ФИНАНСОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**Христофорова Ирина Владимировна**

**Эльканова Елена Алексеевна**

**Макеева Дина Рафиковна**

**Сырейщикова Ольга Александровна**

**Переяславский Виталий Иванович**

**Вилисов Валерий Яковлевич**

**Атаров Николай Захарович**

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ**

**КОМПЛЕКСА ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ**

**МОНОГРАФИЯ**

Королёв 2014

**ББК** 65.05

**УДК 338**

Рецензенты:

зав. кафедрой управления Финансово-технологической академии Московской области, д.э.н., профессор М.Я.Веселовский

профессор кафедры маркетинга и рекламы АНО ВПО Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» д.э.н., профессор В.К. Романович

Научный руководитель и редактор работы:

д.э.н., профессор Христофорова И.В.

Руководитель авторского коллектива

Проф. И.В. Христофорова

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Проф. И.В. Христофорова (введение, §§1.1,1.2,3.1,3.2,3.3, заключение)

Доц. Е.А. Эльканова (§§1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3)

Доц. Д.Р. Макеева (§§ 1.1, 2.1,2.1,2.2)

Доц. О.А.Сырейщикова ()

Доц. В.И. Переяславский (§ 5.2)

Проф. В.Я. Вилисов ()

Проф. Н.З. Атаров ()

Формирование и развитие комплекса интеграционных стратегий корпораций: монография / под общей научной редакцией И.В. Христофоровой . М- ИД ООО «Ваш полиграфический партнер», 2014 – 273с.

ISBN: 978-5-4253-0676-0

© Коллектив авторов, 2014

Королёв, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 1

1. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ И ИХ РАЗНОВИДНОСТИ 4

1.1. Исторические аспекты создания объединений 4

1.2. Экономические предпосылки объединения предприятий 13

1.3. Классификация объединений предприятий 22

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ 38

2.1. Генезис основных аспектов теории управления корпорациями и роль корпораций в современной экономике 38

2.2. Процессы корпоративного строительства и модели корпоративного управления 46

2.3. Интеграционные стратегии современной корпорации 60

3. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В РОССИИИ. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЯЕМЫХ ИМИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ 74

3.1. Анализ эволюции формирования корпоративных структур в России: первый и второй этапы (с 1992 по 1998 и с 1999 по 2003гг.) 74

3.2. Анализ формирования сегмента государственных корпораций и начала второй волны приватизации: третий и четвертый этапы эволюции корпораций (с 2004 по 2009 и с 2010 по 2013гг.) 82

3.3. Анализ применения интеграционных стратегий и эффективности функционирования государственных корпораций 93

4. СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ И ХОЛДИНГАМИ 108

4.1. Инструменты управления стратегической эффективностью корпорации 108

4.2. Стратегии образования холдинговых структур 126

4.3. Модель управления сервисными корпорациями холдингового типа. 143

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ И КОРРЕКТИРОВКЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ КОРПОРАЦИЙ 167

5.1. Методика анализа, оценки эффективности и корректировки комплекса интеграционных стратегий корпорации 167

5.2. Апробация методики оценки интеграционных стратегий на примере корпорации «Ростелеком» 181

5.3 Основные направления развития и интеграционных стратегий корпорации «Ростелеком» 191

5.4. Проблемы и перспективы стратегического развития корпорации России 201

Заключение 210

Библиографический список: 217

Приложение 1. 232

Приложение 2 239

Приложение 3 240

Приложение 4 242

Приложение 5 243

# ВВЕДЕНИЕ

Развитие методологии управления корпорациями как специфичными объектами организационно-экономической деятельности продиктовано широким распространением этого типа хозяйствующих субъектов в экономиках различных стран, в том числе и в Российской Федерации. Корпоративные образования играют важную роль в процессе развития национальных экономик в самых различных отраслях промышленности и услуг: нефтегазовой сфере, энергетике, машиностроении, транспорте, телекоммуникациях, торговле и пр. сферах деятельности.

Понятие «корпорация» широко применяется в хозяйственной практике, фигурируя в официальных наименованиях различных частных и государственных структур корпоративного типа, среди которых «Лукойл», «Роснефть», «Газпром», «ИНТЕР РАО ЕЭС», «Русгидро», «Северсталь», «Интеррос», «Росагролизинг», «Роскосмос», «РЖД», «Роснано», «Ростелеком» и др. Однако в системе гражданского права Российской Федерации этот термин не имеет юридического основания, поскольку не отражен соответствующим образом в нормативно-правовых актах. Отсутствие юридического базиса порождает разнообразие трактовок: от объединения в рамках профессиональных сообществ до сложной формы организации производства в формате акционерного общества.

Корпорация как тип хозяйствующего субъекта, представляющего собой акционированную собственность, выступает, прежде всего, в качестве объекта корпоративного управления, направленного на формирование успешного функционирования с учетом интересов акционеров. В то же время каждая корпоративная структура представляет собой интегрированное объединение предприятий, связанных между собой производственно-технологическими, финансовыми и управленческими отношениями. Это предполагает необходимость реализации научно - методического подхода к управлению структурными подразделениями, дочерними компаниями, персоналом в рамках, так называемых, внутренних интеграционных стратегиях корпорации. Не менее важным является применение интеграционных стратегий и во внешней среде, в которой функционирует корпорация, взаимодействуя с такими ее составляющими как клиенты, партнеры, конкуренты, а также общественные организации и государство. Очевидно, что сложный и многообразный спектр интеграционных стратегий, применяемых корпорациями, требует разработки и внедрения дифференцированных подходов к управлению происходящими в них процессами.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются современные теории и концепции организации, экономики и управления, результаты фундаментальных отечественных и зарубежных исследований по теоретическим и практическим проблемам развития отечественной экономики и ее рыночного реформирования, возникновения и развития корпораций. В качестве инструментов исследования применялись общенаучные методы изучения экономических и социальных явлений, в частности методы экономического, статистического, логического и контент - анализа, сравнения и группировок, социологического опроса, экспертных оценок и нетнографии; диалектический, логический, системный и комплексный подходы.

**Информационной базой исследования** явились данные официальной статистики, в частности материалы Федеральной службы государственной статистики, документы Министерства экономического развития Российской Федерации, данные корпораций «Роснано» и «Ростелеком», Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), а также информация, опубликованная в научно-практических изданиях, отчетах агентств, использовались данные, полученные в ходе мониторинга и обработки информации Интернет ресурсов, отражающие мнения партнеров и клиентов корпораций, а также результаты исследований и экспертных оценок по исследуемой тематике. В основу разработанных рекомендаций легли первичные данные, полученные в ходе организации и проведения опросов экспертов (сотрудников корпораций), проведенные при личном участии автора.

**Научно-практическое значение работы** заключается в том, что научные положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в исследовании, позволяют оценивать и корректировать интеграционные стратегии корпорации. Результаты исследования могут найти применение в ходе определения направлений развития корпораций. Кроме того, материалы исследования могут быть использованы в процессе преподавания экономических дисциплин в учреждениях высшего профессионального образования.

# 1. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ И ИХ РАЗНОВИДНОСТИ

## Исторические аспекты создания объединений

Концентрация производства - это один из путей повышения эффективности функционирования организации. Рано или поздно к этому приходят практически все достаточно крупные ком­пании. Происходит закономерный и экономически обоснованный процесс укрупнения, слияния и поглощения предприятий. Грамотный руководитель предприятия мечтает о расширении своего бизнеса и о достижении максимально возможного охвата рынка оказываемых им услуг или продажи/производства продукции. То есть мелкие предприниматели так или иначе стремятся стать более крупными, расширяясь, открывая сеть своих предприятий, а став крупяными, в конечном счете, стремятся организовать деятельность таким образом, чтобы захватить как можно большую долю на рынке, балансируя на грани допустимых антимоно­польным законодательством рамок. Поэтому крупномасштабному бизнесу изначально свойственны формы организации, в основе которых лежат объединения предприятий, фирм в совокупные структуры. Это так называемые ассоциативные формы объединений предприятий.

Вообще если говорить об исторических аспектах образования объединений предприятий, то следует сказать о том, что с появлением предпринимательства, появилась и необходимость в создании определенных объединений. Исторически первые объединения предприятий появились с одной лишь целью – монополизация рынка. И первые монополии явились прообразом современных форм объединений предприятий. Одними из наиболее распространенных и первых форм объединений предприятий были: картели, синдикаты и тресты.

Первой формой капитала-монополии, сложившейся и самостоятельно воспроизводящейся именно на монополистической основе, является картель (картельное соглашение).

Если обобщить все определения данные данному виду объединения предприятий, то картель – это монополистическое объединение нескольких независимых юридических лиц на основе договора, с целью разделения рынка, у становления цены, обмена патентами[[1]](#footnote-1).

Родиной картелей признано считать Америку. Первые американские картели создавались в железнодорожной отрасли. Однако, как было указано выше из-за стремления многих предпринимателей к монополизации рынка и спекулятивных интересов многие картели были преобразованы в другие формы предприятий – концерны. На сегодняшний день со стороны государственных органов власти строго регламентируется создание картелей, так как они попадают под антимонопольное законодательство, поэтому в Америке существует немало неформальных кар­телейв экспортно-импортной сфере на основе «джентльменских» соглашений и ряд легально действующих картелей [115].

Другой формой, в которой существовали объединения предприятий, был синдикат.В определении синдиката среди различных авторов также наблю­дается единство мнений с незначительными вариациями [32, 29, с.293]. Обобщенно же можно дать следующее определение: синдикат - это объеди­нение юридически самостоятельных предприятий, которые теряют коммер­ческую самостоятельность, так как сбыт продукции идет через единую сбы­товую контору – синдикат на основе договора, который ограничивает самостоятельность и суверенитет всех его участ­ников. В России первые монополистические предприятия были представлены как раз синдикатами ("Продамет", "Продуголь", "Продвагон" и т. д.).

Следующей организационной формой капитала-монополии стал трест.Относительно понятия треста также можно наблюдать единогласие мнений различных авторов [115, 132, 29, с. 374], которые сходятся в том, что трест - это объединение предприятий на основе договора, согласно которому его участники теряют и юридическую, и ком­мерческую самостоятельность, превращаясь в структурные подразделения одной фирмы.

Несмотря на очевидные плюсы внутрифирменной иерархии, тресты имели, по крайней мере, два существенных недостатка - неповоротливость, ведущую при определенных условиях к невосприятию достижений научно-технического прогресса, и высокую вероятность бюрократизации и полной замены экономических отношений на административные (последнее небезо­пасно в условиях оппортунизма и стремления реализовать частные интересы бюрократии компании в ущерб общефирменным интересам).

Таким образом, данные три формы объединений предприятий с развитием предпринимательских отношений были трансформированы в другие более современные, немонополистические формы: концерны и конгломераты.

Концерн (от англ, concern - участие, интерес) - организационная форма объединения предприятий различных отраслей, находящихся под единым управлением и финансовым контролем. Обычно в состав концерна, кроме производственных, транспортных и торговых предприятий, входят банки или какие-то другие финансовые организации - страховые, пенсионные фонды, кредитные учреждения и т. п. Участники концерна остаются формально самостоятельными, но контролируются и управляются единым центром компании. Такая структура позволяет повысить конкурентоспособность фирмы за счет внутреннего финансирования, продажи продукции подразделениям концерна по внутренним трансфертным ценам, передачи ноу-хау, обмену результатами НИОКР между подразделениями и т. п.

Первоначально концерны были распространены в США и Японии, в настоящее время эта организационная форма стала преобладающей среди крупных фирм развитых стран. Как правило, в отличие от конгломерата, концерн имеет четкое выраженное «производственное лицо», т. е. основной вид деятельности (продукции). Традиционно различают промышленные, транспортные, торговые, банковские и другие концерны.

На начальном этапе концерны строились по принципу вертикальной интеграции, охватывая все звенья технологической цепочки: добыча сырья - производство - транспортировка - сбыт. С конца 60-х гг. XX в. для них становится характерным стремление к диверсификаций - проникновению в отрасли, технологически не связанные с основной продукцией концерна. В структуру современных концернов входит несколько групп предприятий, объединенных на основе вертикальной интеграции, и действующих в различных отраслях и сферах экономики. Для них также характерно активное проникновение на внешние рынки путем объединения компаний различных стран и создания международных монополий [32, с. 101, 60, с. 198].

Такая организационная структура в большей степени восприимчива к достижениям научно-технического прогресса и в меньшей мере, по сравне­нию, например, с трестом, подвержена угрозе "заражения вирусом бюрократизма", хотя полного иммунитета от этой "болезни", и это исторически проверено, орга­низационная форма концерна дать не может.

Концерн включает в себя сложные нерыночно-рыночные связи. Кри­терием выбора той или иной формы трансакции во внутрифирменном оборо­те концерна является сопоставление издержек, которые несет в себе каждая из трех возможных форм экономической организации, из которых руково­дство концерном и осуществляет конкретный выбор.

Еще одна исторически сложившаяся форма объединения предприятий и организаций — *конгломерат.* (от лат. Conglomerates - скопившийся, собранный) - монополистическое объединение, диверсифицированная корпорация, возникшая в результате слияния разнородных, не связанных между собой по отраслевому или технологическому признакам предприятий, фирм, кредитных учреждений, находящихся под единым контролем.

Как форма монополистического объединения появились в начале 70-х гг. XX в., наиболее широкое распространение получили в форме транснациональных корпораций (ТНК).

Конгломераты возникают как результат слияния и поглощения фирм разнородной производственной ориентации путем приобретения финансовым центром компании активов или контрольного пакета акций различных компаний. Главная цель таких финансовых операций - обеспечить быстрый перелив капитала из менее рентабельных в более рентабельные  производства и максимизировать объем прибыли конгломерата. Поэтому внутренняя структура конгломерата очень неустойчива. Конгломераты достаточно часто распадаются, превращаясь в диверсифицированные концерны. Однако некоторые конгломераты (крупнейшие ТНК) доказали свою жизнеспособность, широко манипулируя финансовыми средствами и оперативно приспосабливаясь к меняющейся конъюнктуре рынка.

*Транснациональная корпорация (ТНК) -* это разновидность конгломерата. В экономической ли­тературе выделяют и транснациональные корпорации, и многонациональные корпорации (МНК). Критерием, отделяющим их друг от друга, является соб­ственность на капитал головной компании: у ТНК собственник - капитал од­ной национальной принадлежности, у МНК - капитал нескольких нацио­нальных принадлежностей. Хотя существует мнение, что следует использо­вать иную классификацию. Все корпорации делятся на национальные и транснациональные, а уже транснациональные в свою очередь подразделя­ются на интернациональные, многонациональные (мультинациональные) и глобальные [38, с. 18]. Как нам кажется, подобная классификация является более детальной и отражающей суть многонациональных корпораций.

Теперь рассмотрим сам механизм перехода от одной организационной формы объединенного капитала к другой. По нашему мнению, данный пере­ход - это разрешение накапливающихся в предыдущих формах организаци­онных противоречий.

Переход к картелю обусловлен невозможностью построения гигант­ских внутрифирменных иерархий на этом этапе. Иного пути монополизации рынка, как подписать рамочное соглашение с себе подобными, просто нет.

Скачок в организационной форме к синдикату обусловлен сложно­стями контроля за деятельностью картелей и относительной простотой отхо­да от достигнутых соглашений (никто в картеле не потерял ни юридической, ни коммерческой самостоятельности). Картель - это организационно неус­тойчивая форма. В синдикате все участники берут на себя не только одина­ковые обязательства, но они еще и теряют при этом коммерческую самостоя­тельность.

Переход от синдиката к тресту обусловлен увеличением трансакционных затрат и необходимостью более тесной координации в условиях резкого возрастания емкости рынков (автомобилей, нефти и нефтепродуктов, черных металлов и др.). Трестовская форма снимает данное противоречие и дает возможность централизовать грандиозные (по тем временам) ресурсы для удовлетворения очень быстро растущих рынков стандартных товаров. Но, как уже отмечалось выше, трестовская форма также не лишена организаци­онных недостатков (слабая восприимчивость к НТП и возможность бюрокра­тизации). Она становится внутренне противоречивой, и разрешить это проти­воречие можно только в результате появления новой организационной фор­мы - концерна.

Концерн представляет собой в настоящее время лучшую организаци­онную форму, в которой сочетаются и известная мера централизма, и воз­можность оперативно-хозяйственной самостоятельности структурных подразделений. Значительное распространение во всем мире получил холдинг как орган управления концерном посредством холдинговой или держательской компании.

Таким образом, можно сказать, что исторически объединения предприятий зародились давно и эволюция их развития свидетельствует о том, что они изначально стремились к интеграции бизнеса через различные организационные формы и, по сути, на сегодняшний день мы имеем наиболее прогрессивные формы объединений – концерны и холдинги. В разных типах объединений могут использоваться разные компонен­ты менеджмента. Минимальный объём управления (компонентов менедж­мента) осуществляется в картеле: маркетинг и бизнес-планирование, общие для всех предприятий, входящих в объединение. Более высокий уровень управления - в финансово-промышленных группах, где помимо маркетинга и бизнес-планирования осуществляется и управление финансами. В синдикате же по сравнению с предыдущей структурой вместо финансового менеджмен­та присутствуют такие компоненты как логистика и единая для всех пред­приятий, входящих в объединение, система управления. В промышленных и коммерческих группах финансовый менеджмент совмещается с логистикой и единой структурой управления. Самый высокий уровень организации осуще­ствляется в концерне, где присутствуют все компоненты менеджмента: экономика, бизнес-план, маркетинг, учёт, финансы, логистика и структуры [19]. Причём, следует отметить, что холдинг в процессе своего существования может менять объем элементов менеджмента - от картеля до концерна или же наоборот.

Глобальная тенденция распространения объединений предприятий - непосредственное следствие развития крупного интегрированного предпринимательства. Появление все большего количества разнообразных по характеру деятельности юридических лиц, реализующих общие стратегические цели одного и того же бизнеса, объективно нуждается в организационно-экономической координации. Командные, предельно централизованные методы управления крупными совокупностями таких лиц, разумеется, не могут быть эффективными. Однако и без определенной меры управляемости здесь не достичь эффекта совместной деятельности.

В свою очередь, отправной точкой возникновения крупных интегрированных структур, как было отмечено нами выше, явился объективный процесс монополизации рынков. Это вполне естественно, ведь целью любой монополии является установление полного контроля над той или иной отраслью или сферой производства, а такой контроль невозможен без поглощения компанией, стремящейся стать монополистом, своих конкурентов. Первые монополии - это и есть первые формы объединения предприятий в экономическом смысле этого слова. Впоследствии многие из этих интегрированных структур в силу определенных причин приобрели форму концернов и конгломератов.

Резюмируя приведенные исторические факты, можно выделить объективные причины монополизации рынков и развития крупного интегрированного предпринимательства. Методы концентрации и централизации капитала, применявшиеся в XIX веке, не обеспечивали достаточного сосредоточения капитала для эффективного массового производства[[2]](#footnote-2). Концентрация производства, создание новых крупнейших заводов и фабрик требовали резкого расширения рамок капиталистической собственности. Способы такого быстрого расширения размеров капиталистической собственности, находящейся под единым контролем, существовал давно, но лишь под влиянием быстрого роста производительных сил они получили широкое распространение и решающее значение. Это, в первую очередь, акционерная форма организации капиталистических компаний. Именно благодаря появлению и развитию акционерной формы организации капитала стало возможным объединение в рамках единого центра юридически независимых предприятий.

Процессам создания и функционирования групп лиц в условиях капиталистической экономики большое внимание уделял известный советский ученый и юрист М.И. Кулагин. Он писал[[3]](#footnote-3):

«Для современной капиталистической экономики характерным являются отношения власти и подчинения, разнообразные формы зависимости между участниками хозяйственного оборота. Концентрация и централизация капитала и производства приводят не только к образованию монополий, но и к появлению в хозяйственной жизни иных структур, образно говоря, молекулярного уровня. Это различного рода объединения юридически самостоятельных субъектов (обычно юридических лиц), связанных отношениями экономической зависимости. Такие объединения в современном буржуазном законодательстве и в юридической доктрине называют по-разному: «связанные предприятия», «системы компаний», «организации организаций», «товарищества товариществ», «товарищества второй ступени», а также «группы компаний» или просто «группы».

...Сущность группы заключается в том, что это экономическое единство или организация, состоящая из самостоятельных субъектов права. В результате можно с успехом обладать контролем без беремени собственности, господством - без хозяйственных рисков».

Представляется интересным привести в данном случае слова Л. Эшвеге, цитируемые В.И. Лениным в работе «Империализм, как высшая стадия капитализма», которые свидетельствуют о том, что формирование холдинговых компаний на основе крупных предприятий является общей тенденцией рыночной экономики. Вот что писал немецкий экономист в книгах «Дочерние общества», «Банк», изданных в 1914г.: «Самое простое и поэтому всего чаше употребляемое средство делать балансы непроницаемыми состоит в том, чтобы разделить единое предприятие на несколько частей посредством учреждения «обществ-дочерей» или посредством присоединения таковых. Выгоды этой системы с точки зрения различных целей — законных и незаконных — до того очевидны, что в настоящее время прямо-таки исключением является крупные общества, которые бы не приняли этой системы»[[4]](#footnote-4).

Итак, объективный процесс монополизации рынков послужил отправной точкой для формирование крупных интегрированных структур. При этом среди разнообразных типов крупных интегрированных структур наиболее большое распространение получили именно компании холдингового типа. Это объясняется определенными причинами, которые будут рассмотрены в следующей части работы.

## Экономические предпосылки объединения предприятий

Среди экономических мотивов объединения предприятий можно выделить следующие:

1) синергетические эффекты,

2) налоговые мотивы,

3) покупку компании ради обладания ее активами по цене меньше стоимости замещения,

4) диверсификацию,

5) личные мотивы управляющих

6) покупку компании с целью ее последующей продажи по частям.

Бригхэм и Гапенски[[5]](#footnote-5) отмечают, что объединение компаний могут приводить как к позитивным, так и к негативным последствиям для акционеров и для экономики в целом. Позитивные эффекты возникают при слияниях компаний, которые дают синергетический эффект за счет операционной и финансовой экономии, более эффективного управления активами и роста рыночной мощи (снижения конкуренции). Негативные эффекты имеют место при попытке диверсификации бизнеса за счет слияния (конгломератные слияния) и при слияниях по личным мотивам управляющих.

*Синергетическими эффектами* называют ситуации, в которых эффективность совместного использования активов двух компаний выше суммарной эффективности их использования по отдельности, а капитализированная стоимость образовавшейся в результате слияния компании превосходит сумму стоимостей компаний, участвовавших в слиянии. Синергия может возникнуть благодаря операционной экономии, возникающей в результате возрастающей отдачи от масштаба управления, маркетинга, производства или распределения; финансовой экономии, проявляющейся в снижении транзакционных затрат и лучшей подготовке сделок аналитиками; дифференцированной эффективности, означающей, что активы одной из фирм могут использоваться совместно с большей эффективностью; снижению конкуренции, что даст компании большую власть над рынком. Очевидно, слияния и поглощения компаний, продиктованные этим мотивом, выгодны акционерам, так как возросшая эффективность деятельности ведет к росту стоимости фирмы и, в силу эффективности фондового рынка, к росту стоимости их акций. Стоит отметить, что снижение конкуренции в результате слияния может быть выгодно для экономики в целом, если жизненный цикл производимого компанией продукта находится в завершающей стадии.

*Экономия на налогах* может стать мотивом для слияния: например, высокодоходная компания, приобретая фирму, имеющую налоговые льготы, увеличивает массу прибыли, остающуюся в распоряжении компании. При этом положение акционеров может разве лишь улучшиться: рыночная стоимость фирмы скорее всего возрастет ввиду роста денежных потоков, остающихся в ее распоряжении. Влияние такой сделки на эффективность экономики неоднозначно. С одной стороны, уменьшатся поступления в бюджет, и значит, будет произведено меньше общественных благ. С другой стороны, оптимизация налогообложения в рамках существующего законодательства является прямой обязанностью менеджеров, которые должны действовать в интересах акционеров. Поэтому слияние, продиктованное мотивом минимизации налогообложения, скорее всего, положительно скажется на благосостоянии акционеров.

Если фирма может купить другую компанию ради получения ее активов и тем самым избежать необходимости осуществлять большие по объему и долгосрочные инвестиции, то такая сделка скорее всего будет выгодна акционерам как поглощающей, так и поглощаемой компаний. Первые сразу получают активы и не несут рисков по вложениям в долгосрочный проект, а последние имеют возможность увеличить свое благосостояние за счет премии, которую согласятся уплатить покупатели сверх рыночной цены поглощаемой компании.

Иногда в качестве мотива к слиянию или поглощению декларируется *диверсификация бизнеса* с целью стабилизации потока доходов фирмы. С точки зрения акционеров такой мотив не очень привлекателен, так как они сами могу диверсифицировать свой портфель или доверить это менеджерам паевых инвестиционных фондов.

Официально *личные мотивы управляющих* не являются целями слияний и поглощений корпораций. Но при успешном осуществлении такой сделки рост статуса, влияния и вознаграждения высших менеджеров поглощающих компаний является скорее правилом, чем исключением. Вместе с тем, положение менеджеров поглощаемой компании при этом нередко ухудшается. Несмотря на то, что они обычно получают солидные компенсации, они теряют свой статус и "человеческий капитал" своей фирмы. То есть, у менеджеров есть мотивы к осуществлению сделок по поглощениям других компаний, не связанные с интересами акционеров. Тем не менее, чем бы ни был движим менеджер, пытающийся заключить сделку по поглощению другой компании, акционерам важно, как это отразится на их благосостоянии. Если менеджер осознанно совершает сделку, увеличивающую их благосостояние, будучи движим амбициями, он вряд ли заслуживает осуждения. Но если осуществляемая сделка заведомо не выгодна владельцам компании по причине ошибки в расчетах или неумеренных амбиций, то имеет место конфликт интересов агента и принципала, и сделка не оправдана. Таким образом, если менеджмент корпорации пытается провести сделку по поглощению другой компании исходя лишь из своих частных интересов и без оглядки на долгосрочную эффективность деятельности новой компании, то благосостояние акционеров может ухудшиться.

Иногда бывает выгодно *купить компанию и продать ее по частям* с прибылью. В таких случаях происходит нечто наподобие синергии: если кто-то может управлять активами с большей эффективностью, то он готов больше за них заплатить, и значит, сделка создает стоимость. С другой стороны, это нередко приводит к потере рабочих мест и разрыву экономических связей. Тем не менее, благосостояние акционеров при этом не уменьшается.

Вопросам слияний и поглощений также очень большое внимание уделял российский ученый А.Радыгин[[6]](#footnote-6). Он выделяет следующие объективные причины процессов слияний и поглощения:

1. *Рыночное регулирование эффективности хозяйственных операций* (недостаточная эффективность предприятий, приводящая к смене неэффективного руководящего состава).

2. *Возможности операционной синергии.* Слияния и поглощения чаще всего открывают возможности использования преимуществ, связанных с горизонтальной или вертикальной интеграцией хозяйственных процессов. Одна из известных теоретических гипотез предполагает, что фирма добивается сравнительно больших успехов при глубокой специализации принадлежащих ей активов.

3. *Финансовые синергии.* В некоторых случаях простая диверсификация денежных потоков может обеспечить благоприятный эффект: если движение финансовых ресурсов в двух фирмах не слишком тесно коррелированно между собой, слияние при прочих равных условиях может содействовать стабилизации финансового положения объединенной компании.

4. *Спад на отраслевых рынках и диверсификация.* Слияния и поглощения могут выступать удобной формой вывода части капитала из отраслей, столкнувшихся со спадом производства, особенно при долговременном сокращении спроса на их продукцию. Более того, в ряде случаев диверсификация может открыть путь к более эффективному применению взаимодополняющих ресурсов и более полному использованию производственных мощностей.

5. *Реструктуризация и перераспределение ресурсов.* Реструктуризация хозяйственных операций в результате перехвата корпоративного контроля может сопровождаться перераспределением ресурсов между основными участниками хозяйственных операций, осуществляемых корпорацией, - владельцами фирмы, менеджерами, кредиторами, рабочими и др. Обычно это связано с ликвидацией прямых последствий неэффективного управления и может сопровождаться отказом от невыгодных контрактов, обменом ранее выпущенных облигаций, требующих больших процентных выплат, на акции, увольнениями и привлечением новых наемных работников на более выгодных для фирмы условиях.

6. *Роль информации, сигнализирования и обеспечения ликвидности.* Предполагается, что цены акций не содержат исчерпывающей информации о компании-цели, и соответственно тендерное предложение может служить сигналом для повышения рыночной стоимости фирмы. Само предложение пробуждает интерес потенциальных инвесторов к фирме, кажущейся недооцененной. Владение акциями такой фирмы часто сравнивают с владением шахтой, содержащей золото. Сама структура финансирования инвестиции может интерпретироваться как сигнал на рынке капитала. Так, решение компании X прибегнуть к дополнительной эмиссии облигаций может быть истолковано как свидетельство высокой кредитоспособности фирмы, что, в свою очередь, может повысить ее привлекательность в качестве объекта поглощения.

7. *Отделение собственности от контроля и проблемы делегирования полномочий.* Делегирование полномочий управляющему персоналу повышает роль решений, принимаемых менеджерами. Наряду с неэффективным управлением возникает также возможность смещения приоритетов в развитии компании. Обретая все большую роль в сфере управления, высшие менеджеры могут инициировать слияния и поглощения, которые не ведут к увеличению чистой приведенной стоимости своей компании.

8. *Стремление к усилению монополистических позиций фирмы.* Перераспределение ресурсов, сопровождающее слияния и поглощения, должно расчищать дорогу действию конкурентных рыночных сил. Вместе с тем, как отмечалось выше, возможно и развитие противоположных тенденций: слияния и поглощения ставят своей целью укрепление монополистических (олигополистических) позиций фирмы. В частности, стратегия фирмы может предполагать поглощение корпорации-конкурента.

В условиях современной экономики не менее важную роль, чем интеграционные процессы слияний, поглощений и присоединений, в появлении объединений прдеприятий играют и дезинтеграционные процессы преобразований прежде единых экономических субъектов в группу компаний посредством выделения из их состава новых юридических лиц.

Если реализация дезинтеграционных стратегий преследует цель усиления вертикали управления, оптимизации всех управленческих процессов и контроля, а также возможности более адекватной оценки эффективности функционирования выделенных производств, то интеграционные стратегии слияний, поглощений и присоединений, в теории стратегического менеджмента называемые стратегиями внешнего роста[[7]](#footnote-7), направлены на усиление конкурентных позиций фирмы за счет достижения так называемого «эффекта синергии». Этот эффект характеризуется тем, что в результате объединения прежде независимых предприятий эффективность работы вновь созданной структуры намного превышает эффективность работы каждого предприятия в отдельности. Выделяют три основных типа таких стратегий: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, диверсификация.

**Горизонтальная интеграция** возникает при слиянии фирм, которые функционируют в одной области деятельности и на одном и том же этапе производственного цикла, например, интеграция двух производителей кондитерских изделий или двух розничных торговцев.

Однако при этом две организации могут обладать различными сегментами рынка. Объединение сегментов рынка вследствие слияния придает фирме новые конкурентные преимущества, а в долговременной перспективе сулит существенное увеличение дохода[[8]](#footnote-8).

**Вертикальная интеграция** — это слияние фирм, которые функционируют в одной сфере деятельности, но на различных этапах производственного цикла. Такая интеграция может быть либо прямой интеграцией, направленной на проникновение на рынки сбыта, или обратной, направленной на получение поставщика сырья или комплектующих частей . Прямая вертикальная интеграция защищает покупателей или сеть распределения и гарантирует покупку продукции. Обратная вертикальная интеграция нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов.

Вертикальная интеграция обладает рядом преимуществ, некоторые из них приведены ниже.

• Возникают новые возможности экономии, которые могут быть реализованы. Сюда включаются лучшая координация и управление, снижение расходов на погрузку-разгрузку и транспортировку, лучшее использование площадей, мощностей, более легкий сбор информации о рынке, сокращение переговоров с поставщиками, меньшие расходы на осуществление сделок и выгоды от стабильных связей.

• Вертикальная интеграция должна гарантировать организации поставки  
в более жесткие сроки и, наоборот, продажу ее продукции в периоды низкого  
спроса.

• Она может предоставить компании больший простор для участия в  
стратегии дифференциации. Это происходит потому, что она контролирует  
большую часть цепочки создания ценности, что может дать больше  
возможностей для дифференциации.

• Этот путь позволяет противостоять значительной рыночной власти  
поставщиков и покупателей.

• Вертикальная интеграция может позволить компании повысить общую  
прибыль на вложения, если предложенный вариант предполагает отдачу  
большую, чем альтернативная цена капитала компании.

• Вертикальная интеграция может иметь технологические преимущества  
в связи с тем, что приобретающая организация получит лучшее понимание  
технологии, что может быть основополагающим для успеха деятельности и  
конкурентного преимущества.

**Диверсификация** возникает тогда, когда в слиянии или приобретении участвуют фирмы, функционирующие в не связанных областях деятельности.

Выделяют два вида диверсификации: связанную и несвязанную[[9]](#footnote-9).

*Связанная диверсификация* используется тогда, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или предоставляют услуги, сходные с существующими продуктами или услугами. Организации, желающие произвести связанную диверсификацию внешними средствами, будут искать хозяйственные организации, которые в значительной степени связаны с ними в вопросах рынков, каналов распределения, потребностей в технике и ресурсах.

Стратегия *несвязанной диверсификации* реализуется, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или обеспечивают услугами, которые не имеют явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками. Конгломератная диверсификация, как указывается, обеспечивает значительную финансовую синергию. Это может происходить в форме преимуществ в налогообложении, большей возможности в обучении или лучшем использовании финансовых ресурсов.

Данная стратегия в целом рассматривается как имеющая высокий уровень риска, так как компания может иметь очень мало опыта работы в новой технологии или на новых рынках и не иметь управленческих навыков, необходимых для эффективного руководства новым предприятием.

Еще одной предпосылкой создания холдинговых компаний, активно использующейся в настоящее время, является возможность налогового и финансового планирования за счет использования разнообразных внутрикорпоративных схем с вовлечением дочерних обществ материнской компании. Диверсификация капиталов и возможность их перелива в рамках групп предприятий, входящих в холдинговую компанию, повышает их общую эффективность и снижает общий риск, так как возможные, понесённые каким-либо из дочерних предприятий убытки могут быть компенсированы прибыльностью других. Нельзя сказать, что большое число холдинговых компаний создается исключительно с этой целью, однако в подавляющем большинстве холдингов различные внутрикорпоративные схемы налогового и финансового планирования, в том числе трансфертное ценообразование, используются довольно активно, что дает право отнести данную возможность к числу вторичных причин появления и активного использования холдинговой схемы бизнеса.

Таким образом, появление и бурное развитие объединений предприятий обусловливается следующими основными экономическими причинами:

• необходимость обеспечения надлежащего уровня управления и контроля над появившимися в процессе монополизации рынков крупными  
предприятиями, отличавшимися огромным количеством подразделений и  
чрезвычайным разнообразием хозяйственных операций. Холдинговая  
структура управления является одной из форм разрешения противоречия  
современного крупного бизнеса между необходимостью расширения  
количества его участников и сохранения уровня согласованности действия  
разнообразных юридических лиц в соответствии с общей стратегией  
собственника;

• возможность избежать преследований антимонопольных органов.  
Создатели холдинговых структур зачастую используют настолько сложные  
схемы взаимного участия, что доказать существование группы лиц и,  
соответственно, применить меры воздействия с использованием  
антимонопольного законодательства, бывает крайне сложно, а иногда и вовсе  
невозможно;

• интеграционные процессы слияний, поглощений и присоединений,  
позволяющие достичь эффекта синергии за счет использования стратегий  
внешнего роста: вертикальной и горизонтальной интеграции, связанной и  
несвязанной диверсификации;

• возможность применять разнообразные внутрикорпоративные схемы  
финансового и налогового планирования в целях оптимизации финансовых  
потоков холдинга и минимизации налогообложения в рамках действующего  
налогового законодательства.

## Классификация объединений предприятий

Различные формы объединений предприятий в настоящее время являются доминирующей формой бизнеса, которая не умещается в рамках отдельных государств.

В экономической литературе приводятся разнообразное формы объединений предпринимателей. Точно также существуют и различные виды классификации объединений предприятий. На сегодняшний день в экономической литературе известны следующие формы объединений предприятий:

* Концерн
* Конгломерат
* Консорциум
* Картель
* Синдикат
* Пул
* Трест
* Ассоциация
* Стратегический альянс
* Финансово промышленные группы (ФПГ)
* Холдинги
* Корпорации
* Интегрированные корпоративные структуры
* Предпринимательское объединение
* Многосубъектные предпринимательские образования
* Предпринимательский союз
* Объединения предпринимателей.

Все данные типы интеграции фирм различаются друг от друга и по целям сотрудничества, характеру хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Безусловно, границы между всеми этими формами достаточно расплывчаты и зачастую частично перекрываются. Ко всему прочему, отсутствующая на сегодняшний день классификация объединений предприятий, как в России, так и в мировой практике, лишь усугубляет ситуацию и зачастую приводит к путанице и неразберихе. Каждый, отдельно взятый случай объединения, может трактоваться разными специалистами по-разному, причем каждый старается определить место данной формы исходя именно из своей классификации и созданной им системы в целом.

Поэтому в рамках данного раздела попытаемся упорядочить классификацию объединений предприятий.

Согласно российскому законодательству все объединения предприятий (юридических лиц) могут существовать в форме юридического лица только как некоммерческие организации в виде союзов и ассоциации, а также коммерческих – финансово-промышленные группы.

Исходя из этого можно выделить следующие виды объединений предприятий:

в зависимости от целей объединения:

- с целью извлечения прибыли (коммерческие объединения в предпринимательской деятельности);

- без цели извлечения прибыли (некоммерческие);

в зависимости от предмета объединения:

- финансово-экономические, имущественные корпоративные отношения (корпорирование собственности, корпоративные отношения, базирующиеся на основе имущественных связей, - система участия - владение долями (акциями) в уставном капитале);

- нефинансовые, неимущественные корпоративные отношения (договорные, административно-директивные - личная уния - представительство в высших органах управления, семейные (родственные) корпоративные отношения).

Также можно выделить виды объединений в зависимости от характера оформления:

- объединения без официального юридического оформления (дружеские коллективы);

- объединения с официальным юридическим оформлением - предусмотренные российским законодательством, - товарищества, общества, объединения, ассоциации, союзы.

Наиболее актуальным для целей углубленной научной проработки проблемы объединений представляется введение классификации отношений в объединениях:

по инициативе участия в объединении:

- на добровольной основе;

- на принудительной основе;

по характеру участия в объединениях:

- неполное участие (существует преобладание собственности, интересов одних участников над другими участниками, то есть участие одних субъектов корпоративных отношений ограничено по сравнению с другими);

- полное участие (положения участников корпоративных отношений практически равноправное, хотя это чисто условное понятие);

по форме участия в объединениях можно выделить участие:

- с правом голоса (в рамках своей доли) участников корпоративных отношений на участие в управлении хозяйственной деятельностью корпоративной организации (корпоративной группы организаций);

- без права голоса участников корпоративных отношений на участие в управлении хозяйственной деятельностью корпоративной организации (корпоративной группы организаций).

По качественному составу участников объединений можно выделить:

- корпоративные отношения (участвуют: юридическое лицо - юридическое лицо, юридическое лицо - физическое лицо, физическое лицо - физическое лицо);

- государственные;

- смешанные (участвуют: государство - юридическое лицо, государство - физическое лицо, государство - юридическое лицо- физическое лицо).

В зависимости от границ взаимодействия участников объединения бывают:

- на уровне одной организации;

- на уровне групп организаций.

Иначе говоря, признаками объединений являются:

- собственность + собственность;

- совместные интересы + совместные интересы;

- собственность + совместные интересы.

Анализ существовавших и существующих форм объединений предприятий позволяет их классифицировать по такому признаку как степень самостоятельности входящих в них лиц. Исходя из этого, современные формы объединений можно разделить на три основные группы (см. рисунок 1):

- члены объединения сохраняют свою независимость и права в полном объеме, а сама структура в силу одинаковости прав ее участников носит симметричный характер;

- объединение частично зависимых предприятий, когда участники взаимодействуют друг с другом по неполному объему своей деятельности и сохраняют автономию в сфере управления (также симметричная структура);

- объединение зависимых друг от друга участников с передачей, как правило, части функций управления от одних другим (и, соответственно, потерей части самостоятельности первыми). Структура - асимметричная.

К первой группе рассматриваемых структур принадлежит ассоциация (синоним — союз, лига, гильдия, общество, реже — комитет, палата, коллегия). Все это некоммерческие структуры, создаваемые на основе учредительного или иного договора между участниками в целях координации их предпринимательской деятельности, защиты и лоббирования интересов, более эффективной организации работ по консалтингу и информационному обеспечению. Доходы от предпринимательской деятельности таких структур между участниками не распределяются и идут на уставные цели. Выход из ассоциации, равно как и вступление в другие структуры, не требует согласия других участников.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группы объединений предприятий** | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Объединяющие полностью независимые предприятия: | | Объединяющие частично зависимые предприятия: | | Объединяющие зависимые предприятия: | |
|  |  |  |  |  |  |
| * Ассоциации; * Консорциумы; * Стратегические бизнес-альянсы. | | * Финансово-промышленные группы; | | * Концерны (холдинги, конгломераты). | |

**Рисунок 1. Виды объединений предприятий по степени самостоятельности лиц.**

К этой же группе следует отнести консорциум,то есть временное договорное образование, создаваемое на период решения конкретной задачи или реализации определенного проекта. Спектр участников такого образования практически ничем не лимитирован: ими могут быть компании и формы различных форм собственности и страновой принадлежности. Главный побудительный мотив интеграции участников в рамках консорциума — мобилизация крупных финансовых и материальных ресурсов для выполнения конкретных задач, решить которые в одиночку никому не по силам. Во главу угла совместной деятельности часто не ставится цель быстрого извлечения прибыли. Более того, участники объединения иногда готовы поступиться ею ради грядущей выгоды стратегического характера.

Одной из разновидностей структур первой группы являются стратегические бизнес-альянсы. Их можно рассматривать как форму соглашения об объединении независимых (или частично зависимых) предприятий, не подкрепленную, как правило, отношениями собственности. Стратегические альянсы открывают уникальные возможности объединяться с широким кругом партнеров, включая клиентов, поставщиков, конкурентов, разработчиков, представителей государства, позволяют преодолевать барьеры между фирмами с различным стилем ведения бизнеса. Следовательно, в качестве стратегических альянсов рассматриваются такие отношения, когда партнеры но альянсу, стремясь к захвату и расширению рынков, должны учитывать потребности друг друга, вместе работать и разделять риски для достижения общих стратегических целей. Создание подобных альянсов упрощает доступ на другие рынки, уменьшая барьеры на этом пути, повышая уровень конкуренции и приносят выгоду участникам альянса. Частный случай бизнес-альянса — пул**,** понимаемый здесь как временное объединение различных организаций, для которых устанавливаются правила учета расходов и совместно получаемой прибыли, направляемой далее в единый фонд для последующего распределения среди участников в уста­новленных (оговоренных) долях.

Ко второй группе корпоративных структур можно отнести финансово-промышленные группы и союзы. Суть любой ФПГ- интеграция банковского и промышленного капиталов с целью обеспечения инвестиционного процесса и функционирования ФПГ. Участники ФПГ, входя в объединительную структуру, теряют часть своей самостоятельности за счет делегирования отдельных полномочий в сферах управления финансовыми ресурсами, учета и др. В рамках группы, ведущей скоординированную политику в промышленной, коммерческой, финансовой, консалтинговой и других областях, возможно перекрестное владение акциями, создание в перспективе совместных производств.

К третьей группе рассматриваемых структур принадлежит концерн - наиболее развитая форма объединения предприятий, осуществляется посредством системы участий, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний. Входящие в концерн предприятия номинально остаются самостоятельными, а фактически подчинены единому хозяйственному руководителю - холдингу.

Следует сразу пояснить, что под **концерном и корпорацией** мы будем понимать одно понятие – *группа****ГРУППА*** *- два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияе...  физических лиц, объединившихся для проведения совместной деятельности и организующих обычно с этой целью****ЦЕЛЬ*** *- 1. предмет стремления, то что надо осуществить; задача, которую необходимо решить; 2. характер...  акционерное общество, управляемого головной компанией - холдингом****АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО*** *- компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков-акционеров....* Различие в том, что концерн - это немецкая форма такого объединения и немецкий термин, а корпорация – английский. Далее, для упорядочения будем использовать вместо термина концерн – корпорация.

Рассмотрим более подробно данную форму объединения предприятий, так как она в настоящий момент получила наибольшее распространение, кроме того, данная форма имеет достаточно большую перспективу в развитии. В первую очередь рассмотрим преимущества и недостатки корпорации по сравнению с другими формами организации бизнеса (таблица1):

**Таблица 1. Сравнительный анализ различных форм организации бизнеса**

| **Форма организации бизнеса** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| --- | --- | --- |
| Фирма с одним владельцем (единоличное владение) | Простота организации, реорганизации, ликвидации  Единство собственности и управления, простота и гибкость управления  Полная самостоятельность, гибкость и оперативность деятельности Концентрация капитала и доходов в одних руках  Одноуровневая финансовая отчетность и налогообложение | Ограниченность масштабов деятельности размерами индивидуального капитала  Риски, связанные с физическим лицом  Полная финансовая и юридическая ответственность собственника  Требование жесткой специализации, невозможность диверсификации деятельности |
| Партнерства (товарищест­ва) | Концентрация капитала и ресурсов в группе  Повышение конкурентоспособности в связи с комбинированием ресурсов, знаний и т.п.  Одноуровневость отчетности и налогообложения | Полная ответственность партнеров  Риски неустойчивости и неопределенность соглашений физических лиц (зависимость партнеров друг от друга)  Ограниченность масштабов бизнеса |
| Корпорации (акционерные общества) | Максимальное обобщение капитала, мобилизация разрозненных ресурсов и сбережений.  Юридическая независимость от рисков физических лиц и других акционеров.  Ограниченная ответственность акционеров Неограниченность масштабов бизнеса, экономия издержек, эффект синергии  Возможность организации профессионального многоуровневого менеджмента  Возможность активного позиционирования на рынках, диверсификации деятельности | Высоки издержки регистрации, реорганизации, организации работ с ценными бумагами  Обособление интересов собственника и управляющих  Угроза монополизации и утраты конкурентных преимуществ, бюрократизация управления.  Законодательные ограничения и другие формы контроля.  Двойное налогообложение, необходимость развернутой отчетности и открытости информации |

По мнению ряда специалистов в области корпоративного менеджмента, конкурентные преимущества корпорации, которые способствовали их широкому распространению, проявляются в следующем [152, с. 156]:

* широкомасштабное финансирование научно-технических исследований, разработок и организация массового производства новых видов продукции;
* относительная легкость получения кредитов и использования других форм привлечения капитала, а также правительственной поддержки;
* возможность активного, многоаспектного и гибкого позиционирования на рынках товаров, услуг и капитала на основе широкомасштабного производства, диверсификации, эффективного менеджмента;
* возможность прогнозирования и планомерной организации производства, финансовой, коммерческой и инвестиционной деятельности на межотраслевом, межрегиональном и международном уровнях;
* экономия издержек за счет масштабов деятельности, прямые и косвенные эффекты, связанные с синергией в рамках корпоративных объединений.

В законодательстве разных странах даются различные формы классификации корпораций. Ниже предлагается классификация удобная с точки зрения автора для использования как в теоретической так и в практической деятельности. Кроме того, нижепредложенная классификация позволяет упорядочить терминологию, используемую при классификации объединений предприятий.

Так выше мы представили определение – концерна или корпорации, где появился еще один термин – холдинг. Если говорить о происхождении самого понятия холдинг (от английского глагола «to hold» – держать, владеть) – то данный термин применяется в законодательном праве Англии и США и относится к корпорации (аналог российского акционерного общества), а холдинг – это владеющее или головное акционерное общество, имеющее дочерние компании. В Германии аналог холдинга – концерн, во Франции – группа товариществ [4]. В Российском законодательстве нет четкого понятия холдинга, хотя в 2002 году выдвигался Закон «О холдингах», который был отклонен и не принят Госдумой. Поэтому в России холдингом принято считать акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций присоединенных к нему дочерних компаний. Однако в некоторых законодательных актах России все-таки была сделана попытка дать определение холдинга. Так, например, в Федеральном законе «О банках и банковской деятельности» от 3 февраля 1996 г. N 17-ФЗ, сказано, что «банковским холдингом признается не являющееся юридическим лицом объединение юридических лиц с участием кредитной организации». Аналогичные определения есть и в отношении других разновидностей холдингов (лесопромышленный, оборонный и т.д.). присоединенных к ней дочерних компаний. то бъединения предприятий на основе акционерных обществТаким образом, можно сказать, что в настоящий момент в России существуют две основные формы холдингов:

- холдинг – юридическое лицо – в форме акционерного общества с дочерними;

- холдинг – не юридическое лицо – головная компания, участвующая в управлении другими предприятиями на основе договора.

Однако и в том и в другом случае имеются общие черты: возможность влиять на решения другой фирмы посредством участия в уставном капитале через контрольный пакет акций.

Однако нам бы хотелось отметить, что под холдингом или холдинговой компанией нельзя понимать группу лиц, поэтому нами предлагается следующее определение холдинга. *«Холдинг/холдинговая компания – это владеющая или материнская компания в форме акционерного общества, обладающая контрольным пакетом акций других дочерних компаний и имеющая влияние на принятие решений в данных компаниях»*

Холдинговая компания, как правило, имеет одну из следующих правовых форм (таблица 2):

• ООО, ЗАО или ОАО - согласно законодательству Российской Федерации;

• PLC, LLC, Ltd. — согласно законодательству Великобритании;

• Inc., Corp., LLC — согласно законодательству США;

• AG, GmbH - согласно законодательству Германии.

Страна регистрации (домициль) холдинга выбирается на основа­нии условий решаемой в каждом конкретном случае задачи, в том числе, и действующей системы налогообложения.

Холдинг, воз­главляющий концерн, называется *основным холдингом,* который, как правило, является при этом управляющим холдингом.

**Таблица 2. Наиболее часто используемые организационно-правовые формы холдингов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **РФ** | **Великобритания** | **США** | **Германия** |
| Открытое акционерное общество (ОАО) | Public Limited Corporation (PLC) | Incorporation (Inc.) | Aktiengesellschaft (AG) |
| Закрытое акционерное общество (ЗАО) | Limited Liability Corporation (LLC) | Close Corporation (Corp.) | - |
| Общество с ограниченной ответственностью (ООО) | Private Company (Ltd.) | Limited Liability Corporation (LLC) | Gessellschaft mit beschrankter Haftung (GmbH) |

Холдинговая компания, не ведущая собственную оперативную де­ятельность, называется *«чистым» холдингом.* В противоположность этому, если холдинг имеет собственное производство, то он называет­ся *«смешанным» холдингом.*

Холдинг, являющийся дочерней компанией, называется промежуточ­ным холдингом или субхолдингом.

В том случае, если дочерние компании холдинга действуют только в одной стране, то такой холдинг называется *национальным.* В *трансна­циональном* холдинге дочерние компании находятся в разных странах. Как правило, транснациональные холдинговые компании регистрируют в странах, в которых действует льготное налогообложе­ние, возможен доступ к финансовым рынкам или там, где возможно использование финансовых инструментов, недоступных на локальном рынке.

*Материнскими компаниями (parenting companies)* называются компа­нии, которые имеют свое собственное производство (осуществляют оперативную деятельность) и участвуют в капитале других компаний, называемых *зависимыми компаниями (subsidiaries).* При этом материн­ским компаниям могут принадлежать и неконтрольные пакеты акций или паев. От «чистого» холдинга материнская компания отличается наличием собственной хозяйственной (оперативной) деятельности, а компании, в которых она участвует, лишь частично зависимы. В «чис­том» холдинге дочерние компании юридически полностью самостоя­тельны, а экономически — зависимы. От «смешанного» холдинга мате­ринскую компанию отличает ее владение неконтрольным пакетом ак­ций, а также наличие у нее собственного производства, не связанного с бизнесами дочерних компаний.

В случаях, когда происходит объединение дочерних компаний без холдинга *–* происходит образование *Группы компании*. В состав груп­пы могут входить не только производственные, но и сервисные ком­пании: транспортные, буровые, ремонтные, консалтинговые и др.

Еще одной разновидностью корпорации (концерна) является - конгломерат. В отличие от концерна, в *конгломерате* дочерние компании холдинга заняты в разных, зачастую несвязанных или малосвязан­ных между собой бизнесах. То есть, по сути, конгломерат – это диверсифицированный концерн.

Конгломераты могут быть разделены в соответствии с [246, с. 8-9] на финансовые и управленческие.

*Финансовые конгломераты* основаны на участии собственников (акционеров) в нескольких бизнесах, для того чтобы снизить ком­мерческие, страновые и другие риски при сохранении стабильного получения прибыли. При этом совсем необязательной является вза­имосвязанность этих бизнесов, а иногда даже наоборот, требуется их полная независимость друг от друга. В финансовых конгломератах холдинги при управлении дочерними компаниями и бизнесами ис­пользуют стиль финансового контроля (более подробно об этом, см. Часть V). Они стремятся наилучшим образом воспользоваться воз­никшими на рынке в определенный момент времени возможностя­ми, а их инвестиции рассчитаны на среднесрочный период. Задачами финансового планирования и контроля при этом являются увеличе­ние доли рынка и достижение высоких финансовых результатов в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

*Управленческие конгломераты* обладают теми же признаками, что и финансовые конгломераты, но в большей степени рассчитаны на создание потенциала будущих возможностей. При управлении сво­им бизнес-портфелем они используют стили стратегического плани­рования и стратегического контроля. Характерной чертой управлен­ческих конгломератов является организация менеджмента таким об­разом, чтобы при управлении входящими в их состав компаниями наилучшим образом использовать опыт и способности их менедже­ров. При объединении компаний с неравными компетенциями за счет улучшения качества управления и снижения его себестоимости (за счет частичной централизации) появляется возможность достичь лучших результатов, чем при управлении отдельными компаниями. Это достигается за счет возникновения эффекта синергии. Управле ние бизнесами осуществляется штаб-квартирой или холдингом, что позволяет использовать те преимущества, которые дает централиза­ция. Поэтому важным является то, насколько хорошо холдинговая компания выполняет свои функции: по выбору целей, разработке стратегии, организации работы дочерних компаний, контроле полу­чаемых результатов, а также в выборе структуры конгломерата, обес­печивая тем самым создание дополнительной стоимости своим ак­ционерам.

Для выполнения функции управления дочерними (зависимыми) компаниями холдинг (материнская компания) может создать (в большинстве случаев), или нанять (достаточно редко) управляющую компанию. При этом такой холдинг в большинстве случаев является финансовым.

Управляющая компания действует на основании договора с хол­дингом и другими владельцами дочерних компаний и управляет эти­ми компаниями по доверенности. Управляющая компания выраба­тывает общие установки и директивы, устанавливает единую поли­тику цен и продаж, при этом внутри концерна действуют не рыноч­ные, а *трансфертные,* то есть условно-расчетные, цены (причем уп­равляющие компании, как правило, завышают продажные и зани­жают закупочные цены).

Хозяйственная единица холдинговой или материнской компа­нии, выполняющая оперативную деятельность в зави­симости от делегированных прав, может быть как цехом, отделом, так и *дивизионом* — филиалом, отделением.

На основе изучения основных направлений деятельности корпораций в иследовании предложено выделить сервисную корпорацию.

Сервисная корпорация – это совокупность лиц, в форме акционерного общества, объединившихся для оказания услуг организациям /населению в различных сферах жизнедеятельности, и в котором более 75 % совокупного дохода составляют поступления от оказания услуг. Сервисная корпорация холдингового типа - это сервисная корпорация во главе с управляющей компанией – холдингом, обладающим контрольным пакетом акций других дочерних компаний и имеющим влияние на принятие решений в данных компаниях».

На основе изучения действующих корпораций подобного типа предложена классификация сервисных корпораций холдингового типа.

**Таблица 3. Классификация сервисных корпораций холдингового типа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | В зависимости от функций, выполняемых холдингом | чистая  смешанная |
| 2 | В зависимости от характеристики собственников | государственная, муниципальная и частная |
| 4 | По отраслевому признаку | Банковская, страховая, телекоммуникационная, информационная, охранная, коммерческая, сферы быта, химчисток и прачечных, смешанная и т.д. |
| 5 | По географии деятельности | Региональная, транснациональная, национальная |
| 6 | По рыночному положению | монополистическая, олиголиполистическая |
| 7 | В зависимости от характера производственных и экономических отношений между участниками | горизонтальная, вертикальная и диверсифицированная |
| 8 | По количеству охваченных отраслей | Моноотраслевая, многоотраслевая |
| 9 | По устойчивости взаимосвязей | Долгосрочная, краткосрочная (конгломерат) |
| 10 | По генезису интеграции | из государственного предприятия  из промышленного предприятия  из семейного бизнеса |
| 11 | По способу образования | модель основания,  модель слияния,  модель разделения,  модель выделения дочерней компании,  аутсорсинговая |

# 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

## 2.1. Генезис основных аспектов теории управления корпорациями и роль корпораций в современной экономике

Развитие теории корпоративного управления продиктовано активным распространением такого типа хозяйствующих субъектов в экономиках различных стран, в том числе и в Российской Федерации. По мнению специалистов, корпорации - самая распространенная форма хозяйствования в мировом масштабе и ее роль постоянно возрастает» [142].

Корпоративные структуры сложны и разнообразны, что требует применения дифференцированных подходов к управлению происходящими в них процессами. Следствием этого стала насущная необходимость анализа становления, дальнейшего развития, а также систематизации имеющегося методологического аппарата, сопровождающего развитие науки экономики, организации и управления в корпоративных системах. Прикладное значение научных исследований данного направления привлекает к проведению исследования многочисленных ученых, однако при наличии широкого перечня работ имеют место весьма разноплановые мнения, требующие дополнительного уточнения и систематизации.

Нередко специалисты, используя общую терминологию, вкладывают в понятия разный смысл. В этой связи вполне уместно уточнение генезиса ключевых понятий теории корпоративного управления: «корпорация», «корпоративное управление», «стратегии корпоративного управления», «интеграционные стратегии».

Прежде всего, рассмотрим генезис термина «корпорация», раскрыв его происхождение и проследив историю применения в управленческой науке и практике. Проведем анализ раскрытия терминов в различных словарях, а также рассмотрим мнения специалистов в области корпоративного управления, отраженные в научных публикациях.

Словари иностранных слов связывают термин «корпорация» с латинским *corpus* – тело. От него в свою очередь происходит *corporatio* - объединение, сообщество, и предлагают следующие трактовки, в основном отражающие профессиональный характер описываемых объединений. Например, Чудинов А.Н. [139] под корпорацией понимает замкнутую группу лиц, объединенную общностью интересов. Попова М. [132] отмечает, что это группа, состоящая из лиц, объединенных общими интересами и занимающихся общим родом деятельности (например, корпорация юристов, врачей, ремесленников). Павленков Ф. [135] подчеркивает, что корпорация представляет одно организованное целое и при этом пользуется определенными правами. В большом словаре иностранных слов [127] описываемый аспект еще более широк и под корпорацией в нем понимается как профессиональная цеховая организация, так и студенческая организация. Таким образом, в большинстве случаев корпорация расценивается как профессиональное объединение. Такая трактовка имела широкое распространенное в средние века, когда корпоративные объединения создавались по профессиональному признаку.

Новый словарь иностранных слов [131] приводит дополнительные пояснения, отражающие еще один аспект - форму акционерного общества.

Бизнес словари ориентированы на раскрытие имущественных отношений и отражают экономические и правовые аспекты понятия. Например, словарь Бетс Г. и Брайндли Б. [126] уточняет, что корпорацией являются группы людей, уполномоченные законом действовать как одно лицо. В некоторых словарях описываются способы создания корпораций, например, в словаре бизнес терминов «Академик.ru» [134] отражена возможность создания самостоятельной совместной компании, учрежденной фирмами разных стран, путем приобретения национальной компанией контрольного пакета акций иностранной фирмы, путем слияния фирм из разных государств и, наконец, поглощением национальных фирм иностранной корпорацией.

В толковом словаре Крысиной Л.П. [137] отражается еще и управленческий аспект, учитывающий, что корпорация одна из форм монополии -  акционерное общество, управление которым осуществляется менеджерами. Многие авторы подчеркивают предпринимательское начало корпоративных образований.

Получив общие представление о том, как трактуют данный термин различные словари, обратимся к анализу мнений специалистов в области корпоративного управления, отраженные в их научных публикациях.

Остановимся на наиболее распространенных точках зрения, которые встречаются в современной литературе. Существует несколько подходов к определению термина «корпорация», которые сформировались в связи с многоаспектным характером самого понятия, сформированного на стыке права, истории и экономики.

*Первый подход***,** к которому привержены некоторые авторы, делает акцент на *правовом аспекте* термина. Понятие «корпорация» официально закреплено нормами англо-американского права, и общества, известные в европейских странах под названиями акционерные, паевые и др., в западных странах называются «корпорациями».

Степанов П. подчеркивает, что понятие ведет к истокам латинского выражения «corpushabere», обозначающего права юридической личности. Признание за частными союзами в Римской империи этих прав началось в императорский период (начиная со 160-х годов н.э.) [105]. Хвостов В.М., исследуя теорию римского права, выдвигает предположение, что рассматриваемый термин первоначально был синонимом понятия «юридическое лицо», в связи с этим корпорация - это организация или союз организаций, которые созданы с целью защиты интересов ее участников [112].

В системе гражданского права России, в настоящее время, организационно-правовой статус и само понятие корпораций юридически не оформлены, поэтому имеют место различные трактовки: корпорация как синоним общины, как профессиональная общность, корпорация как сложная форма организации производства. При этом также формальным эквивалентом корпорации в рамках права традиционно выступает акционерное общество.

**Второй подход** к определению значения слова «корпорация» - некое отражение *исторического аспекта* - анализа феномена в ретроспективном историческом срезе. Он демонстрирует становление корпоративного устройства, начиная с Древнего мира. Становление корпораций происходило на фоне увеличения территории римского государства, в процессе завоевания сопредельных государств. Этому процессу сопутствовало развитие торговли и расширение хозяйственной деятельности. Результатом этих тенденций стало введение в оборот имущественной массы, являющейся обособленной, отделенной от физических лиц. Первоначально это базировалось на построении союзов с религиозными целями или с целями организации профессиональных союзов ремесленников. В дальнейшем к ним присоединились различные корпорации: служителей при магистратах, объединения взаимопомощи. Особый интерес представляли «объединения откупщиков» - объединения предпринимателей, бравшие на откуп государственные доходы и управлявшие по договорам с государством государственными имениями, в частности, выполняющими для государства крупные строительные работы [43]. Именно подобные типы хозяйства, имевшие натуральный характер, с одной стороны, еще не требовали прочных объединений предпринимателей на длительный срок, но в тоже время, понимали необходимость объединения разрозненных средств, для достижения крупных хозяйственных целей и ограничений риска. Именно этот факт свидетельствует о первых шагах по пути становления и развития корпоративных долевых объединений и корпоративного права, о чем говорится в трудах многих представителей исторического подхода, в частности таких как Бартошек М. [21], Медведев С.М. [76], Новицкий И.В. [89], Шершеневич Г.Ф. [120] и др. исследователей.

**Третий подход** к раскрытию значения слова «корпорация» отражает *экономический аспект.* Сторонники этого подхода определяют корпорацию как особую разновидность акционерных обществ, характеризующуюся определенными социально-экономическими характеристиками, например, транснациональным характером деятельности, большими размерами, доминирующим положением на рынке.

При экономическом подходе специалисты отражают роль корпорации в развитии общества и определенную специфику управления и принятия решений в подобных структурах. Например, Рубцов С.В. [240] приводя несколько определений данного термина, подчеркивает, что именно корпорация как форма хозяйствования, должна лечь в основу устройства будущего общества и составить основу корпоративного государства. По его мнению, корпорация является социальным институтом, который должен быть сознательно реконструирован и очерчен законодательно и именно он последовательно употребляет самые современные технологии принятия управленческих решений. Милославская М.М. считает необходимым выделить два основных видения сущности анализируемой категории: организационно-правовой формы, имеющей официальный статус, и системы внутренних характеристик, взаимосвязи элементов, внутриорганизационных отношений [192].

Таким образом, в экономическом подходе важно четко определить область применения понятия «корпорация» с целью дальнейшего описания объектов корпоративного управления. Для этого дополнительно к вышеописанным библиографическим источникам были присоединены еще ряд понятий, проанализированных в работе Драчевой Е.Л., Либмана А.М. [171] (табл. 4.).

Таблица 4. Основные подходы к определению понятия «корпорация»\*

| **Ключевой аспект понятия** | **Авторы понятия** |
| --- | --- |
| 1.Практически синоним термина «акционерное общество» | 1. Авдашева С.В., Розанова Н.М. [14]  2.Гальперин В.М., Игнатьев С.М., Горбунов В.И. [31]  3. Нуреев Р.М. [90]  4. Мильнер Б.З. [79]  5. Храброва И.Ю. [114] |
| 2.Объединение физических и юридических лиц или капиталов для осуществления социально полезной деятельности | 6. Кашанина Т.В. [90]  7. Эскиндаров М.А. [124]  8. Сонькин Н.Б. [104]  9. Фельдман А.Б. [110] |
| 3. Хозяйственное товарищество или общество | 10. Храброва И.Ю. [114] |
| 4. Коммерческая организация | 11. Ионцев М.Г. [50]  12. Храброва И.Ю. [114] |
| 5. Объединение нескольких юридических лиц (метакорпорация), не обладающее статусом юридического лица | 13. Сонькин Н.Б. [104] 14. Храброва И.Ю. [114] |
| 6. Особая разновидность акционерных обществ, характеризующаяся транснациональным характером деятельности, большими размерами, доминирующим положением на рынке, крупная диверсифицированная корпорация | 13. Страхова Л.П., Бартенев А.Е. [209]  14. Новицкий Е. [87] |
| 7. Хозяйственная система, включающая в себя три звена - финансовое, промышленно-торговое и управленческое | 17. Маслеченков Ю.С., Тронин Ю.Н. [75] 20. Эскиндаров М.А. [124] |
| 8. Вид организации, характеризующийся определенной корпоративной культурой - максимальной централизацией и авторитарностью руководства. | 21. Лафта Дж.К. [69] |

\* Подготовлено на основе публикации Драчевой Е.Л., Либмана А.М. «Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур» // "Менеджмент в России и за рубежом". - 2001.

Анализ всех перечисленных определений с применением контент - анализа позволил оценить степень распространения каждого подхода. В итоге анализа были получены следующие результаты: большинство авторов (40%) расценивают корпорацию как объединение физических и юридических лиц или финансовых средств для осуществления социальнозначимой деятельности. На втором месте позиция авторов, подчеркивающих эквивалент корпорации [акционерному обществу](http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/575) - 30%.

Кроме того, следует учитывать, что существуют самые разнообразные подходы к классификации корпораций, каждый из которых основан на выделении тех или иных классификационных параметров. Например, одним из таких параметров может быть *цель формирования корпорации*: коммерческая или некоммерческая.

А) Некоммерческая корпорация - образование, не рассчитанное на получение прибыли. В эту группу включены правительственные, муниципальные, городские и политические объединения, а также благотворительные, религиозные, просветительные и другие подобные институты.

Б) Коммерческая корпорация - сформирована с целью получения прибыли, в свою очередь, может различаться по типу ответственности, по общему размеру акционерного капитала, по сумме, внесенной каждым акционером и т.д. [267]. Существует классификация, учитывавшая географический признак, тип объединения, условия создания и принципы построения (табл.5.).

Таблица 5.- Классификация корпораций [192]

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки классификации | Виды корпораций |
| географический признак | транснациональная,  межгосударственная  национальная  отраслевая  региональная  предприятие |
| тип объединения капитала | ассоциация  конгломерат  консорциум  концерн  синдикат  траст  ФПГ  холдинг  госкорпорация |
| условия создания | коммерческие  некоммерческие |
| принцип построения | диверсифицированные  вертикально-интегрированные  горизонтально интегрированные  смешанные |

Наиболее широко представлен спектр классификационных параметров в работах Драчевой Е.Л. и Либмана А.М., выделивших в описании метакорпораций 34 критерия (Приложение 1). В ходе построения системы классификации использованы работы Макаровой Г.Л. [73], Мовсесян А.Г. [82], Масленчикова Ю.С. и Тронина Ю.Н. [75], Якутина Ю.В.[125], Паппэ Ю.Ш.[93], Холла Р.Х. [113], Авдашевой С.В и Дементьева В. [152]. Предложенная классификация, на наш взгляд, носит малоструктурированный характер: в перечень критериев включены характеристики корпораций, которые отражают взаимодействие их участников, методы классификации, предложенные другими специалистами, объективные и субъективные факторы. Ряд показателей, на наш взгляд, носит прикладной характер, например, показатели 17 «По экономической и финансовой мощи» и 22 «По степени глубины и целесообразности создания и ожидаемой эффективности». Некоторые показатели, не вполне конкретно отражают заявленный аспект, например показатель 21, названный «По отраслевому составу», включает виды «вертикальная, горизонтальная и конгломератная интеграция», хотя эту группу целесообразнее назвать, на наш взгляд, «По типу интеграции».

В Российской Федерации в связи с отсутствием юридически закрепленного организационно-правового статуса корпораций, возникают не только разночтения в терминологическом аппарате, но и применяются термины - синонимы. Например, Якутин Ю.В. [125] предлагает использовать понятие «интегрированная корпоративная структура», а в нормативно-правовых документах используется термин «финансово-промышленная группа».

Кроме того, специалистами отмечается противоречивость точек зрения относительно роли корпораций в современной экономике. Ряд ученых считают, что корпорация является основой экономики государства, и именно она предопределяет основные направления и пропорции экономического развития. Однако существует и противоположная точка зрения, в соответствии с которой недостатки существования крупных корпораций превалируют над имеющимися достоинствами, оказывают негативное влияние на экономику отдельных государств и развитие мирового хозяйства в целом.

Таким образом, можно заключить, что и в рамках экономического подхода тоже отсутствует единство мнений и формулировок определений специалистов, поскольку в каждом из них отражены различные подходы к формированию корпорации, определению ее роли в экономическом развитии. При этом в большинстве случаев понятие «корпорация» используется в качестве синонима организации, как определенной структуры или формы организации предпринимательской деятельности. В ней существует долевая собственность, определен юридический статус и распределены функции управления на уровне топ-менеджмента, представители которого работают по найму.

Корпорация как форма предпринимательской деятельности имеет определенные преимущества, к числу которых относят: ответственность в определенных рамках, разнообразные возможности для развития и диверсификации производства, высокий уровень эффективности в процессе привлечения финансовых ресурсов, доход на прирост капитала, высокий уровень организации финансового управления, единичность субъекта управления. Эти преимущества, как правило, превалируют над недостатками в работе корпоративных структур: сложные процессы учреждения и ликвидации, контроль деятельности государством, недооценка роли рядовых участников, двойное налогообложение [38].

## 2.2. Процессы корпоративного строительства и модели корпоративного управления

Проведенный в предыдущем разделе анализ показывает, что термин «корпорация» имел ряд этапов в своем развитии. Если на первоначальных стадиях он в большей степени расценивался как аналог профессиональному союзу (объединению по профессиональному признаку), то к настоящему времени трансформирован в характеристику одного из типов хозяйствующего субъекта.

Исследуем процессы корпоративного строительства, используя метод ретроспективного анализа формирования корпоративных структур.

Следует подчеркнуть, что по оценке ряда исследователей ХIХ века становление корпораций, а, следовательно, и развитие науки о корпоративном управлении, активно происходили в средние века. Именно в этой эпохе экономическая практика отличалась созданием многочисленных торговых гильдий – корпораций, объединяющих купцов. Они объединяли средства на определенных временных промежутках с целью реализации крупномасштабных хозяйственно-экономических проектов, избегая или сокращая риски. Гильдиям присуща коллективная ответственность членов, которая основывается на условиях их совместной деятельности. В гильдиях устанавливались четкие правила взаимных отношений. Становление и развитие гильдий происходило в трех основных направлениях. Именно они определяли правовые основы акционирования.

Первое - мукомольные корпорации, возникшие на юге Франции в ХII в., основывавшиеся на паях, которые свободно отчуждались. Корпорация управлялась органом, избираемым пайщиками. Высшим контрольным органом являлось общее собрание пайщиков. Очень схожи по подходам к организации горные товарищества Германии ХII в. Участие в них определялось приобретением свободно отчуждаемого пая, не имевшего статуса недвижимости. Число паев в товариществе превышало сотню, и их владельцы решали вопросы управления по принципу большинства голосов на общих собраниях [106].

Второе направление возникло в средние века, и в большинстве своем имело форму морских товариществ. Этому способствовало усиление культурного обмена, в том числе в области экономики и технологий, под влиянием крестовых походов и при развитии морской торговли. Лицо, решившее строить корабль, создавало товарищество, привлекая других лиц к финансированию строительства. Количество и размеры долей (паев), определялись, исходя из размеров корабля и его стоимости. Паи принимались равными между собой. Это послужило прообразом современного способа определения уставного капитала АО.

Третье направление еще более близко к современным акционерным обществам. Наиболее наглядно оно представлено итальянскими корпоративными объединениями государственных кредиторов - маонами (maonae или montes от арабского maounah - совместная помощь, предприятие). Своего наибольшего расцвета они достигли в Генуе. Именно здесь сформировались основы торгового и акционерного корпоративного права.

Все эти предпосылки являются истоками формирования современных корпораций, однако их общепризнанными первыми предшественниками и прототипами все-таки считаются английская Ост-Индская (1600г.) и голландская Ост-Индская (1602г.) компании [111]. Анализ их деятельности позволяет сделать вывод о том, что история акционерных товариществ находится в прямой зависимости от развития крупных торгово-промышленных компаний. Наиболее крупные компании появились именно в морской торговле, и морские товарищества периода средневековья были подобны акционерным корпорациям.

Акционерная форма предпринимательства оказалась наиболее привлекательной в период открытия в ХV-ХVI вв. новых территорий, удаленных от Европы. Международная торговля, основанная на крупных капиталах, требовала объединения усилий.

Объединялись купцы конкретного государства, чтобы противостоять возможной агрессии со стороны купцов других государств, а также с целью противостояния недружелюбно настороженным аборигенам вновь открываемых территорий. Длительные и далекие морские походы требовали существенных средств на строительство и вооружение морских судов. Поэтому начиная с ХVII века в Англии, Голландии, Франции образуются известные корпорации: Ост-Индская, Вест-Индская, Суринамская, Канадская и пр. [119].

Таким образом, корпоративные образования начального периода существовали под постоянным административным надзором и преследовали политические цели расширения государственных территорий. Принципы их формирования основывались на привлечении участников перспективами быстрого и значительного обогащения. Сами корпорации носили публичный характер, являлись, по сути своей, отраслями государственного хозяйства.

Наибольшая активность по созданию в США акционерных обществ приходится на период окончания войны за независимость. За последние 10 лет XVIII века было создано 259 различных корпораций с совокупным акционерным капиталом на 1803г. - 48,4 млн. долл., при этом 8 из них имели промышленную направленность, 29 - банковскую, остальные – торговую [95]. В последующем столь же стремительное развитие корпораций происходило и в других странах.

Еще одним этапом формирования истории создания корпораций является создание хозяйственных объединений независимых юридических лиц и монополий - трестов [111]. Первый трест «Стандарт Ойл» появился в начале XIX века под руководством Джона Р. Рокфеллера (учрежден в 1882г.). Образован он был путем слияния ряда нефтяных корпораций. Акционеры этих корпораций были учредителями треста, а также его бенефициарами. Вслед за ним в США возникли и другие: маслично - хлопковый (1884г.), маслично - льняной (1885г.), водочный, сахарный, свинцовый (1887г.). Эти процессы вели к монополизации рынка в указанных сферах, а интеграция трестов с финансовыми структурами вела к появлению династий американских финансистов, контролировавших экономику во всей стране [95]. Именно поэтому в 1890г. был принят Закон Дж. Шермана, который направлен на противодействие монополиям, вынуждающий их видоизмениться. Это привело к возникновению и дальнейшему развитию таких форм акционерного общества, как холдинг, позволявших избежать действия указанного закона. Наиболее активно холдинги возникали в период с 1898 по 1902гг. [95]. Дальнейшее развитие корпораций трансформировало их в транснациональные. В Европе правовой статус акционерных обществ формировался с 1843г. [43]. В России зарождение акционерной формы принято датировать ХVII-ХVIII вв., а первый правовой документ о корпорациях, акционерных и торговых обществах вышел в 1807г. [100].

Следует отметить, что впервые интерес к акционерному движению в России появлялся еще при царе Алексее Михайловиче. Это был проект организации крупной корпорации для осуществления китоловного промысла [68]. Развитие этого процесса происходило уже в правление Петра I. В изданных в 1699г., 1706г., 1711г. и 1723гг. царских Указах, купцам как торговому сословию, предписывалось «торговать компаниями» - то есть, использовать акционерные формы подобно примерам иностранных государств. Первой отечественной корпорацией являлась учрежденная в 1757г. «Российская в Константинополе торгующая компания». Компания создана по инициативе венецианских купцов. В 1749г. они обратились в Сенат с просьбой создать на Дону торговый дом для осуществления торговли Венеции с Россией через Черное море. Эта компания, осуществлявшая активную торговлю, функционировала до 1762г. и сыграла большое значение в процессе распространения принципов акционерного дела [55] . В целом, к ноябрю 1917г. в России действовали около 2 850 торгово-промышленных акционерных компаний, имеющих уставной капитал 6 040 млн. руб.

После Октябрьской революции ситуация резко изменилась. Декретом ВЦИК 14 декабря 1917г. было объявлено, что банковское дело в России является государственной монополией, а все акционерные, коммерческие банки и другие кредитные учреждения национализированы и объединены с Государственным банком.

Происходящие изменения в социальном устройстве и законодательстве оказали существенное влияние на дальнейшую динамику образования акционерных обществ. В условиях перехода Советской власти к широкой национализации происходит существенное замедление акционерного учредительства. С развитием товарно-денежных отношений ситуация изменилась. В годы НЭПа, в январе 1922г., было учреждено первое советское акционерное общество - акционерное общество внутренней и ввозной торговли кожевенным сырьем «Кожсырье».

В то время, когда в течение всего XX века в большинстве стран мира акционерная форма продолжала развиваться, в СССР и других странах социализма, она была фактически сведена к нулю. Именно это стало причиной отставания уровня организации корпоративного управления в нашей стране от мировой опыта. Только в конце 80-х гг. начал возрождаться интерес к акционированию. Позднее это отразилось и в отечественном законодательстве. Специалисты отмечают, что российские корпорации соответствовали этому статусу лишь по признаку объединения вкладчиков капитала, поскольку это условие было законодательно задокументировано и являлось обязательным. Например, Милославская М.М. подчеркивает, что отечественные корпорации не соответствовали общепризнанным нормам, не удовлетворяли мировым стандартам и принимали неправильные, искаженные формы [143].

Таким образом, следует подчеркнуть, что возникновение и развитие корпоративной формы управления происходило в форме эволюции предпринимательских объединений и принципов их формирования. Наиболее характерные черты корпоративного управления проявились в акционерном обществе, представляющим собой высшую форму предпринимательских объединений, что наглядно продемонстрировал проведенный ретроспективный анализ. В последнее время причиной значительного развития корпоративных структур являются процессы глобализации. В новых условиях все большее значение приобретает комбинирование различных форм предпринимательских объединений в рамках создания «корпораций» с целью получить интегрированные структуры с требуемыми правовыми характеристиками, гибкими и четкими механизмами и элементами *корпоративного управления*. Остановимся на более подробном рассмотрении данного понятия.

Оценивая корпоративное управление как составляющую управленческой науки, необходимо подчеркнуть, что управление является функцией организованных систем, обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание определенного режима деятельности [138].

Термин «*корпоративное управление*» возник в середине 70-х гг. XX в. и к концу 80-х гг. получил широкое распространение. Следует подчеркнуть, что под корпоративным управлением (corporategovernance) чаще всего подразумеваются взаимоотношения между менеджментом [корпорации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F), [советом директоров](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82_%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2), [акционерами](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80) и другими заинтересованными участниками (в т.ч. [стейк холдерами](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B5%D1%80), например, профсоюзами, властями, потребителями и т.д.). Оно не имеет непосредственного отношения к оперативному управлению компанией (corporatemanagement) [210]. Следовательно, под предметом корпоративного управления можно рассматривать контроль за совершением [корпоративных действий](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%8F). Таким образом, механизмы корпоративного управления в современной литературе в широком смысле рассматриваются в разрезе обеспечения ответственности: совета директоров - перед акционерами; менеджмента - перед советом директоров; собственников крупных пакетов акций - перед миноритариями, корпорации - перед работниками и покупателями, обществом в целом. Следовательно, корпоративное управление направлено на регулирование функциональных полномочий и сбалансированности интересов между этими группами и институтами.

Становление практики корпоративного управления обусловлено определенными экономическими, организационными и правовыми факторами, среди которых специалисты чаще всего выделяют следующие:

* усиление конкурентной борьбы за рынки и источники финансирования;
* обособление фондового рынка от рынка ссудных капиталов;
* глобализация инвестиционных процессов;
* окончательное разделение функции управления, капитала-функции и капитала собственности;
* дальнейшая интернационализация (глобализация) экономических отношений;
* повышение прозрачности информации;
* унификация принципов управления;
* интернационализация правового регулирования [16].

Изучение специалистами различных характеристик корпоративного управления осуществляется с целью предотвращения [нарушения прав](http://bf.arsagera.ru/narod_protiv_sistemy/_/) и законных интересов акционеров. Как известно, в промышленно развитых странах корпоративные конфликты обычно проявляются как следствие противоречий интересов менеджеров и акционеров. В России же наиболее часто проявляется ущемление прав миноритарных акционеров со стороны мажоритарных. Наиболее распространены следующие нарушения:

· перенесение финансовых обременений существовавших компаний на миноритариев в результате реорганизации и перевода прибыльного бизнеса в новые компании;

· перевод активов в аффилированные компании без выявления мнения миноритарных акционеров;

· нарушение права акционеров на участие в управлении компанией, в частности на участие в общем собрании;

· размещение акций путем закрытой подписки «дружественным структурам» по номинальным ценам и т.д. [36, 118].

Для ликвидации подобных нарушений разрабатываются специальные методики, позволяющие оценить качество корпоративного управления и предотвратить нарушения. Например, Управляющая компания Арсагера в ходе подобных оценок использует критерии, позволяющие оценить недобросовестные действия эмитентов, менеджмента и мажоритарных акционеров по отношению к миноритариям. Подобные методики позволяют проводить раннюю диагностику различного рода потенциальных проблем. Указанная методика насчитывает более 60 критериев оценки корпоративного управления, разбитых на 5 групп по степени важности [242]. Применение подобных методик позволяет корпорациям получить преимущества в деятельности и повысить эффективность на рынке.

На сегодняшний день не существует единого определения корпоративного управления, выступающего как разновидность социального управления. Поскольку корпорация представляет собой некую организованную систему, процесс управления выступает элементом этой структуры. Цель корпоративного управления - воздействовать на корпорацию как систему общественных отношений (организованную систему) для их упорядочения и сохранения определенной специфики. Таким образом, корпоративное управление представляет собой сознательное управление, которое осуществляется специальными органами, формируемыми в корпорации. Данные органы образуются в порядке, установленном законодательством. Оно определяет разграничение их компетенций. Таким образом, корпоративное управление - это управление, осуществляемое на основании закона и подчиненных ему внутренних регламентирующих документов корпорации. Кроме того, корпоративное управление используется для защиты интересов собственников и в конечном итоге для повышения стоимости компании и привлечения инвестиций [179].

К основным *принципам корпоративного управления* относят следующие:

- равенство прав всех акционеров;

- возможность контроля деятельности корпорации и действий менеджмента со стороны акционеров;

- разделение функций управления и владения;

- невмешательство в оперативную деятельность корпорации крупных акционеров при ограниченности функций менеджмента исключительно вопросами оперативного управления;

- ответственность корпорации перед партнёрами, работниками, потребителями, обществом.

Принципы корпоративного управления определяют конкретные *механизмы корпоративного управления*:

* жесткая формализация отношений участников корпоративного управления, что достигается разработкой соответствующих регламентов, формализованных процедур и т.д. ;
* обязательное представительство всех групп акционеров, включая [миноритарных](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80), в совете директоров;
* регулярная отчётность менеджмента совету директоров, а совета директоров соответственно собранию акционеров;
* решение всех важнейших вопросов, находящихся за рамками текущего управления, на собраниях акционеров или заседаниях совета директоров;
* поиск путей предупреждения конфликтов интересов и аффилированных взаимоотношений;
* исключение прямой зависимости директоров от менеджмента путем передачи права решения специальным комитетам при совете директоров;
* максимальная публичность и предоставление всей необходимой информации о деятельности корпорации и ее финансовых показателях; обеспечение прозрачности действий менеджмента и крупных акционеров.

Такого рода рекомендации в рамках организации корпоративного управления обеспечиваются нормами корпоративного контроля [63]. Понятие корпоративного контроля может трактоваться по-разному в правовых системах. В частности контроль рассматривается как надзор или проверка в континентальном праве. В странах общего права под контролем понимается господство над корпорацией. Контроль играл функции и вида воздействия на корпорации, и стадии процесса управления, и метода управления.

Наиболее распространена доктрина общего права. В соответствии с ней под корпоративным контролем понимается распределения сил, возможностей, позиций, среди субъектов корпоративных отношений. В данном случае контроль не ограничивается функцией концентрации акций (долей участия) в руках участников. Контроль деятельности корпорации рассматривается, как возможность иметь решающее влияние на стратегические планы, выработку долгосрочных программ.

Корпоративный контроль связан с возможностями управлять как акциями (долями участия), так и производственно-хозяйственной деятельностью корпорации, в том числе влиянием на распределение финансовых потоков, обладание лицензиями, технологиями, представление компании на рынке.

Таким образом, определение корпоративного управления, включает следующее:

- систему отчетности менеджеров перед акционерами, являющуюся основой управления и контроля коммерческой организации;

- соотношение между социальными и экономическими целями, интересами компании, акционерами и другими заинтересованными лицами;

- средство обеспечения возврата инвестиций;

- способ повышения эффективности деятельности компании;

- организационную модель, при помощи которой компания представляет и защищает интересы своих акционеров и т.д.

В настоящее время нет единой *модели корпоративного управления* - как принципа построения структуры органов управления корпорации. Специалисты выделяют две (англо-американскую и немецкую) [38], иногда три модели (разрешающую или англо-американскую, запрещающую или континентально-европейскую и самодостаточную или азиатскую) [142].

**Англо-американская модель (разрешающая)** - характерна для США, Великобритании, Канады и др. стран. Орган управления в англо-американской модели представлен единым советом директоров, сосредоточившим функции «надзора» и «управления». Для обеспечения надлежащего исполнения этих функций, совет директоров формируется из числа исполнительных директоров. На них возложена роль управленцев и независимых директоров, функции контролеров и стратегов. В случае одноуровневого совета директоров создаются два вида комитетов: операционный и контрольный. В силу специфики прецедентного права и рыночных механизмов контроля данной модели характерен широкий спектр допущений, правовых пробелов.

**Немецкая модель (континентальная - европейская или запрещающая)** - характерна для таких стран как Германия, Нидерланды и др. В данной модели орган управления представлен наблюдательным советом, в который входят независимые директора, и правлением, включающим менеджеров. Особенность данной модели заключается в четком разделении функций «надзора» и «управления»: наблюдательный совет осуществляет функции надзора над исполнительным органом, который в свою очередь, непосредственно управляет текущей деятельностью компании.

Принципиальные различия между англо-американской и немецкой моделями корпоративного управления можно выделить в отношении вопроса собственности. Немецкая модель, в отличие от англо-американской, характеризуется концентрацией собственности, соблюдением интересов всех сторон, контролем, как со стороны банков, так и работников, отсутствием враждебных поглощений.

Рассмотренные модели корпоративного управления не являются взаимоисключающими. Наиболее часто их элементы сочетаются, образуя смешанные модели. **Азиатская модель (самодостаточная)** формируется именно под влиянием первых двух. Она характеризуется взаимным проникновением капитала и ориентацией компаний на общие корпоративные и государственные интересы. Так, менеджеры японских компаний полностью контролируют их деятельность, являясь, по сути, единственными участниками совета директоров.

Таким образом, международный опыт свидетельствует о неоднородности формирования моделей корпоративных отношений. В большинстве стран в чистом виде указанные модели не встречаются, они видоизменились и представляют собой смешенные системы. Специалисты полагают, что для России «характерна именно интеграционная модель с использованием элементов запрещающей модели с наличием относительно слабых механизмов внешнего корпоративного контроля на фоне особой значимости внутренних механизмов, осуществлением регулирования посредством защитных мер процедурного характера» [144]. Подобная модель в большей степени реализует цели защиты интересов внешних инвесторов и предотвращение нештатных ситуаций и слабо ориентирована на максимальное увеличение внутренней гибкости организаций в процессе осуществления коммерческой деятельности.

В Федеральный Закон «Об акционерных обществах» предоставляет в России компаниям возможность выбора одной из четырех структур органов управления (табл.6.).

Таблица 6. – Модели структур управления АО, применяемые в России [243].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1 модель** | **2 модель** | **3 модель** | **4 модель** |
| общее собрание акционеров | общее собрание акционеров | общее собрание акционеров | общее собрание акционеров |
| единоличный исполнительный орган | единоличный исполнительный орган | единоличный исполнительный орган | единоличный исполнительный орган |
|  | коллегиальный исполнительный орган |  | коллегиальный исполнительный орган |
|  |  | совет директоров | совет директоров |
| ревизионная  комиссия | ревизионная  комиссия | ревизионная  комиссия | ревизионная  комиссия |

Изучение процесса формирования корпораций показало, что она создается строго по определенному алгоритму, где ключевое место принадлежит решению собственника или нескольких собственников (рис.1.1.).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| I этап | | II этап | III этап | IV этап |
| Подготовительные мероприятия | | Учредительное собрание | Государственная регистрация | Размещение акций |
| I этап | * Формирование состава учредителей, заключение договора между ними. * Образование рабочей комиссии для разработки необходимой документации. Разработка технико-экономического обоснования и определение начального размера уставного капитала. * Определение размеров вкладов и их денежная оценка. * Подготовка проекта устава. | | | |
| II этап | * Принятие решения об учреждении корпорации. * Утверждение устава (не менее ¾ голосов). * Избрание органов управления и принятие решения по вопросам, связанным с организацией. * Оформление учредительных документов и представление их на регистрацию. | | | |
| III этап | * Рассмотрение регистрационных документов регистрирующим органом. * Доработка документов. * Получение временного свидетельства о регистрации (в течение 30 дней). * Предоставление в регистрационный орган справки об оплате 50% УК, получение свидетельства о регистрации. * Получение акта о регистрации выпуска ценных бумаг. * Открытие счетов в банках | | | |
| IV этап | * Издание проспекта эмиссии. * Размещение акций между учредителями. * Организация взаимодействия с инвестиционными институтами (построение отношений «эмитент-андерайтер» на договорной или конкурсной основе). | | | |

Рис. 1.1. – Организационная схема процесса формирования корпорации [191]

Таким образом, **корпоративное управление** **в узком понимании** - это внутреннее воздействие на корпорацию как единую управляемую систему, осуществляемое специально образованными органами, действующими в рамках своей компетенции. **В широком смысле корпоративное управление** - это взаимоотношения с элементами внешней среды, между органами управления и должностными лицами эмитента, владельцами ценных бумаг таких эмитентов, а также другими заинтересованными лицами, так или иначе вовлеченными в управление эмитента (общества) как юридического лица [64].

## 2.3. Интеграционные стратегии современной корпорации

Развитие отношений между хозяйствующими субъектами в современных рыночных условиях определяет новые требования к взаимодействию. Обеспечение соблюдения экономических интересов предприятий, внедрения дорогостоящих инновационных проектов в условиях роста стоимости кредитных ресурсов, поиск новых рынков сбыта при сокращении объемов потребления в условиях падения потребительского спроса, обусловленного глобальным экономическим кризисом, могут быть решены путем формирования и использования различных интеграционных стратегий. И когда хозяйствующие субъекты по выражению, предложенному Лажу А.Р., оказываются перед выбором «интегрировать или игнорировать» [67] , чаще всего выгоды могут быть достигнуты посредством разного рода взаимодействий. Интеграция в данном случае представляется, по мнению Ансоффа И., как создание определенного рода взаимодействия между компаниями или организациями, которые должны привести к планируемым результатам [17].

Генезис термина интеграция позволил проследить его происхождение. Экономические словари связывают его с латинским *integer* - целый, и переводят как объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Например, по мнению Борисова А.Б., экономическая интеграция может иметь место, как на уровне национальных хозяйств целых стран, так и между предприятиями, фирмами, компаниями, корпорациями [133]. В некоторых словарях в качестве первоосновы термина рассматривается латинское *integratio* - восстановление, восполнение. Поэтому интеграция расценивается как взаимосвязь отдельных дифференцированных частей или функций системы в целое либо как процесс, ведущий к такому состоянию [261].

Практически все словари связывают интеграцию с процессами объединения, сращивания, взаимодействия, связывая интеграцию с объединением экономических субъектов, углублением их взаимодействия, развитием связей между ними, что отражается на расширении и углублении производственно-технологических отношений, совместном использовании материальных ресурсов, объединении финансовых средств, в создании друг для друга благоприятных условий экономической деятельности [136].

Научный термин «интеграция» в словарях появился сравнительно недавно, в 20-х годах прошлого столетия. Его ввели в оборот немецкие ученые Шмед Р., Кельзен Х. и ШиндлерД., используя его для описания результатов анализа общественных отношений. Эти ученые имели в виду, прежде всего, объединение людей и государств в определенную социально-политическую общность [133]. В последующем заметный вклад в развитие теории и методологии интеграции внесли такие зарубежные ученые: Пасс К., Лоуз Б. [230] , Маршалл А. [74], Кейнс Дж. [227] , Гэлбрейт Дж. [39], Леонтьев В.[229], Гильфердинг Р. [33] , Шмален Г. [122] и др.

Теория и практика интеграции нашли отражение в работах российских ученых: Абалкина Л.И. [151], Аганбегяна А.Г. [153], Алейникова А. В [233], Гумерова Р.Р. [166], [Липатов В. А. [72],](http://www.biblioclub.ru/author.php?action=book&auth_id=23615) Потоцкая С.Р.  [238].

Зарубежные и отечественные ученые в основном близки в раскрытии сущности термина «интеграция», однако встречаются и диаметрально противоположные утверждения. У ученых не вызывает разногласий *объединяющая* сущность интеграции. Например, в известной работе «Основы менеджмента» Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф. авторы утверждают, что «интеграция в современной экономике выражается в развитии взаимодействий между ее экономическими единицами при производстве, распределении, обмене и потреблении, возникновении новых формообразований, возрастании целостных свойств систем с целью получения максимального синергетического эффекта» [78]. Их мнение близко многим отечественным авторам, однако *характер* подобного *объединения* нередко разными учеными понимается не одинаково. Например, Сорокина И.О., считает, что интеграция исключительно *добровольное* объединение, оговоренное путем заключения гражданско-правовых актов. При этом автор подчеркивает, что недружественное поглощение, когда одна компания, скупает контрольный пакет акций и получает контроль над поглощаемой компанией… *не может быть отнесено к интеграционному*» [241]. В то же время в работах Калашникова Г.О. термин «интеграция» рассматривается как близкий по смыслу с терминами «*слияния и поглощения*» [54]. Аналогичной точки зрения придерживаются и другие авторы, в частности Либман А.М., Драчева Е.Л. [185], Юлдашева О., Горид А. [244], [Долгопятова Т. Г.](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%94%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D0%BF%D1%8F%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0,_%D0%A2%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D0%B0_%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B0&action=edit&redlink=1) [168], Горюнович О.А. [164] и др.

На наш взгляд, любые организационно - экономические стратегии, предполагающие различного вида взаимодействие, сотрудничество, объединение, в том числе и в форме слияний и поглощений, относится к интеграционным стратегиям. Интеграционные стратегии могут проявляться в различных аспектах: в расширении и углублении производственно-технологических связей; в совместном использовании ресурсов и капиталов; в создании более благоприятных условий осуществления экономической деятельности; в формировании материальных и других активов; в устранении барьеров для дальнейшего развития и пр.

Для современной России характерно активная централизация капиталов, что проявляется в увеличении интеграционных процессов как в финансовом, так и в промышленном секторах экономики. Интеграционные процессы представлены большим количеством моделей объединения, определяющим конкретный вид взаимодействия в рамках интеграционной стратегии.

Как показывают результаты исследований Баккера Г. и Хелминка Д., проведенные в 70-х годах прошлого столетия, можно выделить три основных вида взаимодействия, на основе которые разделяются интеграционные процессы: полная, частичная и минимальная интеграция (рис. 1.2.) [157].

Полная интеграция

Частичная интеграция

Минимальная интеграция

А

Б

А

Б

А

Б

А

Б

А/Б

А

Б

До интеграции

После интеграции

Рис. 1.2. Виды интеграции

*Полная интеграция.* Этот вид взаимодействия предполагает объединение элементов предприятий или их подразделений, участвующих в интеграционном процессе: бизнес-стратегия, продуктовый ассортимент, рыночный портфель, заканчивая операционной моделью [17]. Результатом такого интеграционного процесса становится формирование нового предприятия с единой бизнес-стратегией, операционной и финансовой моделью, объединенными портфелями рынков и продуктов. Этот вид интеграции сопровождается преимуществами экономии на масштабах и снижения издержек.

Бизнес-стратегия, сотрудники, бизнес-процессы, дочерние компании - все эти элементы вовлечены в интеграцию, результатом которой становится новое предприятие.

*Частичная интеграция.* При частичной интеграции происходит объединение отдельных областей или направлений деятельности.

Среди факторов, ведущих к принятию решения в пользу такого вида взаимодействия - баланс затрат и прибыли, поскольку частичная интеграция обходится дешевле. Еще одна причина осуществления частичной интеграции - географическое расположение. Когда возникает необходимость исключить из отношений сотрудничества отдельные направления деятельности в связи с тем, что последствия объединения могут оказаться неэффективными [17].

Следует учитывать, что при частичной интеграции предприятия могут по-прежнему следовать разным бизнес - стратегиям, но одна из которых будет доминирующей. Портфели продуктов также могут различаться, но не исключено, что некоторые продукты будут общими.

*Минимальная интеграция***.** В случае минимальной интеграции два различных предприятия или подразделения продолжают существовать как независимые, объединив только финансовые структуры и некоторые корпоративные процедуры. Такой вид взаимодействия применяется в целях финансовой консолидации. Новые стратегии развития бизнеса обычно касаются приобретений на рынках, не связанных с уже освоенными, когда целесообразно оставить организационной единице свободу для развития. Чаще всего в случаях минимальной интеграции присутствует единая доминирующая корпоративная стратегия, но стратегии бизнес-единиц различны, как и их продукты и целевые рынки. Этот вид сотрудничества часто встречается на недавно возникших или быстро растущих рынках, где главный акцент делается на сохранении рыночной доли или объемов продаж.

По мнению Баккера Г. и Хелминка Дж. характеристики моделей интеграции влияют на формирование решения об их выборе (Приложение 2.) Следует отметить, что интеграционные стратегии рассматривают как процесс, усиливающий бизнес-позиции предприятий за счет повышения контроля над конкурентами либо над входными или выходными этапами вдоль цепочки ценообразования [58].

Предпосылками применения интеграционных стратегий зачастую выступает стремление к повышению качества управления и эффективности, стремление снизить налоговую нагрузку, возможность диверсификации производства, тенденция повысить имидж руководства компании и личные мотивы менеджеров. Кроме того, целью интеграции может являться рост капитализированной стоимости объединенного предприятия [59].

Многими исследователями подчеркивается, что весомой предпосылкой к применению стратегий интеграции является стремление к минимизации транзакционных издержек [61].

Транзакционные издержки могут быть существенно сокращены в случае, когда экономическая координация осуществляется не рычагами рынка, а внутри предприятия, на основе действующей административной системы управления. Это фактор не только появления предприятий, но и их роста, в том числе и на основе горизонтальной или вертикальной интеграции. *Горизонтальная интеграция* - представляет собой объединение предприятий одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства [50]. Такая интеграция позволяет минимизировать потери, а иногда является предпосылкой монопольных устремлений ее участников [53].

*Вертикальная интеграция* - это объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т.е. расширение компанией стадий производства от покупки источников сырья до конечных потребителей [48]. Этот вид интеграции наиболее характерен для предприятий с технологическими связями и обеспечивает взаимную экономию, консолидацию и эффективное использование ресурсов. Значительным экономическим стимулом при осуществлении вертикальной интеграции является экономия на затратах по рекламе, товарообороту, поддержанию оптимального уровня запасов [56].

Диверсификацию риска и возможность скрытого воздействия на партнеров обеспечивает *диагональная интеграция* - объединение с предприятием, находящимся на другом уровне вертикального производственного цикла и выпускающим аналогичные виды продукции [53].

Компромисс между требованиями минимизации упущенной выгоды и минимизации издержек, в том числе транзакционных, обеспечивает *комбинированная или смешанная интеграция*, которая, в свою очередь, подразделяется на арьергардную и корпоративную [34].

Многие отечественные предприятия России осуществляют *арьергардную интеграцию* с целью создания собственной системы энерго - и теплообеспечения. Это позволяет избежать транзакционных издержек, а также снизить прямые производственные издержки за счет получения более дешевой электроэнергии и тепла с собственных энергетических установок.

В свою очередь, *корпоративная интеграция* подразумевает две разновидности:

1. *Производственные объединения* - интеграция, в ходе которой объединяются производственные мощности двух или нескольких предприятий с целью получения синергетического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности.
2. *Финансовая интеграция*, при реализации которой объединившиеся предприятия не действуют как единое целое, при этом не ожидается существенной производственной экономии, но имеет место централизация финансовой политики, способствующая усилению позиций на рынке ценных бумаг, в финансировании инноваций [48].

Калашников Г.О. в своей работе «Слияние и поглощение компаний по праву Европейского Союза» [54] дополнил типологию интеграционных процессов предприятий, предложив различать их по признаку отношения к производимой продукции, и выделил родовые и конгломеративные слияния:

* *родовые слияния* - объединение предприятий, выпускающих взаимосвязанные товары;
* *конгломеративные слияния* - объединение предприятий различных отраслей без наличия общего производства, слияние предприятия одной отрасли с предприятием другой отрасли. В рамках конгломерата объединяемые предприятии не имеют технологического единства и функционального со сферой деятельности предприятия – интегратора.

Таким образом, различные интеграционные процессы, происходящие в корпорациях, достаточно широко освещены в научной литературе. Рассмотрим, что именно понимают специалисты под *интеграционными стратегиями («стратегиями интеграции»).* Эти словосочетания используется при описании основных стратегий управления, например, в рамках описания *типовых стратегий* в стратегическом менеджменте (соответственно *прямая, обратная и горизонтальные интеграции*) [29] или при раскрытии сущности *товарных стратегий* в стратегическом маркетинге (соответственно *стратегии дифференциации, интеграции, диверсификации и узкой товарной специализации*) [84].

Под *интеграционной стратегией* принято понимать совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями. По мнению Юлдашевой О. и Горид А. в теории к *стратегиям интеграции* принято относить «слияния и поглощения (сделки M&A), а также создание стратегических альянсов» [244].

Как показал проведенный обзор научной литературы, однозначного определения дефиниции «стратегия», также как и понятий «корпорация» и «интеграция» не существует. Одни авторы рассматривают стратегию как ретроспективный процесс, другие - как описательный, а третьи - как итеративный.

Генезис термина «стратегия» связан с греческим *«strategos»* - «искусство генерала». Таким образом, термин имеет военное происхождение. Ряд словарей определяют стратегию как «науку и искусство развертывания войск для боя» [24], «область военного искусства, охватывающая вопросы теории и практики подготовки страны и вооруженных сил к войне, ее планирование и ведение; исследует закономерности войны» [128].

В число управленческих терминов понятие «стратегия» вошло только в 50-е годы ХХ века, когда проблема реагирования на изменения во внешней среде стала насущной необходимостью. Насыщение рынка обострило проблемы конкуренции. Слово «стратегия» в США в 60-е годы стало применяться для обозначения политики в области достижения преимуществ по сравнению с конкурентами. Понятие «стратегия» стало общепринятым с 70-х годов [109]. В настоящее время нет однозначного определения стратегии. Приведем различные варианты трактовки данного термина ведущими зарубежными и отечественными учеными. Зарубежные ученые (Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.) определяют стратегию как «детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей» [78]. Чэндлер А. в его ставший классической для американского менеджмента книге «Стратегия и структура» дает следующее определение: «Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей» [117]. Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. в своей работе придерживаются мнения, что стратегия - это «комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы» [108].

Рассмотрим трактовку термина «стратегия» в работах отечественных авторов. Виханский О.С. определяет стратегию как «…долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям… Стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей» [29].

Моисеева Н.К. и Конышева М.В. трактуют стратегию как «систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сфер, форм и способов деятельности в условиях изменения окружающей среды, а также порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей» [84].

Анализируя стратегию фирмы, следует учитывать, что, с одной стороны, стратегия является четко спланированной, а с другой стороны,— формируется под воздействием ряда случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайных компонентов. Основываясь на этом, Зайцев Л.Г. и Соколова М.И. дают следующее определение: «стратегия *—* это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций» [46].

Формирование стратегии вообще, и интеграционной стратегии корпорации в частности, принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Это касается того, как руководство воспринимает различные рыночные ситуации, каким образом намеревается задействовать сильные стороны своего потенциала, какой традиции придерживается. Можно заключить, что, сколько существует корпораций, столько существует и конкретных интеграционных стратегий. Однако это не означает, что невозможно провести некую классификацию интеграционных стратегий. На наш взгляд, можно выделить общие подходы к формулированию интеграционных стратегий и общие рамки, в которые вписываются большинство из них.

Проведенный в исследовании анализ позволяет заключить, что при весьма широком спектре мнений, относительно сущности корпорации (от отдельных предприятий до сложных многоэлементных диверсифицированных структур), любая корпорация выступает как структурно-иерархическая система, цели и задачи формирования и функционирования которой отражены на рис.1.3. Эта система функционирует на основе интеграционных стратегий, реализуемых как во внутренней, так и во внешней среде корпорации.

*Внутренние стратегии интеграции* являются ключевым элементом схемы решения экономических, финансовых и обеспечивающих целей, достижение которых позволят сформировать систему корпоративного менеджмента, обеспечивающего целостность корпорации - ситуацию, в которой каждая структурная единица должна действовать строго в рамках общекорпоративных интересов.

*Внешние интеграционные стратегии* обеспечивают эффективное взаимодействие корпорации с элементами внешней среды, взаимоотношения с которыми определяются Международными стандартами корпоративного управления [246] (Приложение 3).

Проведенный в первой части исследования литературный обзор, позволил следующим образом представить классификацию интеграционных стратегий, отталкиваясь от рассмотренных методологические основ их формирования (табл.7.).



Рис. 1.3. – Структурно-иерархическая блок-схема целей и задач формирования и функционирования корпорации [192]

Таблица 7 . Классификация интеграционных стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак классификации | Виды интеграционных стратегий выделенного класса | Характеристика класса интеграционных стратегий |
| 1 | 2 | 3 |
| 1.Область применения ИС | 1.1. Внутренние интеграционные стратегии | Стратегии определяют характер взаимодействий: во внутренней или внешней среде корпорации |
| 1.2. Внешние интеграционные стратегии |
| 2.Глубина интеграции | 2.1. Полная интеграция | Стратегии определяют степень взаимосвязи и взаимодействия: от минимальной (аутсорсинга) до полной (слияния и поглощения) |
| 2.2. Частичная интеграция |
| 2.3. Минимальная интеграция |
| 3. Тип интеграции | 3.1. Вертикальная интеграция | Стратегии характеризуют характер объединения элементов в корпоративной структуре |
| 3.2. Горизонтальная интеграция |
| 3.3. Конгломератная интеграция |
| 4.Цели формирования ИС | 4.1.Технико-технологические | Стратегии отражают предпосылки объединения корпорации и используемые формы взаимодействия: в области производства, технологий, финансов, менеджмента и маркетинга. |
| 4.2. Финансово-экономические |
| 4.3.Организационно-управленческие |
| 5.Субъекты интеграции | 5.1. Бизнес-партеры | Стратегии формируют взаимодействие между субъектами внутренней и внешней среды корпорации, определяя конкретные формы сотрудничества: бенчмаркинг, клиентоориентированность, внутренний маркетинг, государственно-частное партнерство, связи с общественностью. |
| 5.2. Внешние клиенты |
| 5.3.Внутренние клиенты |
| 5.4.Государственные структуры |
| 5.5.Общественные организации |

Именно этот подход к классификации станет основой анализа интеграционных стратегий конкретных корпораций, который будет осуществлён в последующих частях исследования.

Завершая первую главу, остановимся на описании современных тенденций развития корпораций. Следует подчеркнуть, что корпорации предоставляют возможность использовать преимущества, связанные с глобализацией экономики, способствуют созданию мирового рынка продукции (товаров и услуг), подталкивают к развитию информационные технологии, ведут к объединению и эффективному использованию капиталов и человеческих ресурсов, содействуют распространению технологий, которые обеспечивают дистанционное управление, заключение контрактов и расчеты с использованием электронных денег и т.д. и т.п. Эксперты, описывая тенденции развития современных корпораций, утверждают, что формируется новая модель корпорации [257]. Первоначально, в индустриальную эпоху компания выступала как товаропроизводитель и стремилась к сокращению транзакционных издержек. Эта достигалось путем объединения в составе предприятия всего комплекса вспомогательных, производственных и управленческих служб. Налаживались связи с постоянными поставщиками и покупателями.

Современная модель основана на широкой межрегиональной и международной кооперации, переходе от имущественных к информационно-логистическим связям с поставщиками и покупателями на базе общего бренда и других нематериальных активов. Новую модель **корпорации** характеризуют следующие признаки:

-специализация на ключевых компетенциях (конкурентоспособных и защищенных от незаконного заимствования технологиях и ноу-хау);

-аутсорсинг - передача независимым и дочерним фирмам не имеющих отношения к ключевой компетенции производственных, обслуживающих и управленческих функций, включая учет, налоговое планирование, подбор, оценку и обучение кадров, уборку и ремонт помещений и т.д.;

-развитие мезоэкономических функций **корпорации** как интегратора деятельности малых и средних фирм на основе менеджмента и маркетинга, общей стратегии, бренда и логистики, системы гибких контрактов, франчайзинга, лизинга, венчурного финансирования, интрапренерства, трансфертных цен и справедливого распределения прибыли;

-развитие логистического центра корпорации, представляющего, с помощью электронного каталога, в глобальной сети свои предложения покупателям и требования к поставщикам, оценивая на основе бенчмаркинга их и свою конкурентоспособность [257].

# 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В РОССИИИ. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЯЕМЫХ ИМИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

## 3.1. Анализ эволюции формирования корпоративных структур в России: первый и второй этапы (с 1992 по 1998 и с 1999 по 2003гг.)

Используя метод контент-анализа, в ходе которого будут обработаны данные из открытых статистических источников и научных публикаций по рассматриваемой тематике, проанализируем процесс формирования корпоративных структур в России и выделим его основные этапы.

*1этап: 1992-1998гг. Возникновение корпораций и рост их численности на основе приватизации 1992-1997гг.*

В [90-е](http://ru.wikipedia.org/wiki/1990-%D0%B5) годы прошлого столетия, ознаменовавшиеся крушением [социалистической системы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%BC) хозяйствования в странах «[социалистического лагеря](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%8B)», происходила бурная приватизация всех секторов экономики, находившихся до этого практически в 100% государственной собственности. Начиная с 1989г. В странах [Восточной и [Центральной](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0) Европы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0)   приватизировано в этот период около 70 тыс. предприятий [201].

Приватизация (от латинского *privatus* - частный) -  это [процесс разгосударствления собственности](http://slovari.yandex.ru/~%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B8/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/) на средства производства, имущество, жилье, землю, природные ресурсы. Он осуществляется путем продажи или безвозмездной передачи объектов государственной и муниципальной собственности коллективам и частным лицам с образованием при этом корпоративной, акционерной, частной собственности.

*Начальный этап* приватизации (1992-1994), [получивший название ваучерного, или чекового](http://bestpravo.ru/fed1992/data02/tex12360.htm), начался летом 1992 г. В этот период был принят Закон о приватизации в новой редакции. Граждане получили ваучеры, номинальная стоимость которых составляла 10 тыс. руб. Население имело право распоряжения ваучером: обменивать на акции своего предприятия в ходе закрытой подписки, участвовать в чековых аукционах, покупать акции посреднических организаций (чековых инвестиционных фондов), передавать ваучер др. лицу.

Согласно статистике, около 25 млн. россиян вложили свои ваучеры в чековые инвестиционные фонды, а примерно 40 млн. - в акции различных предприятий, треть владельцев ваучеров их продали. К этому времени в следствии проведённой либерализации цен многие российские предприятия остались практически без оборотных средств [217]. Законодательство 1990-х гг. не позволило многим ЧИФам, используя ваучеры, приобретать контрольные пакеты акций перспективных предприятий. Приватизационные чеки попали на экономически малоэффективные предприятия, [многие ЧИФы обанкротились, и как следствие были ликвидированы](http://www.fedfond.ru/CHIF.htm). В результате  в 1992г. в резко сократилось количество малых предприятий в сфере производства.

Всего в 1991-1992гг. [было приватизировано](http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/priv-tree_files-fl-6.pdf) 46,8 тысяч государственных предприятий, в 1993г. их число составило 88,6 тысяч, в 1994 г.- до 112,6 тысяч. В частную собственность перешла большая часть объектов малой приватизации (свыше 85 тысяч магазинов, ресторанов, кафе, предприятий службы быта). К концу 1994г. в абсолютном числе регионов России процесс малой приватизации по существу завершился.

Переход к следующему *этапу* приватизации (денежному) был [утвержден Указом президента](http://documents.rian.ru/document_load/50324140_info) от 22 июля 1994 г. «Об основных положениях Государственной программы приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации после 1 июля 1994 г.». На этом этапе ставилась цель усилить инвестиционную активность владельцев крупных пакетов акций приватизированных предприятий для увеличения доходной части. В этот период в процессе акционирования участвовали крупные предприятия ведущих отраслей экономики, которые определяют производственный потенциал страны [30].

Именно в этот период некоторые крупнейшие отечественные предприятия были приватизированы на [залоговых аукционах](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%B0%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D1%8B_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8). Они перешли в руки новых владельцев по очень низким ценам. По разным оценкам от 128 [276] до 145 тыс. [30] государственных предприятий были проданы по многократно заниженной стоимости. Из 500 крупнейших отечественных предприятий около 80% были проданы по цене менее $8 млн. каждое. К концу второго этапа процесс приватизации заметно замедлился.

*Последний этап* приватизации в рамках анализируемого периода называют «точечным» или этапом совершенствования правовых основ распоряжения государственной собственностью. Некоторые эксперты предлагают считать началом этого этапа появление закона «О приватизации государственного имущества и об основах приватизации муниципального имущества РФ» 1997г. в этот период Президентом РФ был сформирован и утвержден перечень стратегически важных предприятий, определяющих национальную безопасность, а также отражена возможность их приватизации.

Именно на этом этапе демонополизации при бурном развитии различных приватизационных аукционов наблюдалось активное формирование корпораций. Динамику роста количества корпораций специалисты характеризуют следующими данными: 1993г. – около 400, в 1995г. – 1400, начало 1998г. – 2350 [141].

Таким образом, период развития корпораций с 1992 по 1998гг. можно характеризовать как результат перераспределения собственности после банкротства малого бизнеса в период либерализации, а также демонополизации и разукрупнения государственных масштабных предприятий после экономического кризиса 1998г. Формирование корпоративных структур на основе механизма приватизации, когда крупные государственные предприятия перешли в результате залоговых аукционов под контроль финансово-промышленных групп, а также недостаточная эффективность их функционирования, дали основания для возникновения в последующем дискуссий среди экономистов и политиков о пересмотре результатов приватизации [276].

В результате приватизации в России произошло разделение общества: сформировался класс так называемых «[олигархов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BB%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%85%D0%B8)» и появилось колоссальное количество людей, живущих ниже уровня бедности. По данным социологических опросов, значительная часть населения России негативно относится к итогам первого этапа приватизации: около 80% россиян считают её нелегитимной. Около 90% россиян придерживаются мнения, что приватизация проводилась несправедливо и крупные состояния нажиты нечестным путем (с этой точкой зрения согласны 72% представителей бизнеса). Как отмечают исследователи, в российском обществе сложилось устойчивое неприятие приватизации и образованной на её основе крупной частной собственности [236].

Таким образом, с одной стороны, политические и экономические изменения в России подтолкнули процесс формирования многоукладной рыночной экономики, рост числа корпораций, в определенной степени улучшили политические и экономические взаимосвязи со странами Запада. В то же время этот период ВВП и промышленное производство упали более чем на 20%, (с 1991 по 1995 гг.) (рис. 2.1.) .

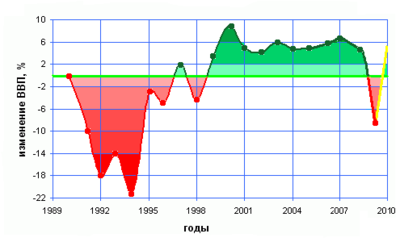
[](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB:Real_gdp_rus.PNG)

Рис. 2.1. Динамика изменения реального ВВП России с 1991 по 2010гг., %

Инвестиции упали на 70% (с 1991 по 1998 гг.). Резко снизился уровень жизни большинства населения [186].

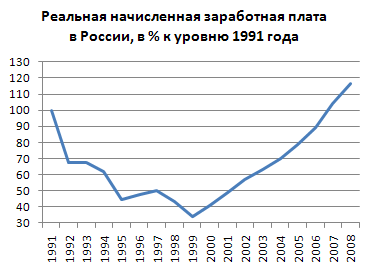
[](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB:RZPRF.png)

Рис. 2.2. Динамика реальной начисленной заработной платы в России в с 1991 по 2008гг., в % к уровню 1991г. [259]

Многие отечественные ученные утверждают, что созданная экономическая система носила скорее черты государственного капитализма, называя ее «квазирыночной» или «псевдорыночной». Например, по мнению академика РАН [Некипелова](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90._%D0%94._%D0%9D%D0%B5%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2) А.Д. особенность созданной системы - максимальная либерализация экономической деятельности и произвольное распределение госсобственности, ориентация экономики на финансово-торговые спекуляции и растаскивание ранее созданного в предыдущие периоды богатства [85]. Гринберг Р., член-корреспондент РАН, директор Института экономики РАН также подчеркивает, что в результате приватизации в России сформировался «олигархический капитализм» [165].

Это мнение разделяют и зарубежные специалисты. Доктор экономики, профессор Гарвардского университета [Корнаи](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%B8,_%D0%AF%D0%BD%D0%BE%D1%88) Я. утверждает, что в России произошло развитие «крайне несправедливой формы олигархического капитализма» [140]. Нобелевский лауреат, профессор Колумбийского университета Стиглиц Д. отмечает, что в результате экономических реформ 1990-х годов в России не была построена полноценная рыночная экономика, а   возник государственный капитализм «странного свойства». По истечении 20 лет Россия не стала страной с нормальной рыночной экономикой [235]. Причем Стиглиц Д. винит в этом американских экономистов, так называемых «гарвардских мальчиков» (профессоров Гарвардского университета Андрее Шлейфере и Джонатане Хэе) настоятельно советовавших России применить «шоковую терапию» и помогавших приватизировать государственную промышленность.

Структура промышленного производства за годы преобразований существенно изменилась. Произошло снижение наукоемких производств, падение технического потенциала экономики, свертывание современных технологий. По своим масштабам падение производства в России значительно превысило все известные в истории кризисы мирного времени. В машиностроении, промышленном строительстве, легкой, пищевой промышленности и т.д. сокращение произошло в 4—5 раз, расходы на научные исследования и конструкторские разработки сократились в 10 раз, а по отдельным направлениям — в 15—20 раз [158].

*2 этап. 1999-2003гг. Развитие корпоративной собственности и корпоративного управления.*

В конце 1998 и начале 1999гг. обозначилась тенденция к экономическому росту, которую многие экономисты связывают с переходом от плановой экономики к рыночной. В частности Гурвич Е., руководитель экономической экспертной группы полагает, что поступательным развитием в 2000-е годы и Россия, и другие страны ближнего зарубежья обязаны, прежде всего, проведенным рыночным реформам 90-х гг. [234].Всего за десять лет приватизации (с 1993-2003) российское государство получило от продажи 145 тысяч госпредприятий 9,7 млрд. долларов. На тот момент в России оставалось порядка 705 неприватизированных объектов [238].

После кризиса 1998г. девальвация рубля привела к существенному снижению конкурентоспособности импортной продукции на внутреннем рынке. Это увеличило спрос на отечественные товары пищевой промышленности и других отраслей. Либерализация ценообразования сняла проблемы товарного дефицита конца 80-х гг. В этот же период еще одним фактором экономического роста стал рост объёмов производства на предприятиях топливно-энергетического комплекса, которые стремились компенсировать убытки от падения цен на мировых рынках: экспорт в 1998 г. в стоимостном выражении сокращался, в физическом – увеличивался.

По мнению одних экспертов позитивное влияние на развитие экономики на этом этапе сыграли экономические решения, принятые в период первого президентского срока Путина В.В. Например, Крутиков А.А., специалист Институт экономики и антикризисного управления утверждает, что именно изменения в политическом руководстве страны, произошедшие в результате президентских выборов 2000 г., послужили началом для проведения серии реформ, затронувших как политическую систему, так и различные сферы экономики России [237]. Гурвич Е. также поддерживает тезис о положительном влиянии руководства Путина В.В. в период первого президентского срока на экономику, полагая, что взвешенная макроэкономическая политика создала условия для инвестиций, реформа в электроэнергетике позволила усилить положительное влияние конкуренции, дебюрократизация облегчила возможности открытия собственного бизнеса и т.д. [234]. Таковы итоги  формирования благоприятных взаимоотношений между бизнесом и государством, по мнению этих экспертов.

Однако существуют и противоположные позиции. По мнению других аналитиков, напротив, с 2000г. интеграция власти и бизнеса стала основой формирующегося бюрократического аппарата и привела к росту коррупции в госструктурах. Изменения в отношениях между бизнесом и государством, на их взгляд, прослеживаются по резко возросшему престижу государственной службы [234]. Более того, некоторые эксперты утверждают, что именно в этот период (в течение последних 12 лет) возросшая численность чиновников (6 млн. чел.) превратилась в правящий класс и социальную опору правящего режима. Директор института экономики РАН Гринберг Р. утверждает, что началась бюрократизация жизни и бюрократический гнет [204]. Процесс, зародившийся в начале 2000-х гг., продолжается и по сей день. По данным журнала «Эксперт» госуправление, наряду с торговлей, финансами и здравоохранением (в последнем секторе весьма незначительно), было одной из сфер, где занятость выросла даже в период кризиса 2008-2009гг. (рис.2.3.).



Рис. 2.3. Сальдо движения рабочих мест в 2008-2011гг. [247]

Число чиновников растет (каждый двадцатый россиянин, 5% - работник госструктур), подталкиваемое ростом платы труда и социальных льгот на государственной службе. Согласно данным за 2012г. зарплата среднестатистического чиновника – 60 тыс.руб., в начале 2013г. – 72 т.р. в месяц при средней по стране в этот же период 26 тыс.руб. Госсектор считается и наиболее коррумпированным: по данным ВЦИОМ россияне считают что коррупцией поражены: власть на местах – 36%, ГИБДД/ ГАИ – 32%, полиция в целом (исключая ГИБДД/ ГАИ) – 26%, федеральная власть – 26%, судебная система – 21%, медицина – 17%, крупный бизнес (госкорпорации) – 14%, образование - 13%. Государственный сектор становиться весьма привлекательным для молодежи: среди студентов и выпускников вузов 35% хотят поступить на государственную службу, при этом они признаются, что привлекает их, прежде всего, высокая зарплата, льготы, социальные гарантии и стабильность [247].

Именно на этом этапе развития корпоративной собственности слова «собственник» и «менеджер» в России перестали быть синонимами. И хотя корпоративное управление в России не достигло такого уровня, чтобы совмещение этих статусов стало редкостью, тем не менее, главной тенденцией 2000-2004гг. стало превращение собственника в президента компании, отвечающего за взаимоотношения с властью, и главного бенефициария бизнеса [260]. Именно на этом этапе были созданы ОАО «Объединенная промышленная корпорация «Оборонпром», Объединенная авиастроительная корпорация, Объединенная судостроительная корпорация, Объединенная авиастроительная корпорация, Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» и др.

## 3.2. Анализ формирования сегмента государственных корпораций и начала второй волны приватизации: третий и четвертый этапы эволюции корпораций (с 2004 по 2009 и с 2010 по 2013гг.)

Эволюция корпоративных структур в следующем временном отрезке времени происходила на фоне позитивного развития экономики России вплоть до кризиса 2008г. По оценкам многих экспертов именно в этот период начался процесс активного сращивания бизнеса и государства.

*3 этап. 2004-2009. Сращивание бизнеса и госструктур.*

Правительственные источники были весьма позитивны в оценках экономической ситуации этого этапа и констатировали, что в целом российская экономика продолжала развиваться стабильно, давая устойчивый ежегодный прирост ВВП более 7% до наступления мирового финансового кризиса. Объем зарубежных инвестиций в российскую экономику возрос в 7 раз. 2007г. был отмечен значительным притоком капитала, составившим 82,3 млрд. долларов. В 22 раза выросла капитализация отечественного фондового рынка по сравнению с 1999г.  Приостановление заимствований государством в 2003г. дало возможность самостоятельно разрабатывать экономическую политику, не согласовывая ее с международными институтами. Заметным событием стало досрочное возращение долга Парижскому клубу кредиторов в 2006г. Стране удалось накопить значительные золотовалютные резервы, заняв третье место в мире, их объем в 2006г. достиг 260 млрд. долл., а в 2008г. - 484 млрд. Кроме того, деньги начали аккумулироваться в Стабилизационном фонде - неприкосновенном резерве на случай возможного падения цен на нефть. В начале 2008г. в нем было сосредоточено 156 млрд. долларов [276].

В новых условиях ставились новые задачи - правительство определило приоритеты развития экономики, в том числе и ее отдельных отраслей. В 2004-2005гг. было привлечено внимание к промышленной политике, государство инициировало возвращение в инвестиционный процесс.

В 2005г. был создан Инвестиционный фонд (объем в 2006г. - 70 млрд. руб.). Его основная задача - выявление и финансирование наиболее перспективных проектов, прежде всего, в социальной и инфраструктурной сферах. Для решения этой задачи сформирован институт, получивший название «государственно-частное партнерство» (ГЧП). Его цель - соединение ответственности государства с финансовыми и организационными возможностями частного бизнеса. Однако декларируемое успешное развитие этого института в ЖКХ, строительстве авто- и железных дорог, терминалов, здравоохранении и образовании пока не находит значимого отклика среди экспертов.

В условия глобальной конкуренции наиболее устойчивы крупные транснациональные, а также национальные корпорации. Именно поэтому в фокус внимания российских властей попадают проблемы создания и укрепления мощных корпораций, и не только государственных, но и частных. В 2004-2006гг. в сектор государственного влияния были возвращены стратегически важные крупнейшие компании Юганскнефтегаз, Сибнефть, Сахалин-2, АвтоВАЗ, ВСМПО-Ависма и пр. На президентском и правительственном уровнях поддерживается их продвижение на внешние рынки. Как следствие государственная компания «Газпром» стала одним из мировых лидеров в газовой отрасли, а созданная из двух российских и одной швейцарской алюминиевая компания (РУСАЛ) стала самой крупной ТНК в своей сфере [276].

В этот период наблюдается активизация процесса формирования крупных государственных корпораций, обусловленная действием механизма масштабной национализации (сделки по приобретению государственными предприятиями Сибнефти, Юганскнефтегаза, АвтоВАЗа и других компаний). Ряд экспертов считают, что национализация противоречит процессам глобализации, препятствует транснациональному капиталу интегрироваться в национальные экономические процессы, ведет к обособлению и самоизоляции национальной экономики. Создание крупных национальных компаний и их поддержка со стороны государства не соответствует современным международным стандартам в области государственного регулирования, а национализация крупных корпораций противоречит принципам рыночной свободы. В связи с этим государство должно выступать регулятором корпораций и мерами налоговой, тарифной и бюджетной политики добиваться того чтобы крупные компании работали в интересах всей нации [263].  В то же время другие аналитики призывают учитывать, что процесс национализации, проходящий в России на анализируемом этапе, качественно отличается от национализации в классическом понимании этого слова. Его отличительной особенностью является инкорпорирование государственного сектора экономики – формирование особой формы корпоративного капитализма: государство овладевает крупными активами и распоряжается ими, руководствуясь национальными интересами, стараясь при этом уделять особое внимание эффективности деятельности создаваемых корпораций, их прибыльности, участвуя в корпорациях как долевой собственник, владеющий, как правило, контрольным пакетом.

Таким образом, в России продолжается как количественный, так и качественный рост корпораций (табл.8.).

Таблица 8. Динамика количества корпораций в России

с 1993 по 2009гг. [193]

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 1993 | 1995 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Количество корпораций, ед. | 400 | 1400 | 1980 | 2080 | 2859 | 3532 | 3947 |
| В т.ч. в % | 100 | 350 | 495 | 520 | 715 | 883 | 987 |

*\* Составлено по данным Роскомстата*

   Начиная с 2003г. развитие корпораций вступило в фазу глубоких качественных изменений. Особенностью этого периода стала тенденция освобождения корпораций от непрофильных активов для повышения собственной инвестиционной привлекательности и повышения эффективности деятельности корпоративной структуры.

Начиная с 2007 по 2009гг. наблюдается заметное проникновение государства в экономику, создаются государственные корпорации. Они должны обеспечить реструктуризацию перспективных отраслей, способствовать инновационному развитию страны, используя новые знания и современные технологии. Первоначально было создано 7 подобных структур.   В числе первых статус госкорпорации нового типа получил Внешэкономбанк, затем были созданы «Объединенная авиастроительная корпорация», «Объединенная судостроительная корпорация», «Государственная корпорация в области атомной энергии (Госатом)», Государственная корпорация, объединившая производство вооружений - Ростехнология, а также Российская корпорация нанотехнологий. Корпорации имеют эксклюзивный режим функционирования: под каждую из них принимается закон и устанавливаются особые условия финансирования, управления и контроля.

Многие эксперты считают фундаментальным противоречием российской политики 2004-2008гг. разрыв между объективной потребностью в дальнейшем проведении рыночных реформ, прежде всего в социальной сфере, и доминированием в сознании, как населения, так и правящей элиты настроя на усиление социальных функций и обязательств государства. Это привело к тому, что, экономика и социальная сфера оказались в разных условиях: противоречие законов рынка и режима централизованного непрозрачного бюрократического распределения [272].

Экономическую политику на этом этапе, даже бывшие сторонники действий государства в предыдущем периоде, называют «вывернутой наизнанку», утверждая, что власти перешли от построения рыночной экономики к построению бизнеса [234]. Например, Делягин М. отмечает, что из-за пассивности бюрократии и ее неспособности сформировать образ желаемого будущего экономическая повестка дня определяется крупным бизнесом. Олигархи, связанные с исполнением бюджета или проведением приватизации, заменяются компаниями, находящимися под контролем высокопоставленных сотрудников силовых структур - «силовой олигархией» или сами идут под этот контроль. Но олигархия как таковая сохраняется, ибо без нее чиновники не могут зарабатывать. «Несовпадение интересов крупного бизнеса с интересами общества не позволяет модернизировать Россию», подчеркивает эксперт [270]. Близок по оценкам Гурвич Е.Р., полагающий, что реформирование естественных монополий в рассматриваемый период, не только остановилось, но и пошло вспять: стали создаваться все новые госкорпорации, некоторые из которых, на его взгляд, демонстрируют свою неэффективность. В перечне управленческих проблем госкорпораций, функционирующих в промышленном, военно-промышленном комплексе, в сфере внедрения инноваций, чаще всего упоминаются проблемы кадрового обеспечения, качества продукции, неэффективного расходования бюджетных средств. В корпорациях, оказывающих услуги государству, бизнесу и населению, в том числе в области энергетики, телекоммуникаций, транспортных перевозок, финансового сектора (B2G, B2B, B2C) – низкое качество услуг и неэффективное управление. Общей проблемой и того и другого сегмента называется высокий уровень коррумпированности в госкорпорациях.

Можно заключить, что обзор ретроспективы формирования корпоративных структур и примеров развития отдельных корпораций показывает, что на смену тенденции предпочтения интересам общества в угоду крупного бизнеса, пришла ситуация, когда их стали приносить в жертву интересам бюрократии, и это еще больше подтолкнуло развитие коррупционных процессов в госкорпорациях.

*4 этап. 2009 по настоящее время. Расширение приватизации.*

Анализ отраслевой структуры крупнейших отечественных корпораций показал, что оценки различных источников расходятся, поскольку ориентируются на различные виды корпораций и их показатели: рыночную долю, прибыльность, рыночную капитализацию, приводятся на разные периоды, однако, тем не менее, дают возможность охарактеризовать общую картину. Рассмотрим некоторые из них.

На период 2010г. специалисты приводят следующую отраслевую структуру отечественных корпораций (рис.2.4.).

Рис. 2.4. – Отраслевая структура диверсифицированных корпораций [192]

Как видим, корпорации в основном были представлены в сырьевом секторе экономики (Газпром, Лукойл», ММК, Северсталь, «Интеррос»), в промышленном машиностроении (Объединенные машиностроительные заводы, Пермские заводы), в строительстве (СУ-155). Крупные корпорации присутствовали в лесной промышленности (Илим-Палп), пищевой промышленности (Сан-Интербрю), телекоммуникациях (Система), банковском секторе (Альфа-Групп).

Согласно расчетам на основе данных о 30 крупнейших отечественных корпорациях по данным Ярового А. в 2011г. их структура по отраслям выглядит следующим образом (рис.2.5.) и представлена следующими компаниями (табл. 9.).

Рис. 2.5. Отраслевая структура крупнейших отечественных корпораций («Клуб 100») на конец 2011г.\*

\* Рассчитано автором на основе данных <http://www.yarovoiy.com/mcap_rus.html>

На период 2013г. по данным Риорейтинг ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России представлен в Приложении 4. В соответствии с этими данными совокупная капитализация 30 крупнейших публичных корпораций России равна 20,8 трлн. рублей (снижение по сравнению с 2010г. 3.1 трлн. рублей). Для сравнения с предыдущей диаграммой выделим выборку из 30 крупнейших из них (рис. 2.6.). Как видим, спектр отраслей сравнительно более широк – 9 в 2013г. против 7 в 2011г., плюс одна корпорация с конгломератным типом интеграции - многоотраслевой холдинг. В данной структуре лидерами по доле к общему количеству являются корпорации отраслей по добычи нефти и ее переработке – 30% (всего 9 корпораций, на первых позициях Газпром, НК Роснефть, Лукойл). На следующих позициях (по 13% в общей структуре) – металлургия - (4 корпорации, лидер – Норильский никель), банковский сектор (4 банка, лидер – Сбербанк России) и телекоммуникации (4 компании, лидер – VimpelCom.Ltd). На третьем месте электроэнергетика - 10% (3 корпорации, лидер Инетер РАО ЕЭС).

Таблица 9. Рыночная капитализация 30 крупнейших компаний России в 2011г. \*

*крупнейшие публичные компании России, октябрь 2011
              года*

\* Подготовлено на основе данных <http://riarating.ru/corporate_sector_rankings/20130201/610536177.html>

Рис. 2.6. Отраслевая структура крупнейших отечественных корпораций на начало 2013г. \*

\*Расчитано автором на основе данных <http://riarating.ru/corporate_sector_rankings/20130201/610536177.html>

На четвертом (по 7%) – компании отрасли информационных технологий (2 компании, лидер Mail.RuGroup). На пятом месте (по 3%) следующие отрасли и сферы деятельности, представленные единичными корпорациями: химия и нефтехимия – Уралкалий, торговля – Магнит и многоотраслевой холдинг Система.

Таблица 10 позволяет сравнить порядок показателей капитализации отечественных и зарубежных корпораций. В 2012г. по данным 16-го ежегодного рейтинга FinancialTimes в списке 500 крупнейших компаний мира по рыночной капитализации ($25 трлн. совокупная рыночная стоимость всех компаний) первое место занимает Apple, второе - ExxonMobil [258]. Газпром в 2011г. в списке занимал 15 место ($191 млрд.), в 2012г. вернулся на старые позиции - занял 31-м месте ($146 млрд.). Роснефть (79-я строчка, капитализация - $75,65 млрд.) и Сбербанк (86-е место, 72,19 млрд.) (в предыдущем списке Роснефть - 56-е место, Сбербанк - 73-е. Улучшили свое положение Новатэк ($40,5 млрд.), поднявшийся с 200-го на 180-е место, и Газпром нефть ($25,08 млрд.), переместившаяся с 368-го на 343-е. Всего в списке числится 10 российских компаний.

Таблица 10. - Крупнейшие компании мира по рыночной капитализации в 2012 г.[252].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Компания | Рыночная капитализация  (млрд. долл.) | Страна |
| 1 | Apple | 559.00 | США |
| 2 | Exxon Mobil | 408.78 | США |
| 3 | PetroChina | 278.97 | Китай |
| 4 | Microsoft | 270.64 | США |
| 5 | IBM | 241.75 | США |
| 6 | Industrial & Commercial Bank of China | 236.34 | Китай |
| 7 | Royal Dutch Shell | 222.43 | Великобритания |
| 8 | China Mobile | 220.98 | Гонконг |
| 9 | General Electric | 212.32 | США |
| 10 | Chevron | 211.95 | США |
| … | … | … | … |
| 31 | Gazprom | 145.76 | Россия |

Источник данных: Financial Times

Первое место по общей капитализации 500 компаний занимают банки ($3,8 трлн). Нефтегазовые компании на втором месте ($3,3 трлн.) [252].

Согласно данным ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России 50% представленных в перечне компаний являются государственными корпорациями. Как уже отмечалось выше, эксперты и аналитики ставят под сомнение эффективность функционирования государственных корпораций и видят решение проблемы в масштабной приватизации госсектора.

Таким образом, логика анализа развития корпоративных структур в России подводит к необходимости реализации следующего витка приватизации государственных предприятий, на этот раз направленной на госкорпорации, не отнесенные к стратегическим объектам (ВПК). Именно приватизация федерального имущества, по мнению многочисленных экспертов и согласно последним решениям правительства, является одним из инструментов достижения целей перехода к инновационному социально ориентированному развитию экономики на современном этапе.

В ноябре 2010г. [правительство сформировало](http://www.rg.ru/2011/01/11/privatizacia-dok.html) «Прогнозный план (программу) приватизации федерального имущества и основных направлениях приватизации федерального имущества на 2011-2013гг.».

В августе 2011г. правительство РФ обнародовало планы расширения приватизации крупнейших компаний - государство к 2017 г. сохранит в ряде компаний только «золотую акцию». Некоторые эксперты, кстати, считают это решение тормозящим дальнейшее развитее корпоративного сектора и рекомендуют полностью выйти государству из отраслей, не относящихся к стратегически важным для развития государства [232].

Правительством признало целесообразным к 2017г. осуществить полный выход государства с использованием "золотой акции" из уставных капиталов: Совкомфлот, Международный аэропорт Шереметьево», ИНТЕР РАО ЕЭС, Банк ВТБ, Русгидро и НК Роснефть, а начиная с 2012г. из Объединенной зерновой компании и Зарубежнефть. Кроме того, предполагается выход из капитала Россельхозбанка, Росагролизинга, АК Алроса, Аэрофлот-российские авиалинии. [До 2017г. предполагается](http://ria.ru/economy/20110803/411549828.html)  снизить до контрольного пакета (50%+1 акция) долю РФ в уставных капиталах Объединенной судостроительной корпорации, Объединенной авиастроительной корпорации, и до 75% плюс 1 акция - в Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод, РЖД, ФСК ЕЭС, Акционерной компании по транспорту нефти Транснефть [276].

В октябре 2012г. правительство РФ объявило, что продаст все, что решило приватизировать. Первый вице-премьер Шувалов И. заявил, что программа приватизации на 2013г. может быть выполнена в полном объеме. В законопроекте о бюджете на 2013г. предусмотрено поступление от приватизации в сумме 427,7 миллиардов руб., а глава Минэкономразвития Белоусов А. сообщил, что только от восьми планируемых крупных сделок реально получить 260-270 миллиардов руб. против общего объема в 223 миллиарда руб. в 2012г. [276]. Эксперты подобную жесткую позицию одобряют, но высказывают сомнения, что удастся продать активы на запланированную сумму.

В план приватизации постоянно вносятся коррективы. Например, на утвержденный летом 2012г. план, согласно которому в 2012-2013 гг. предполагалось приватизировать 25% -1 акция РЖД, руководство компании заявило, что это невозможно. Руководитель РЖД Якунин В. заявил, что пакет акций РЖД в размере 25% в текущих рыночных условиях можно продать лишь за 280 миллиардов рублей, тогда как через 4-5 лет стоимость этой монополии вырастет в 2,5-3,5 раза до  86-129 миллиардов долларов. В результате Минэкономразвития предложило приватизировать до 5% РЖД в 2013г. [265]. Руководство РЖД считает целесообразным в 2013-2014гг. продать 5% в пользу пенсионного фонда, создать кредитную историю, а оставшиеся 20% продавать в 2015-2016гг. в рамках IPO.

Таким образом, в ходе выполнения программы приватизации находятся компромиссные решения. Однако постоянная, неуклонная приватизация госактивов - это элемент государственной стратегии, предполагающей переход к новой модели экономического роста, когда главная движущая сила - частный бизнес и частные инвестиции.

## 3.3. Анализ применения интеграционных стратегий и эффективности функционирования государственных корпораций

Как уже отмечалось выше, эксперты и аналитики ставят под сомнение эффективность функционирования государственных корпораций и масштабную приватизацию госсектора рассматривают в качестве решения этой проблемы [232].

По данным исследования, проведенного ВШЭ [239], за период 2005-2009гг. при относительном снижении доли корпораций с участием государства на 40% по всей выборке исследованных предприятий (рис. 2.7.) произошел рост размеров владения органов власти в компаниях с их участием.



Таким образом, логика анализа предыдущих этапов развития

Рис. 2.7. Участие органов власти в капитале АО (2005 и 2009гг.) \*

\* Здесь и далее по данным источника: Долгопятова. Т. Изменение структуры собственности на предприятиях обрабатывающей промышленности // Вопросы экономики. 2009. № 12.

В АО с федеральным участием средняя доля владения – 47%, с региональными или местным – 35% в 2009г. (панельная выборка: 499 предприятий из 46 регионов РФ, 95% выборки составляли АО и ООО).

Т.е. мы можем говорить об одной из выделенных нами стратегий интеграции – интеграции бизнеса и государства.

Исследование продемонстрировало определенные отклонения в выполнении различных управленческих технологий и поведения в государственных и частных корпорациях, а в целом показало весьма низкий уровень корпоративного управления и в тех и других (рис. 2.8.).

Частные корпорации превосходят государственные в области диагностики и реструктуризации бизнес-процессов, выборе в качестве стратегической цели следования за ведущими фирмами, в проявлении инвестиционной активности. Государственные корпорации получили более высокие оценки в ведении управленческого учета и отчетности, в бенчмаркинге с



Рис. 2.8. Управленческие технологии и поведение: сопоставление государственных и частных корпораций

отечественными и зарубежными конкурентами (еще одна из форм интеграции – интеграционная стратегия с конкурентами), в планировании инвестиций на ближайшие 12 месяцев и значительно превзошли в оценках по выбору в качестве стратегической цели – лидерства на мировом рынке. Наиболее низкие оценки в передаче ряда функций и бизнес-процессов на аутсорсинг (третья форма интеграции) как у частных, так и у государственных корпораций.

На рис. 2.9. представлены результаты исследования, отражающие инновационное поведение корпораций в зависимости от госучастия. Как видим, государственные структуры оказались менее активны в привлечении инновационных активов, внедрении новой техники, и в реализации крупных инвестиций. Однако и частный бизнес получил достаточно низкие оценки по этим позициям. В конечном счете, интеграция государства с бизнесом отражается на его конкурентоспособности (рис. 2.10.).



Рис. 2.9. Госучастие и инновационное поведение (АО и ГУП/МУП)

В компаниях без госучастия, согласно данным исследования, уровень конкурентноспособности несколько выше. В то же время, общей уровень конкурентоспособности бизнеса в России отнесен к среднему уровню, достаточно высока доля низкого уровня. Как отмечают авторы исследования, государственные корпорации, особенно с федеральным участием, демонстрируют противоречивое корпоративное поведение, неадекватность менеджмента, более низкую конкурентоспособность.



Рис. 2.10. Государственное участие и конкурентоспособность

бизнеса (АО)

Существование подобных корпораций обусловлено особыми условиями функционирования, при которых они не могут быть признаны банкротами, не испытывают последствий конкуренции, что, безусловно, на руку менеджменту, финансируемому из бюджетных средств.

Причинами этого является слабая мотивация собственника, а также его «размытость», поскольку от имени государства выступают ведомства и отдельные чиновники. Не определены реальные цели государственных органов, и отсутствует их формальное воплощение [232].

Как отмечено в предыдущих разделах исследования, многие экономисты негативно оценивают эффективность деятельности государственных корпораций. Однако оценивать деятельность всех типов государственных корпораций неправомочно, поскольку объекты исследования весьма разнородны: в госкорпорациях разные уровни участия государства и сами корпорации сильно отличаются друг от друга: среди них крупнейшие в сфере энергетики, добывающей, перерабатывающей и оборонной промышленности, машиностроения, транспортной инфраструктуры, финансовый сектор, сельское хозяйство, телекоммуникации и пр.

Проведем более подробный анализ деятельности ряда корпораций, используя методы контен-анализа данных из открытых источников, в том числе с сайтов изучаемых корпораций, экспертные оценки и нетнографию. Рассмотрим в качестве примера две корпорации, имеющие на наш взгляд прямое отношение к формированию инновационной среды в Российской Федерации: Роснано и Ростелеком.

Государственная корпорация «Российская корпорация нанотехнологий» была создана в 2007г. указом Президента РФ. Кроме того постановлением Правительства была утверждена Федеральная целевая программа «Развитие инфраструктуры наноиндустрии в Российской Федерации на 2008-2010гг.».

Целью создания госкорпорации было, прежде всего, формирование новой и необходимой для инновационного развития России отрасли нанотехнологий. Ставилось задачей достичь 300 млрд. руб. целевого объема производства в создаваемых сферах бизнеса и довести до 600 млрд. руб. объемы производства к 2015г.

Миссия корпорации РОСНАНО  направлена на формирование в России конкурентоспособной нанотехнологической индустрии, основанной на идеях отечественных ученых и на трансфере передовых зарубежных технологий. На базе корпорации был создан некоммерческий [Фонд инфраструктурных и образовательных программ](http://www.rusnano.com/infrastructure). Целью деятельности Фонда являлось развитие инновационной инфраструктуры в сфере нанотехнологий [266].

Первостепенную задачу корпорации – эффективное  [инвестирование](http://www.rusnano.com/investment/team), планировалось решать коммерческими средствами, инвестируя  потенциально прибыльные нанотехнологические проекты. Задачей же некоммерческого Фонда являлось поддержать и способствовать развитию всех российских предприятий наноиндустрии, в том числе не являющихся приоритетными компаниями РОСНАНО.

По данным «Роснано» корпорация с 3 квартала 2009г. вышла на заданную проектную мощность: не меньше 15 утвержденных проектов в квартал (табл.11).

Таблица 11.- Динамика показателей деятельности «Роснано»

за 2008-2012гг.\*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Количество одобренных проектов, ед. | Размеры инвестиций, руб. | Количество работающих производств, ед. | Выручка, руб. | Получено дивидендов, руб. | Получено средств от выхода от проектов, руб. |
| 2008 | 7 | 198,7 млн. |  |  |  |  |
| 2009 | 54 | 32,2 млрд. |  |  |  |  |
| 2010 | 44 | 32 млрд. | 3 | 1млрд. |  |  |
| 2011 | 38 | 36,3 млрд. | 13 | 11,3 млрд. | 4,3 млн. |  |
| 2012  (первое полугодие | 10 | 20,1 млрд. | 5 | 8,6 млрд. | 12 млн. | 1,9 млрд. |
| 2012٭٭ | 15 | 25 млрд. | 9 |  |  |  |

по данным٭ Красавин А. Больше не нано //Компания , №3/ 736, 28.01.2013.

по данным٭٭ <http://www.rusnano.com/about/press-centre/first-person/20121224-rossia24-rosnano-cherez-ternii-k-zvezdam>

Однако из динамики показателей очевидно общее снижение количества поступивших проектов. В последнее время сокращается не только число запросов на финансирование, но и количество утверждаемых проектов и количество функционирующих производств.

В настоящее время завершены только 3 из примерно 150 представленных проектов, на которых удалось заработать в общей сложности около 400 млн. руб. (на создание Роснано было выделено 130 млрд. руб.). 38 из ранее одобренных проектов были закрыты.

Среди них создание нового двухсистемного ГЛОНАСС - приемника компаний «Геостар Навигация». Переговоры велись с 2009г., однако в связи со сменой инвестиционной команды, они были прерваны. При этом по итогам 2011г. «Геостар Навигация» заработала порядка 350 млн. руб.

В 3 квартале 2012г. поступило всего 16 запросов, одобрены были лишь 2 проекта с бюджетом в 8,8 млрд. руб. Таких низких показателей не фиксировалось за всю пятилетнюю историю корпорации. По всей видимости, в корпорации стали более осторожно подходить к инновационным стартапам.

Общую картину к концу 2012г. подвел председатель правления Чубайс А.: «Мы продолжили инвестировать и вложили около 30 млрд. руб., сейчас у нас [под 90 проектов](http://www.rusnano.com/projects/portfolio), и важно то, что, помимо собственно инвестиций, разворачивается строительство новых заводов.  В 12-м году мы ввели 15 новых предприятий.  С начала существования РОСНАНО мы построили и ввели в строй более 30 новых заводов. Осуществляя наши инвестиции (136 млрд. руб.), мы подтягиваем и частников. На наших условиях готовы работать частные инвесторы, и важно, что их объем инвестиций больше, чем наш (150 млрд. рублей). Выпуск нанотехнологической продукции начался у нас в 2010г. на 1 миллиард рублей.  В 2011г. - на 11 миллиардов. В 2012г. рассчитываем на 25 млрд. В этом году мы впервые вышли из трех завершенных проектов. Продали свою долю частным инвесторам, при этом IRR (коэффициент среднегодового возврата инвестиций) составил от 27 до 30%» [266].

Эксперты считают, что показатели текущей деятельности корпорации демонстрируют неспособность справится с поставленными перед ней задачами [184]. В неэффективности госкорпорации признается и председатель правления ОАО Чубайс А.: «Продолжение старой стратегии означает, что мы в какой-то момент просто раздадим все деньги и закроем лавочку. Даже, возможно, решив задачу «900 млрд. в 2015г.». Но сама по себе эта стратегия тупиковая».

Понимая, что рано или поздно корпорация должна будет продемонстрировать свою эффективность, ее руководство предпринимает попытки оптимизации и сокращения расходов. В компании в 2012г. началась реструктуризация. Парк служебных автомобилей сократился в пять раз, управленческие расходы – на треть. При этом зарплаты членов правления корпорации (главы и его замов) в 2011г. составляли от 1 млн. 867,5 тыс. руб. до 963 тыс. руб. в месяц. Штат сотрудников в 2012г. был сокращен на 20% и равен в настоящее время 300 сотрудникам [184]. Поэтому переход к акционированию капитала корпорации — это не просто формальная смена вывески, а содержательное изменение стратегии. Чубайс А. в конце 2012г. отметил в одном из интервью: «В 12-м году мы сделали первые шаги — заметно сократили бюджет, численность работающих на 72 человека, сократили количество персональных автомобилей и затраты на текущие расходы, а также ужесточили принцип отбора новых проектов. Вместе с тем мы понимаем, что этого недостаточно. Мы понимаем, что нам придется еще жестче смотреть на самих себя, еще в большей степени ужимать собственную численность, собственные расходы, и еще тщательнее отбирать новые проекты» [276].

Проблемы корпорации не только в ее общей неэффективности, связанной с высокими постоянными расходами, но и в более глобальных проблемах - отсутствии конкуренции на внутреннем промышленном рынке, в низком спросе на инновационную продукцию. Преодолеть ограничения российского спроса на инновации непосильная для «Роснано» задача, считает Меламед Л., гендиректор ХК «Композит», крупнейшего производителя композитных материалов в России, сотрудничающего с корпорацией. Для решения проблемы необходимы изменения экономической политики, направленной на развитие конкуренции, а пока инновации многим отечественным компаниям не интересны. По мнению Чубайса А., в условиях России невозможно создать инновационную экономику без вмешательства правительства, поскольку нет некоего стартового импульса (что, кстати, на наш взгляд, косвенно подтверждает – в стране пока не сформирована конкуренция). То, что делает РОСНАНО, его коллеги в Сколково, в венчурной компании направлено на решение поставленных задач, но, как подчеркивает Чубайс А., до сих пор российский частный бизнес еще не «развернулся лицом к инновациям»[276].

Ростелеком - еще один из примеров госкорпорации, развивающейся в одном из наиболее инновационных секторов экономики – в сфере телекоммуникаций.

Ростелеком оказывает услуги во всех сегментах отраслевого рынка на всей территории России. Он занимает лидирующее положение на отечественном рынке услуг широкополосного доступа в интернет (ШПД) и платного телевидения. Количество абонентов услуг ШПД превышает 9 млн., а платного ТВ - более 6 млн. пользователей, из которых свыше 1 миллиона пользуется федеральным продуктом «Интерактивное ТВ» [273].

Ростелеком - крупный оператор мобильной связи, активно развивающий беспроводные сети нового поколения. В настоящее время количество абонентов мобильной связи корпорации составляет более 13 млн. человек.

Корпорация позиционирует себя как безусловный лидер рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней и лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

Проанализируем основные этапы становления компании, выявляя примеры реализации интеграционных стратегий, сгруппированных по следующим направлениям (табл.12.), в которых отражены уточнённые характеристики интеграционных стратегий, наиболее активно применяемых Ростелекомом, в основном это стратегии 4 и 5 группы классификации, предложенной во второй части исследования (табл. 9., стр. 60-61).

Начало развития корпорации было положено в 1993г., когда была введена в эксплуатацию цифровая подводная волоконно-оптическая линия связи (ВОЛС) «Дания – Россия» (г. Кингисепп), а спустя два года запущена транссибирская цифровая радиорелейная линия связи «Москва – Хабаровск». Таким образом, было замкнуто кольцо глобальной цифровой линии связи, проходящей через 4 континента (Америку, Европу, Азию, Австралию) и три океана (Атлантический, Тихий, Индийский).

В 1993г.  было зарегистрировано ОАО «Ростелеком» - как крупнейший оператор фиксированной связи в России, оказывающий услуги на всей территории страны. Таким образом, начиная с 1993г. и по настоящий момент корпорация активно расширяется и модернизирует свою технологическую составляющую - собственные цифровые магистральные сети, являющиеся, по мнению руководства корпорации, основой её конкурентных преимуществ, а по мнению конкурентов и некоторых клиентов - обеспечивают компании монопольные преимущества. Основные характеристики развития корпорации в период с 1993 по 2012гг. отражены в Приложении 5.

Следует подчеркнуть, что преимущественными стратегиями первого периода развития были взаимодействия с партнерами в рамках реализации стратегий технико-технологической интеграции. Реализация этих стратегий остается наиболее активным направлением по настоящее время.

С 2004г. Ростелеком приступает к более активной реализации интеграционных стратегий и в рамках организационно-управленческого блока. Например, корпорация в 2004г. заняла первое место по результатам исследования информационной прозрачности российских компаний.

Таблица 12. Оценка применения интеграционных стратегий корпорацией Ростелеком

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак классификации | Виды интеграционных стратегий выделенного класса | Характеристика и сокращенное название ИС |
| Цели формирования ИС | Технико-технологические | Стратегии технологической и технической интеграции с внешними партнерами (СТТИ). |
| Организационно-управленческие | Стратегии маркетинговой интеграции (СМИ), включающие мероприятия по разработке продуктов, сервисов, каналов сбыта и продвижения. |
| Субъекты интеграции | Бизнес-партнеры | Стратегии бизнес-сотрудничества (маркетинг взаимодействия) с партнерами или стратегии интеграции с партнерами (СИП). |
|  | Внешние клиенты | Стратегии взаимодействия с внешними клиентами - стратегии клиентоориентированности (спонсорство, брендинг, программы лояльности для клиентов) (СИК). |
| Внутренние клиенты | Стратегии взаимодействия с внутренними клиентами, формирующие лояльность корпорации со стороны ее акционеров и сотрудников:   * акционерами (стратегии корпоративного управления) (СИА); * сотрудниками корпорации (внутренний маркетинг) (СИС). |
| Государственные структуры | Стратегии интеграции с государством в рамках реализации государственно-частного партнёрства (СИГ). |
| Общественные организаций | Стратегии интеграции с общественными организациями (СИО). |

В этом же году корпорации присвоен рейтинг корпоративного управления (РКУ) на уровне 6,4 по десятибалльной шкале. «Ростелеком» удостоен награды «Лидер в области корпоративного управления» в регионе Центральной и Восточной Европы и стран СНГ по итогам исследования состояния корпоративного управления в крупнейших компаниях стран с развивающейся экономикой и т.д.

В 2008г. принята Стратегия развития Корпорации на 2009-2013гг., ключевые направления которой: диверсификация бизнеса, наращивание маркетинговой активности, модернизация технической инфраструктуры, развитие международного сотрудничества с национальными операторами связи, экспансия на зарубежные рынки.

В 2009г. открыт Интернет-портал [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru/)*,* предназначенный для обеспечения доступа граждан к информации об услугах, предоставляемых  российскими государственными структурами.

В 2012г. корпорация продолжила реализацию интеграционных стратегий в ключевых направлениях. В таблице 13. представлена обобщённая информация по спектру реализованных интеграционных стратегий за все время существования корпорации, а также активности применения той или иной группы стратегий за период с 1993 по 2012гг. Активность реализации интеграционных стратегий оценивалась по частоте реализации соответствующих мероприятий: + - мероприятия в рамках стратегии имеют место; ++ - 2-3 мероприятия реализовывались в рамках стратегии в течении года; +++ - мероприятия указанной стратегии имели активное применение.

В направлении взаимодействия с госструктурами «Ростелеком» подключил 70 регионов России к единой системе «Электронного правительства».

Кроме того, корпорация успешно реализовала проект по внедрению системы видеонаблюдения за процедурами голосования и подсчета голосов избирателей на выборах Президента РФ в марте 2012 г.

В настоящее время государство непосредственно и косвенно контролирует ОАО «Ростелеком» через ОАО «Связьинвест», Росимущество и Внешэкономбанк, которые в совокупности владеют 55,1% обыкновенных акций компании.

Ценные бумаги ОАО «Ростелеком» торгуются на крупнейшей российской бирже ММВБ-РТС (RTKM и RTKMP), а также в электронной системе внебиржевой торговли OTCQX (тикер:ROSYY) в США.

В конце 2012г. в «Ростелекоме» прошло расширенное заседание Комитета по стратегии, в работе которого приняли участие члены Комитета, другие члены Совета директоров, а также представители Росимущества и Минкомсвязи России.

Таблица 13. Анализ активности реализации интеграционных стратегий корпорацией Ростелеком с 1993 по 2012гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Годы** | **СТТИ** | **СМИ** | **СОУИ** | **ССП** | **СГЧП** | **Примечания – примеры реализации интеграционных стратегий, помеченных символом ⃰** |
| 1993-2002 | +++⃰ |  |  |  |  | Расширяются и модернизируются магистральные сети во взаимодействии с партнерами. |
| 2003 | +++ | +++⃰ |  |  |  | Создание универсального продукта, объединяющего в себе возможности междугородной и международной связи, доступа в Интернет, справочных услуг. |
| 2004 | +++ | +++ | +++⃰ |  |  | «Лидер в области корпоративного управления» в регионе Центральной и Восточной Европы и стран СНГ (журнал Euromoney). Первое место по результатам исследования информационной прозрачности российских компаний (рейтинговое агентство Standard & Poor's). |
| 2005 | +++ | ++ | +++⃰ |  |  | Введение в эксплуатацию автоматизированной системы бюджетного управления на базе OracleFinancialAnalyzer. |
| 2006 | +++ | ++ | ++ | +++⃰ |  | Приобретен контрольный пакет акций ЗАО «Зебра Телеком» и завершена сделка по приобретению 99,99% акций ЗАО «Зебра Телеком» у компании «Старфорд Инвестментс Компани Лимитед». |
| 2007 | +++ | ++ | ++ | + | +++⃰ | Предоставлена сеть связи и федеральный телефонный номер для проведения «Прямой линии с Президентом России» и телемоста. |
| 2008 | +++⃰ | ++ | ++ | + |  | Количество точек платежей услуг для физических лиц увеличилось на 9000 единиц за счет сети пунктов приема платежей Федеральной Системы «Город» в 59 регионах России (33000 точек). |
| 2009 | +++⃰ | +++⃰ | +++⃰ | ++⃰ | +++⃰ | Принята Стратегия развития Компании на 2009 -2013гг. Ключевые направления - диверсификация бизнеса, наращивание маркетинговой активности, модернизация технической инфраструктуры, развитие международного сотрудничества с национальными операторами связи, экспансия на зарубежные рынки. |
| 2010 | +++ | ++ | ++ | +++ | +++⃰ | Открыт Интернет-портал [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru/) для обеспечения доступа граждан к информации об услугах, предоставляемых российскими государственными структурами. |
| 2011 | +++⃰ | +++⃰ | ++ | ++ | +++⃰ | «Ростелеком» подписал соглашение об использовании «облачных» технологий IBM для развития инфраструктуры «электронного правительства». Российская национальная телекоммуникационная компания «Ростелеком» представила свой новый корпоративный бренд, ставший отражением происходящих в компании масштабных изменений. |
| 2012 | +++⃰ | +++ | +++⃰ | +++⃰ | +++⃰ | Президент РФ подписал Указ №340 «О реорганизации ОАО «Ростелеком». На базе ОАО «Ростелеком» предполагается создание единой компании путем присоединения к нему ОАО «Связьинвест».  Реализован проект по созданию системы видеонаблюдения за процедурами голосования и подсчета голосов избирателей на выборах Президента РФ.  В конце года принята стратегия фокусирования на растущих сегментах – фиксированной и мобильной передаче данных, платном ТВ, а также на инновационных услугах. В традиционных сегментах бизнеса принято решение сконцентрироваться на оптимизации затрат. |

Участники Заседания обсудили Стратегию «Ростелекома» на ближайшие 5 и 10 лет, подготовленную в соответствии с требованиями Росимущества. В ходе обсуждения стратегия была актуализирована с учетом динамики рынка. Было принято решение о фокусировании на растущих сегментах – фиксированной и мобильной передаче данных, платном ТВ, а также на инновационных услугах. В традиционных сегментах бизнеса было принято решение сконцентрироваться на оптимизации затрат. Таким образом, в обновленной стратегии был сделан акцент на дифференциации подходов к управлению фиксированным бизнесом «Ростелекома» и так называемыми точками роста Компании (инновационные облачные сервисы и мобильный бизнес, в первую очередь беспроводной ШПД). Связано это с ожиданиями стагнации на рынке фиксированной связи, составляющей в настоящее время более половины выручки корпорации, что приведет к снижению прибыльности в этом сегменте.

Однако проект, связанный с масштабными инвестициями в новые рыночные сегменты, неоднозначно был воспринят руководителем Министерства связи и массовых коммуникаций РФ Н. А. Никифоровым. Он выразил сомнение в сроках завершения проекта, предполагающего выход на высоко конкурентный рынок. По его мнению, корпорация должна сосредоточиться на тех проектах, где у нее есть конкурентное преимущество - проводной широкополосный доступ. В результате было заявлено о необходимости согласования инвестпрограммы "Ростелекома" (которая раньше проходила только внутри корпорации) с Минкомсвязью и Росимущестовм с 2013г. [276].

В итоге, в апреле 2013г. произошла смена президента «Ростелекома» А.Провоторова и назначение на эту должность экс-главы оператора ШПД «Национальные кабельные сети» С.Калугина. Очевидно, что практическая реализация интеграционных стратегий в данном случае потребовала большего взаимодействия в рамках государственно-частного партнерства.

Таким образом, к интеграционным стратегиям корпорации Ростелеком можно отнести широкой спектр технико-технологических и организационно-управленческих стратегий, предполагающих различного вида взаимодействие, сотрудничество, объединение, в том числе и в форме слияний и поглощений, требующих постоянного согласования интересов всех участников взаимодействия.

Интеграционные стратегии в рассмотренных примерах проявляются как в расширении и углублении производственно-технологических связей, так и в совместном использовании ресурсов, капиталов, в создании более благоприятных условий осуществления экономической деятельности, формировании материальных и нематериальных активов, устранении барьеров для дальнейшего развития и пр.

В рамках проведенного исследования к интеграционным стратегиям отнесены также стратегии взаимодействия с внешними и внутренними клиентами, которые могут стать направлением дальнейшего совершенствования деятельность корпорации «Ростелеком».

# 4. СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ И ХОЛДИНГАМИ

## 4.1. Инструменты управления

## стратегической эффективностью корпорации

В деятельности корпораций можно выделить два важных отображения их деятельности, которые во многом определяют эффективность – это рыночная капитализация и мнения потребителей продукции. Эти представления косвенно взаимосвязаны, хотя первое в большей степени отражает финансовую успешность, а второе – потребительские свойства продукции. Далее будем первую группу свойств называть инвестиционными индикаторами (ИИ), а вторую – потребительскими индикаторами (ПИ).

Обе группы индикаторов отражают объективное состояние компании, взгляд со стороны, т.к. формируются представителями внешней среды (финансовым и потребительским рынками), они взаимно дополняют друг друга и могут служить теми источниками обратной связи, которые менеджмент компании может использовать в управленческих целях, как на стратегическом горизонте планирования, так и в более короткой перспективе.

Особенности современного состояния информационных технологий и экономико-математических средств позволяют измерять упомянутые индикаторы строго количественно. Однако противоречие заключается в том, что в современных корпоративных информационных системах (КИС) нет строгих механизмов, методов и алгоритмов, которые позволили бы в рамках систем поддержки принятия решений (СППР) формировать рекомендации и/или варианты управленческих решений для менеджмента компаний.

В работе открытых акционерных обществ (ОАО) важную роль играют инвестиционные (линейные) менеджеры – сотрудники, выбирающие направления внутренних вложений средств для обеспече­ния конкурентоспособности, капитализации, интегральной успешности компании [1]. Для принятия эффективных управленческих решений им важно «держать руку на пульсе» как текущей конъюнктуры, так и стратегических направлений развития компании, они должны обладать безошибочной интуицией и «чувствовать» взаимосвязь доверенных им «рычагов управления» (например, внутренних инвестиций) и внешних проявлений эффективности компании (например, рыночной стоимости ее акций, как ИИ и/или спроса на услуги и товары, как ПИ). Рыночная эффективность компании (в части ИИ) проявляется в том, какую долю в инвестиционном портфеле произвольного внешнего инвестора составляют акций данной компании [2].

В настоящее время неяв­ная обратная связь, необходи­мая для управления инвестици­ями компании, существует лишь в виде интуитивных пред­ставлений менеджеров, практи­чески не поддающихся внеш­нему контролю, что вносит существенную неопределен­ность и изрядную долю «ша­манства» в их деятельность. Не­адекватность восприятия менеджерами взаимосвязи управленческих решений, нахо­дящихся в их компетенции, с целевой функцией (например, с интегральным показателем ры­ночной эффективности компа­нии) означает, что они пользу­ются искаженными целями управления или преднамеренно подменяют их другими [8]. По­следнее трактуется в неоинсти­туциональной теории как оп­портунистическое поведение линейных менеджеров. Кроме того, важным инструментом в руках менеджеров корпораций является адекватный набор стратегий, учитывающий обе группы индикаторов – ИИ и ПИ.

Степень влияния управленческих факторов Компании на ее рыночную эффективность предполагается оценить двумя способами (рис. 1):

Экспертные оценки

Рынок

(РТС)

Управленческие

решения

1

2

ОАО

Оптимальный портфель

Марковица

Регрес-сионный анализ

Эксперты

Рис. 1. Схема моделирования

1. По данным торгов на РТС и по отчетности Компании - для построения объективных оценок.

2. По мнению линейных менеджеров Компании - для построения субъективных оценок.

Результаты оценивания, полученные двумя способами, предполагается сравнивать для последующего принятия топ-менеджерами управленческих решений относительно состава, полномочий и дальнейшей работы команды линейных менеджеров.

Далее рассмотрим оба способа оценивания и в рамках каждого из них – математические постановки задач, описание алгоритмов их решения, процедуры получения промежуточных и окончательных оценок на конкретных реальных статистических данных, а также краткие комментарии к полученным результатам.

Математические модели объективного оценивания (первый способ).

Этот способ основан на действиях субъектов, принимающих решения о покупке акций на торговых площадках. Однако, в силу того, что субъекты рынка не зависят от субъектов-менеджеров предприятия и являются элементами внешней среды, по отношению к Компании, то именно в смысле независимости от интересов предприятия, они отражают объективное окружение Компании.

Первый способ основан на моделях двух типов:

1. Модель портфельной оптимизации Марковица [14], которая дает возможность оценить долю акций Компании (ДАК) в оптимальном инвестиционном портфеле произвольного внешнего инвестора, действующего разумно.

2. Регрессионная модель, увязывающая ДАК и ряд внутренних факторов Компании, значения которых находят отражение в регулярно публикуемой отчетности Компании и на которые могут оказывать влияние менеджеры, управляющие теми или иными сторонами ее деятельности или развития, в частности, распределением инвестиций.

Модель портфельной оптимизации Марковица

В качестве единого интегрального показателя рыночной привлекательности Компании выбрана величина доли акций Компании в оптимальном портфеле Марковица (ОПМ).

Кратко остановимся на основных элементах ОПМ. Пусть внешним инвестором определен круг ценных бумаг (ЦБ), потенциально пригодных для их включения в состав портфеля. Тогда задача формирования ОПМ заключается в том, чтобы сформировать такой портфель ЦБ (выбрать вектор , который обеспечил бы минимальный риск (или дисперсия ) при заданной доходности . Здесь - доля инвестиций в ЦБ -го вида, T- символ транспонирования.

Критерий оптимизации в задаче поиска ОПМ имеет вид:

где - ковариация двух видов ЦБ -го и -го, а ограничение, как условие равенства ожидаемой доходности некоторому желаемому уровню :

где - средняя (ожидаемая) доходность ЦБ -го вида. Для всех искомых долей инвестиций должно выполняться условие нормировки:

В векторно-матричной форме задача (1)- (3) примет вид:

при ограничениях:

Здесь:

- ковариационная квадратная матрица рассматриваемого набора ЦБ; - вектор ожидаемых (средних) доходностей набора ЦБ; - единичный вектор.

Эта задача решена на основе реальных статистических данных, описанных ниже.

В исследовании рассматривался период времени с 1-го квартала 2009 года (с которого начинается устойчивый рост после кризиса 2008 года) по 4-й квартал 2011 года т.к. вся поквартальная бухгалтерская отчетность за этот период имеется в открытом доступе (на сайте Компании). Таким образом, были рассмотрены 12 наборов данных с квартальным шагом. Исходные данные о котировках акций были взяты с сайта РТС [15].

Во множество компаний, акции которых рассматривались для включения в модель Марковица, вошли такие ОАО, как:

1. Компания;

2. Газпром;

3. Лукойл;

4. Сбербанк;

5. Ростелеком;

6. Роснефть;

7. Уралкалий;

8. Норильский никель;

9. Аэрофлот;

10. Северсталь.

Далее, для краткости, вместо наименования компаний используются их номера в приведенном выше перечне.

Данные по шагам наблюдений представляют собой средние доходности ЦБ, вычисленные по всем торговым сессиям текущего интервала наблюдений (квартала).

Поскольку период наблюдения характеризуется нестационарностью посткризисного восстановления, при вычислении необходимой для расчетов ковариационной матрицы была исключена линейная составляющая (тренд), что повысило точность расчетов парных ковариаций.

Вычисление параметров ОПМ.

Как известно [14], задача построения ОПМ заключается в минимизации риска при обеспечении желаемого уровня доходности портфеля . Поскольку желаемая доходность может лежать в интервале от самой низкой (из всего рассматриваемого пула ЦБ) до самой высокой, то естественно предположить, что уровень доходности, приемлемый для произвольного инвестора, не будет лежать в крайних точках этого интервала.

В работе принято предположение, что инвестор, вкладывая средства в портфель, желает получить доходность несколько выше средней. Для определенности в работе принято, что на протяжении всего периода наблюдений желаемый уровень доходности внешнего инвестора составляет от нижней границы интервала доходностей текущего момента наблюдений.

С учетом приведенных замечаний в среде MS Excel с использованием надстройки «Поиск решений» была решена задача выбора ОПМ на каждом из 12 рассматриваемых шагов наблюдений. В вычислениях использованы приведенные выше выражения для целевой функции и ограничений (1) – (3). Полученные доли ЦБ из рассматриваемого пула ЦБ десяти компаний приведены на рис. 2, где жирным выделена траектория изменения по кварталам доли средств в оптимальном портфеле, вложенных в акции Компании. Из рисунка видно, что рост доли Компании в портфеле начался лишь в течение 2010-2011 годов (точки 5-12).

Рис. 2. Доли акций компаний в портфеле Марковица

Регрессионная модель.

Идея этого этапа анализа состоит в том, чтобы по объективным данным вычислить степень влияния некоторых из внутренних факторов Компании на долю ее акций в составе ОПМ по шагам наблюдений.

В качестве источника данных была рассмотрена квартальная отчетность, публикуемая на официальном сайте Компании, содержащая все основные разделы бухгалтерского баланса (отчет о прибылях и убытках, отчет о движении средств и т.п.), кроме того в ней содержатся сведения об инвестициях в различные направления деятельности и развития Компании. В данной работе, без потери общности, рассмотрены лишь пять факторов из числа факторов, способных оказывать влияние на рыночные показатели Компании:

1. Объем основных средств().

2. Фонд зарплаты ().

3. Объем чистой прибыли ().

4. Рентабельность ().

5. Объем выпуска основной продукции ().

Поскольку все факторы имеют разное смысловое значение и измеряются в различных единицах, они были нормализованы, что привело их к единой шкале [0;1].

Нормализованные данные наблюдений обработаны с помощью опции «Регрессия» надстройки «Анализ данных» MS Excel, в результате чего получено уравнение регрессии:

Полученная модель имеет достаточно высокий уровень адекватности т.к. коэффициент детерминации хотя коэффициенты при и незначимы. Коэффициенты уравнения регрессии, как известно, отражают уровень корреляционной связи факторов с выходной величиной, а также вклад каждого фактора в общий эффект (долю акций компании в ОПМ). Факторы ранжированы по степени влияния на выходной показатель. Таким образом, результатом объективного оценивания являются веса внутренних факторов, полученные в виде коэффициентов уравнения регрессии .

Реализуем второй способ.

Субъективное оценивание вклада внутренних факторов Компании в интегральный эффект ее работы.

Этот способ оценивания основан на мнении менеджеров Компании. Обычно предполагается, что распределяя инвестиционные средства и выполняя другие управленческие действия, линейный менеджмент Компании адекватно представляет влияние тех или иных «рычагов» на конечный эффект. Неформально адекватность должна обеспечиваться их опытом и управленческим профессионализмом, однако, в реальной практике далеко не все в этой сфере бывает идеально. Поэтому для топ-менеджеров Компании важно знать, насколько адекватно линейные менеджеры представляют себе степень влияния тех или иных «управленческих рычагов» на конечный эффект. Этой цели и служит выявление у команды менеджеров Компании весовых коэффициентов влияния и последующего сравнения полученных значений с оценками тех же весов, полученных «по мнению рынка», т.е. первым способом. Если расхождение оказывается существенным, то это может служить сигналом топ-менеджерам Компании для принятия организационных мер по «настройке менеджмента на мнение рынка».

Для построения субъективных оценок вклада внутренних факторов была использована техника экспертного оценивания [3], в соответствие с которой:

1. Сформирована группа экспертов из числа линейных менеджеров Компании, в функциональные обязанности которых входили работы по инвестиционному менеджменту. В состав экспертной группы включены 10 менеджеров.

2. Разработана анкета, позволяющая по ответам экспертов построить матрицы парных сравнений (МПС) степени влияния факторов, приведенных выше, на рыночную привлекательность акций Компании. Эксперты давали ответы отдельно в дискретной шкале (Да/Нет) и в непрерывной - степень относительной (парной) важности факторов, принимающей значения на интервале [0;1]. Использование двух вариантов шкал позволяет уменьшить субъективные погрешности оценивания.

3. Каждая МПС обработана методами Суммирования, Перемножения и Льюиса, что обеспечило уменьшение методических погрешностей оценивания весов факторов. По множествам экспертов и методов обработки вычислены средние весовые коэффициенты, отражающие степень влияния каждого фактора на рыночные котировки акций Компании.

Таким образом, после обработки каждому эксперту был поставлен в соответствие вектор весов факторов в четырех методических версиях (рис. 3): суммированием по дискретной шкале (С.д/ш), суммированием по непрерывной шкале (С.н/ш), перемножением по непрерывной шкале (П.н/ш), методом Льюиса по непрерывной шкале (Л.н/ш). Проверена транзитивность полученных оценок.

Рис. 3. Средние веса факторов. Рис. 4. Экспертные оценки факторов.

По всем оценкам весов для каждого эксперта были вычислены средние значения по множеству этих четырех версий, а затем и усреднены по множеству экспертов. На рис. 4 приведены оценки, усредненные и по множеству методов обработки и ранжированные по убыванию веса. Все оценки весов значимы.

Сравнение объективных и субъективных оценок важности факторов.

Значения оценок весов и ранжировки, вычисленные по объективным данным (см. уравнение (7)) отличаются от данных, полученных по результатам экспертного опроса (см. рис. 4). Для более точного сравнения оценок важности внутренних факторов Компании их удобно представить в таблице 1, где веса, полученные 1-м способом нормированы таким образом, чтобы их сумма была равна единице. Оценки весов, полученные вторым способом, уже были нормированы.

Таблица 14.

Значения весов объективных и субъективных факторов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Способы оценивания | Факторы | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Объективный (РТС) | -0.008 | 0.384 | 0.317 | 0.043 | 0.263 |
| Субъективный (эксперты) | 0.253 | 0.138 | 0.287 | 0.178 | 0.144 |

Заметим, что на множестве рассмотренных реальных данных полученные оценки важности факторов имеют достаточно высокий уровень надежности, хотя значения их существенно отличаются.

Таким образом, два способа сравнения двух групп оценок коэффициентов важности (субъективных и объективных) не дают оснований считать их достаточно близкими.

Управление эффективностью Компании по нетнографическим данным

В предыдущей части статьи рассматривался один из вариантов «включения» объективной обратной связи для обеспечения эффективного управления инвестиционной деятельностью корпорации. Во второй части рассмотрим еще один способ организации обратной связи, основанный на других источниках данных, также направленный на повышение эффективности работы корпорации. Если первый из контуров носит в основном инвестиционный характер и относится больше к финансовому менеджменту, то второй может охватывать все аспекты – от технических до работы с персоналом.

Интеграция, как одно из свойств корпораций, имеет много аспектов и координат развития. Стремление различных экономических субъектов к объединению обусловлено желанием получить большую устойчивость или повысить выживаемость в условиях сильной волатильности рынков. Помимо этого интеграция имеет и существенный синергетический потенциал.

С другой стороны появляются и негативные последствия, такие как увеличивает рисков, затягивание переходного периода, снижение количества рабочих мест, потери позиций на рынке, снижению капитализации компаний и ряду других проявлений.

Учитывая позитивный потенциал интеграции и возможные потери, на фазе планирования и в процессе ее реализации, возникает непростая задача эффективного «проращивания» интеграционных связей как внутри объединения (т.е. между предприятиями и подразделениями), так и в окружающей его среде - с партнерами, клиентами, государством, общественными институтами. Особенно это важно для российской экономики, как развивающейся в сложных условиях международной экономической среды и в то же время стремящейся обеспечить собственную экономическую безопасность и устойчивый рост.

Источником информации для второго контура обратной связи в управлении Компанией являются нетнографические данные [7, 8]. Как средство исследования, нетнография стала применяться сравнительно недавно и еще не может претендовать в полной мере на свое определенное место исследования в арсенале аналитических инструментов.

По одному из определений [12], нетнография – это сфера научных исследований, основанных на анализе высказываний пользователей интернета в публикациях, блогах и форумах. Основываясь на методе контент-анализа, нетнография исследует коммуникации интернет-сообществ: блогов, социальных сетей, форумов, дискуссий по тому или иному событию, бренду, продукту или услуге. Нетнография, как метод, предоставляет возможность выявления основных с точки зрения клиентов корпорации, проблем, требующих корректировки управленческих процедур, стратегий развития и инвестиций.

С одной стороны данные, получаемые из интернета, в качестве обратной связи важны своей объективностью, с другой стороны для обеспечения желаемых свойств оценок, получаемых на их основе – несмещенность, валидность, репрезентативность – не существует на сегодня строгих методов и процедур сбора, отбора и обработки данных, обеспечивающих требуемые значения свойств. Ниже приведем общую схему организации процедур, в которых на сегодня не все элементы можно считать одинаково действенными. При этом часть из используемых методов ранее апробированы, а часть - нуждаются в дополнительных исследованиях.

Особенностью современной модели корпоративного управления является широкая межрегиональная и международная кооперация, переход от имущественных к информационно-логистическим связям с поставщиками и покупателями. Эту модель характеризуют такие признаки как:

специализация на ключевых компетенциях;

передача на аутсорсинг управленческих функций, не имеющих отношения к ключевым компетенциям;

развитие мезоэкономических функций корпорации как интегратора деятельности малых и средних фирм;

развитие логистических центров корпорации с широким использованием возможностей глобальной сети.

Схема управления в рамках данной модели повышения эффективности (см. рис. 5) базируется на формировании комплекса интеграционных стратегий корпорации, учитывающих ее ключевые компетенции. Кратко приведенную схему управления можно пояснить следующим образом. Компания предоставляя свои услуги и продукцию на рынке, формирует совокупность потребительских индикаторов (ПИ), отражающих текущее множество существующих проблем, связанных с деятельностью Компании.

Рынок товаров и услуг

Компания

Менеджмент

Аутсорсинг

*Cij*

Рис. 5. Схема управления ключевыми компетенциями

Проблемы могут быть представлены графом причинно-следственных связей (причины на рис.5. показаны затонированными кружочками). Стратегии, формируемые менеджментом Компании, должны обеспечивать устранение причин возникающих проблем (если это в пределах возможностей). С помощью регулярных экспертиз определяются оценки значимости стратегий (), каждая из которых «работает» на ту или иную из ключевых компетенций Компании, обеспечивая должную эффективность ее функционирования. Для поддержания ключевой роли основных компетенций Компании стратегии должны эффективно использовать возможности аутсорсинга, не распыляя собственных ресурсов на неключевые направления деятельности. Таким образом может быть организована обратная связь, направленная на поддержание или повышения эффективности работы Компании на должном уровне. Далее рассмотрим возможный вариант реализации приведенной схемы управления.

Для выявления основных проблем и претензий к деятельности корпорации со стороны потребителей (в том числе Правительства), с целью оценки уровня эффективности реализации интеграционных стратегий, была сформирована серия запросов в поисковых системах по ключевым словам, отражающим основные направления деятельности Компании, приведенные на ее сайте [14]. Критериями отбора была открытость (публичность) площадки и наличие в сообщениях описания ситуации, вызвавшей неудовлетворенность различными сторонами деятельности корпорации.

Все проблемы ракетно-космической промышленности (РКП) могут быть сгруппированы [Моисеев] по следующим группам:

система государственного управления;

законодательная база;

экономическая специфика

научно-технологическая основа.

Из материалов были отобраны следующие основные проблемы в сфере космической деятельности (КД), высказываемые в самых различных источниках:

Отсутствие адекватной государственной политики в сфере КД.

Неразвитая законодательная база в части КД.

Неэффективная система страхования космической деятельности (КД).

Большое количество занятых в РКП (более 200 тыс. чел., в то время как в США и в Китае менее чем по 100 тыс. чел.).

Низкая производительность труда в РКП (самая низкая из всех космических стран).

Высокая аварийность запусков.

Возрастающая технологическая отсталость.

Устаревшая организация промышленного производства в РКП (6% мирового производства космической техники по данным 2011 г.).

Неразвитая система использования результатов КД.

Отсутствие механизмов технологического трансфера.

Принятие затратных и неэффективных программ.

Потеря общественной поддержки КД.

Потеря рынка пусковых услуг (5% в 2011 г.).

Потеря конкурентоспособности КД на внешнем и внутреннем рынках.

Этот перечень не претендует на полноту, а приведенные формулировки проблем могут быть уточнены, еще более конкретизированы для дальнейшей экспертной обработки. Но оставим их в таком виде и включим в процедуру анализа.

Согласно приведенной схеме управления совокупность проблем должна быть предъявлена группе экспертов, каждый из которых, заполняя матрицу парных сравнений, должен определить, какая из пары проблем является, на его взгляд, причиной, а какая следствием (или они могут быть не связанны причинно-следственными связями) [9]. Затем, проверив матрицы на транзитивность, мнения экспертов объединяются одним их способов обработки мнений в групповой экспертизе [15], например, используя меру Кемени. В результате будет сформирована единая матрица (таблица) вида:

Таблица 15.

Причинно-следственные связи между проблемами

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проблемы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | Всего  причин |
| 1 | - | П | П | - | - | - | П | - | П | П | П | - | П | П | 8 |
| 2 | С | - | П | - | - | - | - | П | П | П | - | - | - | П | 5 |
| 3 | С | С | - | - | - | П | П | - | - | - | П | - | П | П | 5 |
| 4 | - | - | - | - | С | П | С | С | - | - | П | - | - | - | 2 |
| 5 | - | - | - | П | - | П | П | С | - | - | П | - | П | П | 6 |
| 6 | - | - | С | С | С | - | С | С | - | - | П | П | П | П | 4 |
| 7 | С | - | С | П | С | П | - | С | - | С | П | П | П | П | 6 |
| 8 | - | С | - | П | П | П | П | - | П | С | П | П | П | П | 9 |
| 9 | С | С | - | - | - | - | - | С | - | С | - | - | - | - | 0 |
| 10 | С | С | - | - | - | - | П | П | П | - | П | - | П | П | 6 |
| 11 | С | - | С | С | С | С | С | С | - | С | - | - | - | П | 1 |
| 12 | - | - | - | - | - | С | С | С | - | - | - | - | - | С | 0 |
| 13 | С | - | С | - | С | С | С | С | - | С | - | - | - | С | 0 |
| 14 | С | С | С | - | С | С | С | С | - | С | С | П | П | - | 2 |
| Всего  следствий | 8 | 5 | 5 | 2 | 6 | 4 | 6 | 9 | 0 | 6 | 1 | 0 | 0 | 2 |  |

Здесь, например, если 1-я проблема сравнивается со 2-й, и 1-я является причиной, то ставится символ «П», если следствием – ставится «С». Ранги распределились таким образом, что проблема #8 (Устаревшая организация производства) является причиной наибольшего числи проблем, на втором месте – проблема #1 (Отсутствие адекватной государственной политики). Далее следуют - #5 (Низкая производительность труда), #7 (Возрастающая технологическая отсталость), #10 (Отсутствие механизмов технологического трансфера). Приведенные данные могут быть использованы в виде ранжировки номеров проблем (), или в виде вектора рангов: , где наименьшее число соответствует наивысшему рангу проблемы; T – символ транспонирования. Кроме того результаты могут быть представлены в виде графа (дерева) причинно-следственных связей (см. рис.5). Полученная иерархия проблем должна бы целью их решения с помощью реализации интеграционных стратегий предприятия.

На следующем этапе группа аналитиков выявляет систему существующих в Компании интеграционных стратегий [9]. Каждая из стратегий имеет своей целью обеспечение тех или иных ключевых компетенций [10]. Наиболее характерной для Компании является следующая их совокупность (табл. 16):

Таблица 16.

Ключевые компетенции и интеграционные стратегии Компании

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключевые компетенции | Интеграционные стратегии | | Обозначения |
| Технологические компетенции | Стратегии технологической и технической интеграции с внешними партнерами,  с конкурентами | СТТИ | |
| Организационно-управленческие компетенции  во внутренней среде | Стратегии маркетинговой интеграции, включающие мероприятия по разработке продуктов, сервисов, каналов сбыта и продвижения | СМИ | |
| Стратегии взаимодействия с внутренними клиентами формирующие лояльность корпорации со стороны ее акционеров и сотрудников:  акционерами (стратегии корпоративного управления);  сотрудниками корпорации (управление персоналом или внутренний маркетинг). | СИА  СИС | |
| Организационно-управленческие компетенции во внешней среде | Стратегии взаимодействия с внешними клиентами - стратегии клиентоориентированности (спонсорство, брендинг, программы лояльности для клиентов). | СИК | |
| Стратегии бизнес - сотрудничества (маркетинг взаимодействия) с партнерами или стратегии интеграции с партнерами. | СИП | |
| Стратегии интеграции с государством в рамках реализации государственно-частного партнёрства. | СИГ | |
| Стратегии интеграции с общественными организациями. | СИО | |

Далее вновь следует провести групповую экспертизу методом прямого взвешивания (назначения весов, например, по дискретной шкале, принимающей значения {0; 1; 2; 3}) или парных сравнений, в результате чего каждая интеграционная стратегия (i), обеспечивающая соответствующую (j) ключевую компетенцию получает оценку . Тогда если полученное значение оценки j-й ключевой компетенции (как сумма оценок стратегий, к ней относящихся) будет отличаться от контрольных (плановых) цифр, то такое рассогласование может служить основанием для внесения менеджментом корректив в ту или иную интеграционную стратегию Компании.

## 4.2. Стратегии образования холдинговых структур

Можно выделить следующие стратегии образования холдинговых структур [43, с. 72]:

1) *модель основания* - основание холдинга и последующая по­купка долей участия в действующих компаниях;

2) *модель слияния* - внесение в холдинг уже имеющихся долей участия в уже существующих компаниях;

3) *модель разделения* — полное разделение структурных единиц компании;

4) *модель выделения дочерней компании* - отделение структур­ной единицы из существующей материнской или холдинго­вой компании.

Модель основания

Модель основания (рис. 7) является самым простым органи­зационно-правовым способом создания холдинга. Созданный холдинг на средства, полученные от владельцев (акционеров), или на заемные средства приобретает доли (акции) в действую­щих компаниях. Такой холдинг, как правило, является финансо­вым. При его формировании используется «портфельный» метод. Аналогично тому, как это делают инвестиционные компании на рынке ценных бумаг. При этом «портфель» холдинга формируется для длительного периода владения.

Модель основания исполь­зуется достаточно редко:

1) при зарождении отрасли (в основном это происходило в на­чале XX века);

2) при проведении приватизации;

3) при появлении новых продукций или технологий, а также при выходе на новые географические рынки — для приобре­тения уже существующих компаний.

Модель слияния

В модели слияния собственники (акционеры) передают свои до­ли участия (акции) действующих компаний создаваемому холдингу, становясь при этом владельцами (акционерами) холдинга. Возмож­но осуществление различных вариантов слияний: как с изменени­ем, так и без изменения долей участия. Несколько вариантов обра­зования холдинга с помощью модели слияния рассмотрены ниже.

Модель слияния часто встречается при реорганизации и рест­руктуризации компаний нефтегазового бизнеса, при организации совместных предприятий для:

1) создания конкурентных преимуществ;

2) вертикальной и горизонтальной интеграции;

3) диверсификации;

4) выхода на новые рынки.

**Владельцы (акционеры)**

**Финансовая компания (холдинг)**

**Владельцы (акционеры)**

**Финансовая компания (холдинг)**

**Рынок капитала**

**Основание**

**Внесение капитала**

**Привлечение капитала (заемные средства)**

**1 этап**

**2 этап**

**3 этап**

**ХОЛДИНГ**

**Дочерняя компания 1**

**Дочерняя компания 2**

Рисунок 7. Модель основания

**Владелец (акционер)**

**ХОЛДИНГ**

**Владелец (акционер)**

Дочерняя компания 2

Дочерняя компания 1

Передача без изменения долей участия

Дочерняя компания 2

Дочерняя компания 1

**Акционер А**

**ХОЛДИНГ**

**Акционер А**

Дочерняя компания 2

Дочерняя компания 1

Передача без изменения долей участия

Дочерняя компания 2

Дочерняя компания 1

**Акционер Б**

**Акционер Б**

**Акционер А**

**ХОЛДИНГ**

**Акционер А**

Дочерняя компания 2

Дочерняя компания 1

Передача с изменением долей участия

Дочерняя компания 2

Дочерняя компания 1

**Акционер Б**

**Акционер Б**

**Рисунок 8**. Модель слияния

Модель разделения

В модели разделения (рис. 8) структурные единицы (отделы, департаменты, управления, дивизионы, филиалы, отделения) ма­теринской или дочерней компании передаются в холдинг следую­щим образом:

1) после реструктуризации материнской компании с последую­щим превращением ее в холдинговую;

2) после реструктуризации холдинговой компании.

По этой модели дочерние компании или структурные (хозяй­ственные) единицы могут быть внесены в качестве вклада в капи­тал или проданы холдингу. При этом на балансе холдинга не должны оставаться имущественные активы.

Прежний круг владельцев долей в модели разделения остается неизменным.

В результате разделения происходит децентрализация управле­ния - дочерние компании получают больше самостоятельности, превращаясь в стратегические хозяйственные центры. Однако это не означает ослабления к ним внимания со стороны холдинга, от­сутствия их координации и контроля с его стороны.

Модель разделения используется при реорганизации и рест­руктуризации компаний с целью дальней­шей специализации отдельных бизнес-единиц по функциональ­ному, продуктовому или региональному (географическому) при­знаку, а также для улучшения управляемости дочерними компа­ниями.

Модель выделения

Модель выделения дочерней компании (рис. 3.4) используется для децентрализации, улучшения управляемости и повышения эф­фективности производства. Как правило, эта модель используется в следующих случаях:

1) новое производство «выросло» и имеет дальнейшие перспек­тивы роста;

2) новому инновационному проекту требуется внешнее финан­сирование (заемные средства или создание совместного пред­приятия), при этом объемы ресурсов, необходимых для его рё-ализации являются слишком большими для концерна, а сте­пень риска высокой, поэтому требуется привлечение других акционеров для его реализации;

3) новый бизнес слабо коррелирует (не слишком связан) с основ­ной сферой специализации материнской компании;

**Материнская компания**

**ХОЛДИНГ**

**Дочерняя компания 1**

**Дочерняя компания 2**

**производство**

**производство**

**Дочерняя компания 3**

**Дочерняя компания 5**

**Дочерняя компания 4**

**реструктуризация**

**Рисунок 9.** Модель разделения

**ХОЛДИНГ**

**ХОЛДИНГ**

**Дочерняя компания**

**Дочерняя компания 1**

**Дочерняя компания 2**

**производство**

**Рисунок 10.** Модель выделения

4) необходимо выделение структурных подразделений холдинга в дочерние компании, расположенные в тех странах, где концер­ном ведется бизнес, для осуществления более эффективного управления бизнесом непосредственно из этих стран. Преимущества, достигаемые от выделения дочерней компании, проявляются в следующем:

1) риск (финансовый и потери репутации), связанный с освое­нием новых производств, и ответственность, которая может наступить в случае неудачи проекта, несет выделенная дочер­няя компания;

2) выделенные компании имеют значительно меньший размер по сравнению с материнской, что значительно упрощает со­гласование принятия решений и управление компанией;

3) выделенные компании ведут самостоятельный бизнес, что стимулирует поиск внутренних резервов, так как другие ком­пании концерна не будут компенсировать недостатки и про­счеты этой компании (за исключением особых случаев);

4) расширение полномочий, получение самостоятельности, как правило, способствуют повышению ответственности работ­ников выделенной компании, стимулируют их инициативу.

Исследования показали, что в настоящий момент появилась еще одна стратегия – аутсорсинговая.

Аутсорсинг (от английского out - внешний и source - источник, ресурс) - это передача на внешнее управление некоторых, обычно второстепенных, функций компании. Тех, которые не являются бизнес-образующими. Но в отличие от найма подрядчика для осуществления какой-либо операции, которую компания не может реализовать сама, аутсорсинг - это стратегия управления. Которую, как любую стратегию, нужно тщательно продумывать и оценивать, прежде чем применять.

Любая компания рано или поздно наталкивается на дилемму - покупать или производить самому? Выбор здесь достаточно богат. Цели, которые преследует компания (как это принято в западном мире), может быть две: ситуация, при которой мы вынуждены повышать качество продукции при сохранении ее цены и тем самым проводить дальнейшее продвижение продуктов и услуг; либо мы вынуждены снижать затраты, с целью снижения цены, при сохранении того же уровня качества.

Если компания видит свое развитие через производство товара наивысшего качества, то она сталкивается с тем, что при достижении некоторого уровня производства она не в состоянии обеспечить качество всех необходимых элементов и компонент, не превышая предельного значения "цена / качество". Как правило, находится кто-то, кто является лидером в производстве одного из требуемых комплектующих элементов, предлагающим при этом более выгодную цену. Аналогично поступает и компания, желающая при сохранении качества предлагаемых товаров или услуг, понизить цены за счет снижения внутренних производственных издержек.

Основной формой перехода на закупки товаров и услуг "со стороны" является упразднение собственных вспомогательных или сервисных подразделений и выбор на конкурентном рынке наиболее подходящего по ряду внутренних критериев подрядчика. Подобный подход справедлив при наличии развитой рыночной экономики, обостренной конкуренции и соответствующих финансовых возможностей предприятия-производителя.

Сегодняшнее состояние российской экономики вносит изменения не только в постановку самой задачи, но и в цели, которые ставит перед собой предприятие. Цель предприятия, применяющего описываемый механизм в условиях российской экономики, может быть сформулирована в следующем виде: минимизация издержек при сохранении текущего уровня качества продукции и (или) услуг и увеличении финансовой устойчивости предприятия.

В существующих условиях, особенно при проведении реструктуризации в рамках антикризисного управления произошли изменения не только в постановке целей описываемой задачи, но и в формах проведения подобной реорганизации. В отличие от западной практики, отечественные предприятия выводят вспомогательные и сервисные подразделения в виде самостоятельных дочерних хозяйствующих субъектов, сохраняя "родственность" компаний. При этом реструктуризация, как правило, затрагивает "материнскую" компанию.

Проводимые мероприятия ставят задачи по достижению основных целей:

* концентрация на основном бизнесе;
* повышение управляемости предприятием за счет сокращения количества подразделений и, соответственно, более четкого разграничения их зон полномочий и ответственности;
* снижение издержек и повышение качества за счет перехода от системы "зачета" работ внутреннему подразделению на систему приемки работ по договорам на основе качества выполненных работ;
* снижение издержек за счет изменения структуры затрат, то есть выведения затрат на вспомогательное или сервисное подразделение из категории постоянных в переменные;
* обеспечение возможности рассмотрения рыночных альтернатив, поиска контрагента по критерию "цена / качество";

Критериями, помогающими принять соответствующее управленческое решения, является группа различных по природе параметров - цена / качество, управляемость / издержки, зависимость от поставщиков и управление запасами, "владение" собственным производством и прочее.

Но, к сожалению, возникает ряд проблем, и, прежде всего, проблемы, связанные с тем, что в отличие от классических форм проведения аутсорсинга в России очень часто применяется несколько нестандартно и не классически. Базисная теория говорит нам о том, что мы должны убрать собственное подразделение и на конкурсной основе получить подрядчика на выполнение тех или иных работ. Как правило, в российской специфике проводится выведение вспомогательных подразделений путем обособления их в самостоятельно действующие хозяйственные субъекты. При этом первый конфликт (по классической теории), который возникает, - услуги, которые раньше считались своими, вдруг начинают стоить очень дорого. Причин здесь две. С одной стороны, это несовершенство учетной политики и системы управления затрат, которая была на предприятии. С другой стороны, мы создаем новое предприятие, ему нужен аппарат управления, и этот аппарат управления, по определению, не может стоить дешевле.

И, как следствие, мы можем сформулировать первое необходимое условие эффективного выделения подразделения. Прежде всего, выделяемое подразделение должно иметь возможность оказания услуг не только основному потребителю, но и сторонним хозяйствующим субъектам. Цель здесь такова - мы должны переложить основную часть постоянных издержек не только на себя, но и на иных потребителей.

Следующая проблема, которая возникает при выделении сервисных подразделений, это то, что многие вспомогательные услуги являются достаточно нетипичными и не представлены, как правило, на рынке. Например, транспорт. Достаточно трудно иногда найти второго потребителя. Кроме того, возникает еще одна проблема - не все работы имеют корреляцию или связь с объемом выпускаемой продукции.

Мы можем здесь говорить, что наличие конкуренции на сырьевом рынке выделяемого подразделения является вторым необходимым условием, которое должным образом нужно соблюдать при применении аутсорсинга.

В холдинге аутсорсинг может существовать в форме делегирования функций управления дочерней фирмой специализированной компании. Такая практика получила широкое распространение в международном бизнесе. Эти функции выполняют секретарские компании. Они способны производить не только рутинные операции, но и полноценно управлять дочерней компанией.

Это явление получило название - дистантное управление [1](http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn07/10.shtml#1_2) - система методов управления, позволяющих контролировать деятельность удаленных хозяйственных субъектов. Оно предусматривает управление финансами и деловыми операциями дочерней компании в интересах ее владельца. Услуги по дистантному управлению оказывают секретарские компании и региональные финансовые операторы.

Секретарская компания по поручению материнской компании осуществляет необходимые действия от имени дочерней фирмы и на основании специального договора и соответствующих инструкций производит обработку финансовой информации. Она формирует исполнительные структуры дочерних фирм.

Так, через секретарскую фирму можно организовать оперативное управление бизнесом компании, зарегистрированной в льготном "регионе". Оперативный центр такой компании может находиться в офисе материнской фирмы. Секретарская компания способна обеспечить эффект "присутствия" в регионе, а также осуществление отдельных функций в интересах владельца. В частности, она может привлечь компетентных управляющих требуемого профиля. Секретарская компания несет ответственность за свои действия в соответствии с контрактом.

Использование секретарских компаний предпочтительнее, чем самостоятельный поиск номинальных директоров и бухгалтеров для дочерней компании, действующей, к примеру, в удаленном регионе. Управление дочерней фирмой осуществляется на основании специального контракта с фирмой-управляющим, в котором предусматриваются базовые и дополнительные услуги. Базовые включают регистрацию и обязательные регулярные процедуры: ведение бухгалтерии и аудит (если требуется), сдача финансовой отчетности в налоговую инспекцию, проведение общих собраний, назначение "номинальных" директоров и привлечение номинальных владельцев.

Естественно, при передаче части бизнес-функций стороннему предприятию, необходимо выяснить насколько это эффективно. И для этого необходимо провести ряд исследований и в первую очередь сравнить затраты на данный вид работы, выполняемой своими силами с передаваемыми на аутсорсинг. Например, по оценкам многих специалистов содержание одного работника предприятия обходится фирме в три его зарплаты. И это лишь примерные цифры. Ведь содержать работника – это не только платить ему заработную плату, сюда следует отнести и аренду помещения, коммунальные платежи, оборудование, страхование сотрудников, налоги, расходные материалы и т.д. Поэтому очень часто практика показывает, аутсорсинг бывает выгоднее.

Конечно, у аутсорсинга есть определенные недостатки. Но при аутсорсинговой стратегии образования холдингов можно полностью исключить, например, риск утечки информации и возникновения нового конкурента, уже обладающего вашими знаниями и опытом, потери контроля над собственными ресурсами и т.д. Поэтому аутсорсинговая стратегия образования холдинговых структур представляет собой наиболее интересный вариант. Ведь цель создания холдинга – получение синергетического эффекта от объединения нескольких компаний, которые смогут более эффективно взаимодействовать. И данный синергетический эффект проявляется не в объединении ресурсов компаний, входящих в холдинг а в умножении их возможностей при работе совместно. При этом компаниям, входящим в группу, совсем не обязательно работать только друг для друга. Наоборот, конкуренция между внешними организациями и холдинговыми структурами должна сохраняться, чтобы способствовать повышению эффективности входящих в группу компаний.

Еще одна разновидность аутсорсинговой стратегии – это создание общего центра обслуживания. Если в первом случае компания просто выкупается (поглощается), то во втором- используется традиционная стратегия – выделение.

Ведь в рамках холдинга часто объединены компании из разных отраслей. Нередко у них различная учетная политика, информационные системы и уровень компетентности персонала. Все это осложняет деятельность холдинга в целом. Эффективный же способ устранить подобные проблемы - создать общий центр обслуживания.

Практически перед любым холдингом остро стоит вопрос об увеличении его конкурентоспособности. Чтобы этого достичь, целесообразно, чтобы каждая входящая в него компания сосредоточилась на своем виде деятельности. Этому способствует создание общего центра обслуживания (ОЦО). Он представляет собой специализированное предприятие в составе холдинга. ОЦО осуществляет бизнес-процессы, которые являются вспомогательными для остальных предприятий, входящих в холдинг. Проще говоря, в рамках холдинга выделяют отдельный вид деятельности и "выводят" его в дочернее предприятие - ОЦО. Для него выделенный вспомогательный вид деятельности становится основным.  
Как показывает мировая практика, чаще всего таким образом выделяют функции по ведению бухгалтерского и налогового учета. Отдать их выполнение внешней организации рискованно, так как учетная информация может быть весьма ценной. Передав учетные функции внутренней сервисной компании, а именно ОЦО, каждое предприятие холдинга может сосредоточиться на более эффективном решении собственных бизнес-задач. Кроме того, подразделения самостоятельно оплачивают услуги, которые предоставляет им ОЦО. При этом прибыль общего центра остается в составе прибыли холдинга в целом.

Выделение общего центра дает ряд преимуществ. Как показывают исследования, большинству компаний удается снизить свои расходы за счет эффекта масштаба. Кроме того, аналогичные функции, которые выполняют дочерние предприятия холдинга, не будут дублироваться.  
Так как ОЦО является клиенто-ориентированной компанией, а предоставляемые услуги - основным видом его деятельности, то качество таких услуг существенно возрастает. В результате кадровых перестановок численность персонала сократится, и в центре сконцентрируются наиболее квалифицированные специалисты.

Конечно, из-за страха потерять работу это может повлечь за собой сопротивление сотрудников по созданию центра. Однако, как показывает практика, профессионалам работа всегда найдется. Конечно при создании подобного центра потребуются достаточно большие капиталовложения. Ведь появляется новая структура, которая потребует помещения, привлечения новых сотрудников и т. п. Кроме того, должны быть приобретены современные информационные технологии, иначе все мероприятие теряет смысл. Нужно учитывать еще и то, что появятся расходы на управление самого ОЦО и организацию его взаимоотношений с предприятиями холдинга.

На создание центра уходит достаточно много времени. Этот процесс может занять от года до десяти лет - в каждом конкретном случае по-разному. Соответственно срок окупаемости ОЦО тоже различен.  
Кроме того, компания должна быть готова к изменению своей корпоративной культуры. У руководства холдинга должно возникнуть понимание того, что ОЦО не просто подчиненная компания, а контрагент. Изменения коснутся и роли главного бухгалтера компании. Теперь он становится директором центра и обязан ориентироваться на результат, то есть "из функционера превратиться в бизнесмена". Здесь может потребоваться дополнительное обучение главного бухгалтера и, конечно, всегда остается вариант пригласить специалиста извне. Главной опасностью может быть потеря надзора за деятельностью центра. "Чтобы предприятие не оторвалось, не стало аутсорсингом, должен быть контроль".

ОЦО должен быть реальной рыночной компанией и действовать в конкурентной среде. То есть впоследствии из центра затрат он может превратиться в центр прибыли, выйти на внешний рынок и обслуживать не только предприятия в составе холдинга, но и сторонние организации. В любом случае, решая создать ОЦО, компания должна учесть все эти моменты и проработать четкий план его работы и развития, а также выхода на внешний рынок.

Отношения между ОЦО и другими подразделениями холдинга осуществляются на основании договоров об оказании услуг. В них должен быть четко сформулирован предмет, детализирован перечень услуг, их стоимость, срок договора. Кроме ведения бухгалтерского и налогового учета, на ОЦО, как правило, возлагается обязанность представительства холдинга в суде и налоговых органах.

Еще один важный момент - порядок документооборота. Он может быть закреплен как непосредственно в тексте договора, так и в приложениях к нему - регламентах.

Несомненно, один из главных пунктов договора - это ответственность ОЦО за ненадлежащее исполнение своих обязательств. Нсмотря на то, что центр обслуживания интегрирован в состав холдинга, все же он является самостоятельным юридическим лицом. Таким образом, установление санкций будет стимулировать ОЦО выполнять возложенные на него обязанности качественно.

При стандартных системах учета холдинги с несколькими десятками предприятий сталкиваются с рядом проблем и рисков.  
На каждом предприятии существует своя финансовая служба, и каждое из них ведет учет и составляет отчетность самостоятельно. При этом подразделения могут использовать различные подходы к составлению финансовой и налоговой отчетности. В рамках одного холдинга могут применяться разные автоматизированные системы учета - "1С", "Галактика" и т.п. Все это несет в себе риски, которыми при традиционной системе ведения учета в холдинге управлять трудно. В связи с этим проверка консолидированной отчетности холдинга затруднена.  
Финансовую службу каждой компании достаточно трудно контролировать. Ведь нередко предприятия находятся довольно далеко от головного офиса. К тому же их число может быть значительным.

В режиме реального времени работать практически невозможно. Не говоря уже о том, что в финансовых службах занято большое количество персонала, который можно было бы сократить, так как часть сотрудников выполняет одни и те же обязанности. Наряду с избыточным количеством персонала в подразделениях холдинга, особенно в тех, которые находятся "в глубинке", не хватает квалифицированных кадров.

При создании же ОЦО многие проблемы решаются, то есть унифицируется метод всех видов учета - бухгалтерского, налогового, управленческого, оптимизируется кадровый состав, вводится единая информационная система. Однако риски присущи ОЦО, как при его создании, так и после. Главным будет риск контроля: насколько предприятия, составляющие холдинг, своевременно и полно будут предоставлять документы в ОЦО. Прежде всего, эти моменты должны быть четко прописаны в регламенте к договору и самое важное - ответсвенность. Причем речь идет как об ответственности предприятий при передаче документов, так и ОЦО - при создании отчетности.

Создание ОЦО в холдинге придает ему прозрачность. Первичные документы создаются на предприятиях, их учет и составление отчетности осуществляется в ОЦО централизованно. Отчетность легче анализировать.  
Также появляются предпосылки того, что налоговые проверки будут проводиться реже. "Сотрудники налоговых служб будут рады видеть одинаковую систему отчетности, если не в целом холдинга, то хотя бы группы". Таким образом, кредит доверия со стороны проверяющих растет, отношения с ними становятся лучше. Как показывает практика, у компаний с выделенным центром обслуживания зачастую проверки проводятся реже, иногда остается непроверенным период от года до двух лет.

Еще одним положительным моментом внедрения ОЦО будет экономия на стоимости проведения аудита. Обычно немалое количество времени аудиторы тратят на выбор объектов аудита, выезжая на каждое предприятие. Это отражается на стоимости аудиторских услуг. При ОЦО выбор объектов за счет использования единой системы учета и методологии учета будет проходить гораздо быстрее.

Таким образом, компании, входящие в группу, совсем не обязательно должны работать только друг для друга. Наоборот, конкуренция между внешними организациями и холдинговыми структурами должна сохраняться, чтобы способствовать повышению эффективности входящих в группу компаний. Для холдинга крайне важно объединять входящие в него структуры разумно, а не хаотически. Принципом объединения, в том числе, может стать и аутсорсинг: в группу будут входить те компании, которым другие участники холдинга могут отдать часть своих неосновных бизнес-процессов. Таким образом, структура холдинга будет напоминать традиционную оргструктуру среднестатистического предприятия: управляющая компания (аналог – генеральный директор), рекрутинговое агентство (отдел персонала), промышленная компания (производство), транспортная компания (логистический отдел) и т.д. Важным отличием от обычной оргструктуры в данном случае будет то, что некоторые компании будут предоставлять свои услуги предприятиям, не входящим в холдинг, то есть выступать аутсорсерами для них.

Причин неразвитости аутсорсинга среди холдинговых компаний может быть несколько:

* Руководство не считает нужным платить внешним компаниям, считая, что лучше сэкономить и выполнить обеспечивающие процессы своими силами  со средним качеством.
* Организация не доверяет внешним фирмам (особенно это касается передачи бухгалтерского учета на аутсорсинг).
* Компания не видит необходимости в более эффективном и качественном выполнении неосновных процессов.
* Боязнь зависимости от другой организации.
* В компании не структурированы бизнес-процессы, поэтому нет четкого представления об их границах, ответственных, что затрудняет передачу их внешней компании.

И если причины 1-4 устранить сложно, то проблема 5 вполне решаема. Кроме того, если компания проведет описание бизнес-процессов, одновременно с этим может быть осуществлена оценка их эффективности и стоимости, что будет почвой для принятия решения о целесообразности аутсорсинга.

## 4.3. Модель управления сервисными корпорациями холдингового типа.

В процессе функционирования каждый экономический субъект испы­тывает на себе воздействие внешней и внутренней среды и в то же время сам является частью этой среды. Результатом этого воздействия становятся те или иные взаимоотношения, очерчивающие круг влияющих на субъект фак­торов, а также интересов самого субъекта. Если же речь идет об объединении предприятий в структуру холдингового типа, то каждый структурный эле­мент такого объединения является одновременно элементом и внешней, и внутренней среды. К числу участников корпоративных отношений, склады­вающихся в структурах холдингового типа следует отнести:

* основное общество;
* дочерние общества;
* зависимые общества;
* органы управления всех участников холдинга — основного и дочер­них (зависимых) хозяйственных обществ;
* персонал хозяйственных обществ-участников холдинга, внутри которого в качестве отдельной категории следует выделять высший менеджерский персонал, осуществляющий централизованные функции по управлению холдинговой компанией в целом;
* акционеров (участников) хозяйственных обществ-участников холдинга, среди которых следует выделять владельцев крупных паке­тов акций (долей участия), обеспечивающих контроль над основ­ным обществом холдинга, а также акционеров (участников) дочер­них хозяйственных обществ: влиятельных и миноритарных;
* государство и его территориальные образования;
* кредиторов хозяйственных обществ-участников холдинга;

• предпринимательские структуры, организации, учреждения, граж­дан, имеющих отношения с организациями-участниками холдинга (поставщики, потребители, конкуренты, клиенты хозяйственных обществ, объединенные в холдинговую компанию).

Интересы перечисленных субъектов вполне могут не совпадать. Со­отношение их интересов, коллизии этих интересов определяются целым ря­дом обстоятельств, в том числе степенью контроля основного общества над дочерними, локализацией контрольного пакета акций (долей участия), рас­пределением между структурами холдинга производственно-хозяйственных функций, сферой деятельности компании (и, в частности, степенью внимания к ней со стороны государства), позицией высшего менеджерского персонала, чьи ценностно-мотивационные установки имеют большое влияние на разви­тие компании, и другими причинами объективного и субъективного характе­ра, вплоть до сложившихся в определенной компании традиций ведения биз­неса, взаимоотношений с трудовым коллективом или особенностей наличе­ствующей в организации корпоративной культуры.

Целью данного раздела работы является создание типовой модели управления корпорацией холдингового типа.

В предыдущих главах были рассмотрены особенности традиционных систем управления, а также предложена новая модель управления и методика ее применения. Холдинг – это вертикально или горизонтально интегрированное объединение юридических лиц, связанных между собой отношениями экономической субординации (обычно реализуемой через отношения владения). За счет такой субординации вся структура в целом управляема, но при этом есть возможность обеспечить относительную самостоятельность отдельных ее элементов, необходимую для экономически эффективной работы системы. Это так называемая аутсорсинговая стратегия, которая также была нами рассмотрена в предыдущих главах. В данной главе автором предлагается модель типовой струтуры корпорации холдингового типа, на основе которой могут быть реструктурированы действующие структуры или созданы новые.

Создание корпорации может преследовать различные цели, как основные, так и частные. В таблице 8 представлены эти цели.

**Таблица 18. Основные и частные цели создания корпораций холдингового типа.**

|  |  |
| --- | --- |
| **ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ** | **ЧАСТНЫЕ ЦЕЛИ** |
| 1. Уменьшение сложности комплексности предприятия | - Построение иерархической структуры. Снижение расчетных (плановых) затрат. Освобождение руководства организации от оперативных функций |
| - Сокращение инстанций в передаче информации |
| - Обеспечение более оперативных коммуникаций |
| - Более высокий уровень инноваций |
| 2. Повышение уровня окупаемости предприятия | В оперативных структурах, холдинге и подразделениях улучшение учета: |
| - затрат и объемов работ |
| - имущества и долгов |
| 3. Ограничение влияния факторов риска и меры ответственности | - Дробление специфических для предприятия рисков |
| - Стремление избегать сквозной ответственности в структурах по вертикали и горизонтали |
| 4. Повышение гибкости в деятельности предприятия | Повышение уровня приспособляемости и конкурентоспособности |
| - Более высокий уровень гибкости в принятии решений |
| - Раздельное формирование и осуществление стратегии |
| 5. Профессионализация управления объединением | - Профессиональное управление объединением |
| - Специализация и разделение функций руководства |
| - Концентрация руководства. Эффективное обеспечение информацией |
| 6. Стимулирование и мотивация работников | - Образование сфер производства с высокой степенью самостоятельной ответственности руководящих и контрольных органов |
| - Долевое участие руководства (управляющих) в капитале и прибыли предприятий |
| - Создание рамочных условий свободы действий для проявления предпринимательской инициативы |
| 7.Обеспечение преемственности руководства и согласованность целей | Принятие мер, препятствующих расхождению интересов |
| - Мониторинг достижения поставленных целей. |
| - Формирование уровней целеполагания |
| 8.Обеспечение преемственности капитала | - Определяемая размером капитала связь с долевым участием |
| - Общий подход к формированию капитала |
| - Участие капитала а деятельности фондовых обществ |

Естественной конечной целью является увеличение эффективности работы всей системы и, как следствие, повышение ее инвестиционной привлекательности, нередко с прицелом на привлечение стратегических инвесторов или на публичное размещение акций (IPO) в России или за рубежом.

Также при управлении корпорациями необходимо решить ряд первоочередных проблем - это смягчение и устранение конфликтов интересов всех входящих в корпора­тивное объединение субъектов. **Конфликт интересов** - это ситуация выбора между интересами компании в целом и интересами отдельной группы субъек­тов, участвующей в корпоративных отношениях [108, с. 39].

Суть «конфликта интересов» состоит не в самом факте нарушения «корпоративного интереса» в пользу индивидуального или группового, а в возможности возникновения ситуации, когда встает вопрос выбора между ин­тересом корпорации в целом и иным интересом. Во избежание такого «кон­фликта» задача корпоративного управления состоит в том, чтобы управленче­скими, технологическими, организационными и иными средствами предот­вратить вероятность изменения иерархии интересов и целевых функций субъ­ектов корпоративных отношений [108, с.40].

Первая группа потенциально конфликтных ситуаций возникает меж­ду предприятиями-участниками интеграционного взаимодействия, как пока­зывает практика, в связи с их соперничеством за обладание максимально значимой долей общекорпоративных ресурсов, а также с внутрикорпоратив­ной продуктовой конкуренцией, обусловленной отсутствием четкой специа­лизации предприятий группы на конкретных сегментах рынка.

Для нейтрализации фактора соперничества за возможно большую до­лю финансовых ресурсов от штаб-квартиры компании требуются четкая рег­ламентация процедур экспертизы инвестиционных предложений, обеспече­ние полноценного участия собственников (ведущих акционеров) в приня­тии решений по сделкам, объявление в предплановый период спектра приоритетных сфер основной деятельности корпорации. Что касается от­меченной внутрикорпоративной конкуренции, то ее острота существенным

образом зависит от подбора предприятий-участников объединения: одно де­ло, если они производят однотипную, и другое - различную продукцию. В первом случае решающее значение имеет степень согласованности работы предприятий, в определяющей степени обусловливаемая качеством управ­ленческой деятельности штаб-квартиры (центральной компании, головного предприятия) корпорации; диапазон возможных результатов этих действий - от согласованного наращивания поставок однотипной продукции (в слу­чае соответствующего роста спроса на нее) до конфликтного обострения конкуренции, о которой идет речь. В случае же производства разнородной продукции перспективная корпоративная стратегия - создание «ассорти­ментного шлейфа», совместно производимого предприятиями-участниками корпорации, разумеется, если основной вид продукции сопрягаем (с точки зрения масштабности и долговременной устойчивости спроса) с другими -дополняющими ее видами. Скажем, для сложной машино-технической про­дукции, последними выступают комплектующие и запчасти. Сюда же отно­сятся услуги по эксплуатации и ремонту изделий, приобретенных потреби­телями, разрабатываемые перспективные модификации основной номенкла­туры. Подобная дополняющая деятельность возможна на базе рационального подбора участников кооперации и точного выбора «смежных зон» работы либо путем повышения гибкости производства участников.

Вторая группа потенциальных конфликтов, соотносится с проблема­ми, возникающими при взаимодействии штаб-квартиры (центральной ком­пании, головного предприятия) корпорации с входящими в ее состав пред­приятиями. Среди таких проблем наиболее важны следующие. Во-первых, «степень свободы» предприятий-участников, которая связана с долей внут­рикорпоративных поставок, с легкостью или, наоборот, с затрудненностью нахождения внутренними предприятиями-потребителями данной продукции ее внешних поставщиков (притом по приемлемым ценам), с географиче­ской близостью или, наоборот, разобщенностью предприятий (когда суще­ственным компонентом цены становится уровень транспортных издержек).

Во-вторых, - распределение полномочий и ответственности между штаб-квартирой корпорации и предприятиями-участниками, соотношение между принудительными и побудительными методами мотивации, используемыми применительно к членам холдинга, отсутствие или наличие доверительно­сти в этом взаимодействии. В-третьих, - уровень общекорпоративной куль­туры, включающей осознание участниками корпорации того, что на основе совместной деятельности они в состоянии добиться больших, нежели при ав­тономном функционировании, результатов.

Третья группа причин потенциальной конфликтности в процессе ин­теграции находится в русле взаимодействия отдельных управленческих подразделений на уровне самого головного предприятия холдинга. Осно­вой потенциальных конфликтов может быть нечеткое разделение функций, касающихся стратегического и текущего планирования, а также принятия управленческих решений по распределению ресурсов между отдельными направлениями или приоритетами деятельности корпорации. Наиболее час­то подобные конфликты возникают в хозяйственных холдингах, материн­ская компания которых обеспечивает регулирование как собственного произ­водства, так и управление дочерними компаниями.

Есть ли опасность в возникновении «конфликта интересов»? Оче­видно, нет, если возникшее противоречие замечено на ранней стадии и но­сит разрешимый характер. Развитие холдинговой компании, как всякое по­ступательное развитие, в соответствии с диалектическим законом единства и борьбы противоположностей является, по сути, преодолением конструктив­ных противоречий субъектов корпоративных отношений.

Другое дело, если возникшее противоречие своевременно не диагно­стировано, ситуация превратилась в тупиковую: в этом случае объединению может грозить опасность развала, а влиятельным акционерам - потеря управления и собственности. Именно поэтому вопросы управления и управ­ляемости дочерних обществ, взаимоотношения крупных интегрированных структур с государством и другие управленческие аспекты - одни из самых актуальных в проблеме организации и деятельности холдинговых компаний.

Другой существенный организационный фактор, влияющий на про­цессы и результаты эффективности объединения предприятий, - соотноше­ние между централизацией и децентрализацией в правах, обязанностях и полномочиях штаб-квартиры корпорации и предприятий-участников. Пока­зателями степени децентрализации управления в корпорации являются ко­личество и значимость решений, принимаемых на уровне участников, мера необходимости согласования решений со штаб-квартирой. Известные пре­имущества децентрализации - гибкость, удобство коммуникаций, уменьше­ние затрат и экономия времени, возрастание степени самостоятельности. Не менее известные недостатки децентрализации - частичное дублирование действий функциональных служб предприятий и штаб-квартиры корпора­ции и соответствующие дополнительные затраты, высокая вероятность несо­гласованных решений, отсутствие или недостаточность единства в рыноч­ном поведении участников, сложность реализации координационных начал.

Определенные достоинства и недостатки присущи и централизации. К ее изъянам относятся: громоздкость и медлительность системы гипертро­фированных и жестко субординированных вертикальных коммуникаций, снижающих скорость движения информации как сверху вниз, так и снизу вверх; слабость горизонтальных связей между предприятиями-участниками и функциональными службами, вызывающая необходимость непрерывных обращений к высшему руководству корпорации по многообразным частным проблемам, в том числе возникающим на стыках деятельности предприятий-участников, финансовых структур и служб, о которых идет речь, и т.п. Все это приводит к излишней перегрузке высшего руководства оперативными вопросами, соответственно к непроработанности стратегических решений, а в конечном счете - к падению эффективности деятельности корпорации. Иными словами, излишняя централизация управления превращает высших корпоративных руководителей в оперативных работников, хотя и обладающих силой власти. Такой режим «текучки» уже довольно давно был назван в литературе «патологическим состоянием организации», суть коего - «оста­точный» подход к стратегическому корпоративному управлению (в том числе планированию), которому уделяется столько времени и внимания, сколько остается от оперативной деятельности [106, с. 67]. Что касается достоинств централизации, то к ним относятся: возможность разработки и проведения единой стратегии и политики, выстраивание такой очередности приоритетов деятельности корпорации в целом, которые формируют поведение отдельных ее элементов именно как частей единой и целенаправленно действующей системы, создание предпосылок эффективного использования ресурсов.

Таким образом, обе крайности - и излишняя децентрализация, и ги­пертрофированная централизация - приводят к падению эффективности ра­боты корпорации, т.е. к возникновению негативных системных эффектов.

Многие авторы считают, что вопрос о централизации и децентрализа­ции функций в холдинге - это вообще вопрос конкретного предприниматель­ского объединения [52, 108]. Безотносительно к специфике конкретного хол­динга невозможно констатировать эффективность или неэффективность той или иной системы управления. "Вмешиваться" или "не вмешиваться" в производст­венно-хозяйственную деятельность дочерних обществ, степень такого "вме­шательства" - эти вопросы должны решаться в каждом случае отдельно. Такая точка зрения, на наш взгляд, имеет под собой реальную основу и только под­тверждает тот факт, что невозможно выработать единую для всех компаний мо­дель соотношения централизации и децентрализации. Но, тем не менее, некото­рые общие рекомендации, как нам кажется, все же возможно сформулировать.

Способами централизации функций в холдинговой компании могут быть: распределение полномочий между основным и дочерними хозяйствен­ными обществами в заключенных между ними договорах, делегирование пол­номочий по управлению дочерними обществами централизованным службам холдинга путем предоставления права согласующей подписи их руководителям. Указанным руководителям решением совета директоров дочернего общества можно делегировать функцию согласования как экспертам или даже принять их на работу в штат дочернего общества как кураторов соответствующего направ­ления.

Легитимным правовым способом централизации управления в холдинге служит усиление компетенции совета директоров дочернего общества, где по­давляющее большинство членов составляют представители основного общест­ва, а председателем совета является, как правило, генеральный директор (пред­седатель совета директоров) основного общества. Единоличный исполни­тельный орган дочернего общества в этом случае ограничивается в полно­мочиях уставом соответствующего общества. Такие ограничения целесооб­разно продублировать во внутренних документах и договоре, заключаемом обществом с директором.

Инструментом «мягкой» централизации управления холдинговым объединением является внутрифирменный контракт. В отличие от традици­онных договоров поставки или подряда контракт, заключаемый между ассо­циированными производителями, предполагает согласование механизма це­нообразования и регулирование издержек. Контракты такого рода заключа­ются как в рамках целевых общефирменных программ, так и при оформле­нии долгосрочных кооперационных связей.

Мировая практика свидетельствует, что соотношение уровня центра­лизации и децентрализации фирменных структур не является постоянным. Оно зависит от многих факторов, например от фазы делового цикла, отрасле­вой принадлежности предприятия, условий ведения бизнеса отдельными хо­зяйственными обществами, от территориальной удаленности дочерних пред­приятий и т.д.

В конечном счете, смысл и цель объединения разнородных участни­ков в единое целое состоят как раз в продуцировании позитивных систем­ных эффектов. Они суть та «дельта», на которую результаты деятельности корпорации превышают простую сумму результатов деятельности ее участ­ников.

Один из важных факторов достижения этой синергии - рациональ­ность построения совокупности функциональных служб штаб-квартиры кор­порации и ее участников. Переход к развертыванию необходимых служб на уровне штаб-квартиры и ликвидация их части у организаций-участников позволяют повысить эффективность работы персонала тех подразделений, которые жизненно значимы для функционирования корпорации как целого и особенно остро ощущают дефицит квалифицированных управленческих кадров.

К сожалению, применительно к сложившимся системам управления отечественными корпорациями действует множество явных и скрытых фак­торов, затрудняющих реализацию функций стратегического планирования. Среди факторов «внешнего» характера - слабость российского корпоратив­ного законодательства, практически не содержащего норм, стимулирующих интеграционные процессы. Сохраняющийся разрыв в мотивациях промыш­ленников и банкиров, незаинтересованность последних в долгосрочных инве­стициях в реальный сектор тоже не способствуют включению в системы корпоративного управления плановой составляющей.

Один из относительно скрытых внутрикорпоративных факторов, не­благоприятно действующих на ситуацию в области стратегического плани­рования, - отсутствие концентрации функций долгосрочного общекорпора­тивного регулирования предприятий-участников в едином мощном управ­ляющем центре (подразделении, службе) на уровне головного предприятия. Большинство «молодых» отечественных интегрированных корпораций, ра­ботающих на принципах акционерного контроля участников со стороны ба­зового (материнского) предприятия, пока суть объединения «де юре», но не «де факто», ибо задачи общекорпоративного регулирования раздроблены между традиционными подразделениями аппарата управления головной компании. К тому же основная часть ее управленческого персонала, естест­венно, озабочена, прежде всего, делами собственного (в данном случае, головного в группе) предприятия. Сбалансированность усилий этого персонала по решению проблем основного предприятия и проблем бизнес-группы в целом, как правило, отсутствует.

Таким образом, обобщая сказанное, по нашему мнению, можно выде­лить ряд принципов построения эффективных взаимоотношений между субъектами в рамках холдинговой компании, которые сведены нами в табли­цу 19.

**Таблица 19. Принципы построения взаимоотношений в рамках холдинговой структуры**

| **Принцип** | **Содержание принципа** | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Общие принципы отношений в холдинге** | | | |
| **Принцип приобретения преимуществ** | Основной принцип участия в корпорации, в результате че­го заинтересованные стороны не должны пострадать, а на­против, должны приобрести ощутимые преимущества | | |
| **Принцип достаточности** | Количество предприятий, входящих **в** состав холдинга должно являться необходимым и достаточным для реше­ния коммерческих и политических задач холдинга в те­кущий момент | | |
| **Принцип исключения дуб­лирования** | Из организационной структуры каждого предприятия холдинга, по возможности, исключаются любые подраз­деления, функцию которых может выполнить другое предприятие холдинга на договорных условиях | | |
| **Единство правил игры** | Для всех предприятий холдинга устанавливаются единые условия | | |
| **Принцип соответствия стратегии холдинга** | Предприятия холдинга осуществляют свою деятельность только в соответствии с общей стратегией холдинга. На­меренное нарушение данного принципа должно наказы­ваться введением штрафных санкций или иным способом, определяемым в соответствии с *принципом контроля за соблюдением установленных правил игры* | | |
| **Принцип умеренной само­стоятельности предприятий холдинга** | | Все предприятия холдинга являются самостоятельными структурами и находятся на полном хозрасчете, самофи­нансировании и самоокупаемости. Каждое в отдельности предприятие холдинга не несет ответственности по обяза­тельствам любых других предприятий холдинга, в том числе по обязательствам управляющей компании. Любое нерентабельное предприятие, исходя из неблагоприятной рыночной ситуации, подлежит ликвидации или смене специализации. Планово убыточные (благотворительные) направления деятельности должны быть представлены в качестве структурных подразделений предприятий хол­динга и существовать за счет их прибыли либо за счет це­левого финансирования по бюджетному принципу други­ми предприятиями холдинга | |
| **Принцип конкурсного рас­пределения общекорпора­тивных ресурсов** | | Управляющая компания распределяет консолидирован­ные общехолдинговые ресурсы между дочерними пред­приятиями в соответствии с результатами их деятельно­сти, со стратегическими планами холдинга и исходя из конкурсной оценки инвестиционных проектов независи­мой комиссией. | |
| **Принципы горизонтальных отношений в холдинге** | | | |
| **Принцип взаимовыгодного сотрудничества** | | Горизонтальные взаимоотношения между предприятиями холдинга должны строиться на принципах взаимовыгод­ного сотрудничества. В случае нарушения условий со­трудничества одним из предприятий холдинга, что влечет за собой ущерб для другого предприятия холдинга, по­следнее должно подать претензию первому. Разрешение споров между предприятиями холдинга производится третейским судом в лице управляющей компании. Реше­ние третейского суда подлежит обязательному исполне­нию. При этом виновная сторона должна отчислить в управляющую компанию, к примеру, 10% от стоимости претензии | |
| **Принцип свободы выбора партнера** | | Каждое предприятие холдинга может работать с конку­рентами другого предприятия холдинга, если это выгод­нее для первого | |
| **Принцип соблюдения инте­ресов каждого предприятия холдинга** | | Не допускается навязывание любых решений, ущемляю­щих интересы одного предприятия холдинга в пользу другого | |
| **Принципы вертикальных отношений в холдинге** | | | |
| **Контроль за соблюдением установленных правил иг­ры** | | | Генеральный директор управляющей компании осущест­вляет контроль за соблюдением установленных правил игры для предприятий холдинга и уровнем эффективно­сти их функционирования. В случае недобросовестного выполнения своих обязанностей любым из директоров предприятий холдинга, а также в случае систематического невыполнения директором плана по доходам и прибыли или в случае убыточного функционирования предприятия генеральный директор управляющей компании (холдинга) должен немедленно выносить вопрос **о** соответствии ди­ректора занимаемой должности на Совет учредителей. В случае серьезных нарушений своих обязанностей со сто­роны директора предприятия и/или при возникновении угрозы существенных убытков генеральный директор имеет право самостоятельно на время отстранить дирек­тора предприятия от осуществления своих обязанностей до решения Совета учредителей. При этом генеральный директор холдинга должен временно назначить испол­няющего обязанности директора предприятия или сам лично возглавить данное предприятие |
| **Отчисления на содержание управляющей компании** | | | Каждое предприятие холдинга должно отчислять опреде­ленную сумму на содержание управляющей компании. Также на эти цели может выплачиваться определенный процент от сверхнормативной прибыли предприятий, но сумма отчислений должна быть не менее определенной и единой для всех предприятий холдинга суммы |
| **Ответственность за нару­шение сроков по отчетам** | | | Каждое предприятие холдинга должно своевременно по­давать в управляющую компанию необходимые планы и отчеты. В случае нарушения данных сроков предприятия должны платить неустойку управляющей компании, раз­мер которой устанавливается единым для всех |

Одним из инструментов использования указанных принципов является предлагаемая автором типовая модель управления корпорацией холдингового типа.

Любой холдинг составляется, в общем-то, из типовых элементов: разного рода юридических лиц, состоящих между собой в тех или иных отношениях (а именно, в отношениях владения и договорных). Выбор организационно-правовых форм таких юридических лиц в целом небогат. В России это лишь ООО, ЗАО и ОАО. Однако основные отличия состоят не в организационно-правовой форме, а в функциональном назначении того или иного элемента схемы. К основным функциям подразделений типичной корпорации холдингового типа можно отнести следующие:

1. Производство.
2. Маркетинг.
3. Сбыт готовой продукции.
4. Снабжение сырьем и материалами.
5. Финансирование подразделений холдинга.
6. Владение акциями (долями) других организаций холдинга.
7. Владение интеллектуальной собственностью (и аккумулирование роялти).
8. Управление другими организациями холдинга.
9. Оказание услуг другим организациям холдинга (юридических, бухгалтерских, предоставление персонала и т.д.).

Естественно, различные функции могут в принципе совмещаться в одном элементе. Так, холдинг, владеющий акциями других подразделений корпорации, может также выполнять функции финансирующей и управляющей компании. Производственная компания вполне может осуществлять также и расчеты с поставщиками и покупателями. Однако во многих случаях желательно разделить эти функции, разнеся их по разным элементам корпорации. Желательность такого разнесения может быть обусловлена управленческими соображениями (распределение ответственности), а также процессными, логистическими, налоговыми и др.

Структуру корпорации в корпоративном смысле (из каких юридических лиц он состоит) следует отличать от его организационной структуры в управленческом смысле. В этом последнем смысле элементарными ячейками корпорации являются не юридические лица, а так называемые центры ответственности. Под центром ответственности понимается организационная единица, возглавляемая менеджером (ответственным за ее деятельность). Часто эта организационная единица совпадает с юридическим лицом (тогда менеджер – это руководитель такого юридического лица), но не всегда. Так, один менеджер может контролировать деятельность сразу нескольких юридических лиц, лишь формально являющихся независимыми; тогда они составляют один центр ответственности. И, наоборот, в рамках одного юридического лица может сосуществовать несколько центров ответственности (например, несколько филиалов или подразделений), возглавляемых разными менеджерами.

Центры ответственности принято классифицировать по тем критериям, которые применяются для оценки эффективности деятельности соответствующих подразделений.

1. Центр доходов (подразделение, специализирующееся именно на извлечении дохода, например, отдел продаж; критерий эффективности - получаемый доход).
2. Центр расходов (подразделение, деятельность которого не предусматривает самостоятельного извлечения дохода, например, производственный цех; критерий эффективности – объем и качество работ).
3. Центр прибыли (хозрасчетное подразделение, самостоятельно отвечающие как за свои доходы, так и за расходы; критерий эффективности – полученная прибыль).
4. Центр инвестиций (иначе – венчур-центр, в частности, головная холдинговая компания является центром инвестиций; критерий эффективности – рентабельность инвестиций).

Следует осознавать некоторую условность данной классификации: ведь подразделение может выполнять сразу несколько функций; тогда деятельность его менеджера будет оцениваться не столь прямолинейно, а по тем или иным комплексным критериям. Более того, в современной теории управления бизнес-процесс нередко рассматривается как единое целое, без дробления предприятия на организационные единицы; тогда критерием эффективности выступает некая норма отклонения бизнес-процесса от заранее рассчитанного оптимума. Мы, однако, для простоты изложения будем пользоваться приведенной, пусть и несколько старомодной, классификацией.

Несмотря на все сказанные выше слова о многообразии существующих целей и методов их достижения, корпоративная и организационная структура всех корпораций во многом подобна. На основании этого можно смоделировать типовой проект структуры управления корпорации холдингового типа. Однако, это не означает, что данный проект подойдет абсолютно для всех, но он может стать отправной точкой, основой для «подгонки» под конкретную ситуацию. Разумеется, такой проект неизбежно носит «крупномасштабный» характер, то есть описывает структуру холдинга лишь в общих чертах. Детали же определяются спецификой именно данного бизнеса.

Представим типовую модель управления сервисной корпорацией холдингового типа в виде схем.

**Холдинг (управляющая компания)**

Сервисная компания 1

Сервисная компания 2

Сервисная компания 3

Транспортная компания

Закупочная компания

Производственные активы

**Рисунок 16. Типовая сервисная корпорация холдингового типа: структура владения**

Сплошными линиями обозначены отношения владения: вышестоящий элемент владеет нижестоящим (его акциями, долями). Характерными чертами нашей типовой корпорации являются следующие. Во-первых, функциональная специализация элементов холдинга. Под каждую задачу (производство, торговля, владение и т.д.) создается отдельная компания. Такой подход обуславливается как соображениями контроля (логично каждый крупный центр ответственности оформить как отдельное юридическое лицо, приведя тем самым в соответствие корпоративную и управленческую схемы холдинга), так и налоговыми (налоговая оптимизация нередко предполагает выбор организационно-правовой формы компании, системы ее налогообложения, а иногда даже страны ее инкорпорации, в зависимости именно от функционального назначения компании), а также требованиями защиты активов (при возможном банкротстве одной из организаций холдинга остальные не пострадают).

Во-вторых, древовидная структура владения. Это значит, что схема владения имеет форму «дерева» (перевернутого, если следовать нашему рисунку): из каждого узла схемы может исходить несколько «ветвей», оканчивающихся узлами, из которых, в свою очередь, могут исходить «ветви». Древовидная структура означает отсутствие циклов владения (когда компании взаимно владеют акциями друг друга) и «отдельно висящих» ветвей. При этом все имущественные интересы владельцев холдинга сосредоточены на самом верхнем уровне, то есть в головной холдинговой компании, но не в отдельных подразделениях холдинга. Это так называемый принцип «единой акции».

Именно такая структура представляется оптимальной с точки зрения обеспечения сквозного контроля владельцев над всеми структурами холдинга Она же в наибольшей степени соответствует принципам прозрачности владения (что необходимо для инвестиционной привлекательности) и обеспечивает естественное урегулирование интересов всех совладельцев холдинга (на уровне уставных документов головной холдинговой компании).

Следует отметить, что реально существующие холдинги почти никогда не имеют идеальной древовидной структуры. Напротив, дочерние подразделения реального холдинга нередко связаны сложнейшей сетью отношений взаимного владения, во многих из них имеются доли миноритарных акционеров, независимых от холдинга и т.д. Причинами этого обычно являются разного рода исторические события и тактические соображения, но иногда и корыстные интересы менеджеров, не заинтересованных в прозрачности холдинга или установлении эффективного контроля владельцев над своей деятельностью. Такая запутанная структура владения чревата потерей управляемости и конфликтами внутри холдинга. Корпорация также становится более уязвимой к атакам извне через иски миноритарных акционеров. Ввиду этого древовидную структуру корпорации холдингового типа стоит считать идеальной и не отклоняться от нее без достаточно серьезных на то причин. Правда, древовидность в абсолютном смысле обеспечить невозможно: по российскому Гражданскому кодексу, общество с единственным участником не может быть единственным участником другого общества. Таким образом, корпоративные цепочки со стопроцентным владением вообще неосуществимы (внутри РФ, по крайней мере). Эта проблема, конечно, легко решается путем введения в схему «технических» миноритариев, владеющих, например, одной акцией компании из тысячи. Важно, однако, чтобы этот миноритарный акционер не был независимым от руководства холдинга, так как он, несмотря на мизерную долю в капитале, получает вполне осязаемые возможности на деструктивные по отношению к холдингу в целом действия (в частности, по российскому законодательству именно такому независимому миноритарию обычно принадлежит право одобрения так называемых сделок с заинтересованностью).

Рассмотрим более подробно отдельные элементы приведенной схемы владения. Имущественную основу корпорации составляют его производственные активы, находящиеся в собственности отдельных производственных организаций. В случае многопрофильной корпорации (например, часть предприятий специализируется на строительстве, а часть – на машиностроении) целесообразно сгруппировать владение предприятиями каждого профиля в отдельном узле – субхолдинге, а не сосредотачивать акции всех организаций в собственности единой холдинговой компании. В особо сложных случаях может создаваться и более многоуровневая структура. Такая «многоэтажность» диктуется, помимо вышеупомянутых соображений контроля и прозрачности, еще и тем, что таким образом структурированная корпорация допускает безболезненное отчуждение части бизнеса путем простой продажи акций субхолдинга, а также привлечение внешнего инвестора в определенный сектор деятельности путем дополнительной эмиссии акций субхолдинга (хотя последнее и нежелательно, как обсуждалось выше, с точки зрения целостности контроля).

Типичным для производственных холдингов является создание отдельной торговой (сбытовой) организации. Осуществление сделок с внешним миром через специализированную организацию обусловлено не только соображениями распределения ответственности и контроля, но и потребностями управления финансовыми потоками. Применение метода трансфертного ценообразования в сделках между производственными предприятиями и торговой организацией является мощным средством перераспределения финансов в рамках корпорации.

Возможно, хотя и не обязательно, создание отдельной закупочной организации, специализирующейся на закупках сырья и материалов для предприятий корпорации. В отношениях между этой организацией и производственными предприятиями также могут применяться трансфертные цены. Могут также создаваться сервисные организации для оказания тех или иных услуг другим предприятиям корпорации. Так, одна бухгалтерская компания может вести бухучет всех предприятий корпорации. За счет этого не только обеспечивается единообразие учета и повышается управляемость холдинга в целом, но и может быть достигнута серьезная экономия в расходах на бухгалтерию.

**Холдинг (управляющая компания)**

Сервисная компания 1

Сервисная компания 2

Сервисная компания 3

Транспортная компания

Закупочная компания

Производственные активы

**Р**

**РП**

**Ф**

**РП**

**РП**

**П**

**З**

**ОУ**

**РВП**

**РВП**

**Рисунок 17. Типовая корпорация холдингового типа: структура финансовых потоков**

Стрелками обозначены основные финансовые потоки холдинга.

З – закупки у внешних поставщиков

ОУ – оплата услуг (управления и др.)

П – продажа продукции внешним потребителям

Р – роялти за использование интеллектуальной собственности

РВП – расчеты по внутренним поставкам (в рамках холдинга)

РП – распределение прибыли

Ф – финансирование

На схеме представлены как текущие финансовые операции (закупка сырья и материалов, продажа продукции и др.), так и движения капитала (предоставление займов и вклады в уставный капитал).

Основой финансового благосостояния корпорации являются средства, получаемые от покупателей его продукции. Средства поступают на счета торговой организации (или торговых организаций) корпорации. Торговая организация приобретает реализуемую продукцию у производственных организаций холдинга; при этом расчеты по таким внутренним поставкам могут осуществляться по трансфертным ценам, за счет чего прибыль холдинга аккумулируется в торговой организации, откуда перечисляется в головную холдинговую компанию для дальнейшего использования.

Аналогичным образом, закупка сырья и материалов осуществляется в нашей схеме через отдельные закупочные компании, также распределяющие свою прибыль в пользу головной холдинговой компании. Ей же распределяют свою прибыль сервисные и управляющие компании. Производственные организации распределяют свою прибыль в пользу своих участников (профильные субхолдинги.

**Холдинг (управляющая компания)**

**ЦИ**

Сервисная компания1

**ЦД**

Сервисная компания2

**ЦД**

Сервисная компания3

**ЦД**

Транспортная компания

**ЦР**

Закупочная компания **ЦР**

Производственные активы

**Рисунок 18. Типовая корпорация холдингового типа: организационная (управленческая) структура.**

Стрелками обозначены отношения контроля. В кружочках указан вид центра ответственности.

ЦД – центр доходов.

ЦР – центр расходов.

ЦП- центр прибыли.

ЦИ – центр инвестиций.

Как видим, структура контроля во многом повторяет структуру владения, хотя и не полностью. В принципе, идеология построения корпоративной структуры как раз и состояла в том, чтобы она в максимальной степени соответствовала управленческой структуре. Это позволяет естественным образом регулировать отношения между менеджментом различных уровней на основе корпоративного законодательства.

Однако при создании в рамках холдинга управляющей компании соответствие между корпоративной и управленческой структурами несколько нарушается. Управляющей компании передается контроль над всеми или частью подразделений холдинга, что может быть желательно по соображениям целостности и оперативности контроля. При этом она не является (точнее, не обязательно является) акционером или участником управляемых ею подразделений холдинга.

Рассмотренный типовой проект корпорации холдингового типа нуждается в дальнейшей доработке в зависимости от поставленных в конкретном случае задач. Собственно, именно в такой доводке и состоит задача консультантов по реструктурированию.

Прежде всего, следует определиться с корпоративной структурой холдинга, то есть выкинуть лишние в данном случае элементы (например, не нужна финансирующая компания) или добавить недостающие (например, нужен еще один «этаж» субходдинговых компаний). Нужно также выбрать оптимальные организационно-правовые формы создаваемых юридических лиц.

Далее необходимо спланировать абсолютную величину финансовых потоков, исходя из специфики бизнеса, а также налоговых соображений. Здесь существует довольно значительная свобода маневра: так, прибыль холдинга может перераспределяться и через дивиденды, и через механизм трансфертного ценообразования. В общем виде данная проблема представляет собой сложнейшую задачу оптимизации, но в конкретных ситуациях она нередко имеет более или менее очевидные решения.

Наконец, важнейшую часть доработки проекта корпорации составляет создание его организационной (управленческой) схемы. Если крупномасштабная структура, изображенная на нашем рисунке, более или менее универсальна, то выработка «микроструктуры» управления – сугубо индивидуальная задача, решаемая в каждом случае отдельно, исходя из специфических условий и требований.

Таким образом, рассмотренный «типовой проект» холдинга не является полностью идеальным, а совмещает в себе различные «типы идеальности». То есть в нем присутствуют инструменты, предназначенные для решения различных задач. Если в данном случае та или иная задача не стоит, присутствие инструмента ее решения может оказаться бесполезным или даже вредным для решения других задач. Тем не предлагаемый проект во многом универсален и представляет собой основу для реорганизации существующих корпораций холдингового типа.

# 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ И КОРРЕКТИРОВКЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ КОРПОРАЦИЙ

## 5.1. Методика анализа, оценки эффективности и корректировки комплекса интеграционных стратегий корпорации

Проведенные исследования подтвердили целесообразность выработки методических подходов к анализу и корректировке интеграционных стратегий корпораций, определению механизмов согласования интеграционных стратегий разных групп.

Разработанная методика базируется на алгоритме, отражающем поэтапное прохождение действий, связанных со сбором информации, характеризующей комплекс интеграционных стратегий корпорации, ее анализом, разработкой практических рекомендаций. Алгоритм отражает также используемые инструменты (методы получения и обработки полученной информации) и рекомендации по их применению (рис. 3.1.).

Методика более подробно описывает действия на каждом этапе реализации алгоритма. Остановимся на кратком описании каждого из этапов.

На **первом этапе** проводится сбор и анализ информации, необходимой для оценки как внешней, так и внутренней среды корпорации. Проводятся кабинетные и полевые исследования. Применяются фактографические и экспертные методы.

*Фактографические методы* основаны на фактически имеющейся информации об объекте анализа и его прошлом развитии. Фактографические методы часто называют формализованными. В группу формализованных методов входят две подгруппы: логические и математические методы.

К логическим методам чаще всего причисляют комплексный метод, основанный на сценарном подходе, и метод исторических аналогий.

**Применяемые инструменты**

**Объекты и цель анализа, источники информации, характеризующие интеграционные стратегии корпорации**

**Этапы анализа интеграционных стратегий**

**СИК**

8. Факторологические и экспертные методы

7. Мозговой штурм

6. SWOT-анализ

4. Нетнография

5. Экспертная оценка на основе методов графов и попарных сравнений

6.Взвешенная экспертная оценка

3. Мозговой штурм

1. Кабинетные исследования (контент-анализ, метод протоколов)

2. Полевые исследования (опросы и фокус-группы персонала, потребителей, экспертов)

3 этап – оценочная аналитика по каждой из стратегий

4 этап – системная и оценочная аналитика по комплексу стратегий

**2.1.** Выявление и систематизация применяемых **интеграционных стратегий** экспертами на основе разработанной классификации

2.2. Выявление **ключевых компетенций** корпорации, реализуемых в рамках комплекса интеграционных стратегий

**3.**Оценка значимости и эффективности интеграционных стратегий комплекса клиентами корпорации и экспертами

5 этап – разработка управленческих решений

4.Выявление и систематизация информации о силах, слабостях, возможностях и угрозах, связанных с реализацией интеграционных стратегий

5. Разработка решений по корректировке отдельных интеграционных стратегий и всего комплекса интеграционных стратегий

**1.1. Внешняя среда**: научно- техническая среда и деятельность внешних партнеров - предприятий, общественных организаций, государственных структур, конъюнктура рынка и характеристики внешних клиентов (данные органов статистики, отраслевых справочных и специализированных изданий, информация в сети Интернет).

**1.2.Внутренняя среда** - характеристики акционеров и персонала корпорации (данные внутренней отчетности и опросов)

1 этап - подготовительный

2 этап – системная

аналитика

**СТТИ**

**СИС**

**СИП**

**СМИ**

**СИО**

**СИГ**

**СИА**

## Рис. 3.1. Алгоритм анализа и корректировки комплекса интеграционных стратегий

6. Оценка эффективности принятых решений

6 этап – оценочная аналитика

*Экспертные методы* предполагают, что подходы, используемые в ходе оценки, не изложены в явной форме и неотделимы от лиц, дающих оценку, в ходе процесса оценки доминируют их интуиция, опыт, творчество и воображение.

Данные методы часто называют также эвристическими или интуитивными. Выбор метода анализа, с одной стороны, должен обеспечить функциональную полноту, достоверность и точность оценки, а с другой — уменьшить затраты времени и средств проведения процесса. При выборе метода опираются на объективные критерии, которыми являются следующие:

* характер объекта анализа, или проблемы (задачи), решаемые в процессе анализа и оценки;
* уровень управления (федеральный, отраслевой, региональный, муниципальный, корпоративный), для которого реализуется анализ или оценка;
* интервал упреждения (дальнесрочный, долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный);
* цели анализа и оценки.

На первом этапе рекомендуется применение экспертных методов: метод контент-анализа, метод протоколов, возможно применение методов нетнографии, опроса, фокус-групп.

На **втором этапе** организуется экспертный опрос (мозговой штурм, метод Дельфи, метод деструктивной отнесенной оценки и т.п.) с применением взвешенной оценки с использованием разработанной в иследовании классификации.

В ходе реализации второго этапа сначала выявляются и систематизируются применяемые корпорацией интеграционные стратегии, а затем определяются *ключевые компетенции* корпорации, реализуемые в рамках комплекса интеграционных стратегий (табл. 3.1.).

Таблица 3.1. Взаимосвязь ключевых компетенций и интеграционных стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ключевые компетенции** | **Интеграционные стратегии** | **Обозначение** |
| **Технологические компетенции** | Стратегии технологической и технической интеграции с внешними партнерами,  с конкурентами | СТТИ |
| **Организационно-управленческие компетенции**  **во внутренней среде** | Стратегии маркетинговой интеграции, включающие мероприятия по разработке продуктов, сервисов, каналов сбыта и продвижения | СМИ |
| Стратегии взаимодействия с внутренними клиентами формирующие лояльность корпорации со стороны ее акционеров и сотрудников:   * акционерами (стратегии корпоративного управления); * сотрудниками корпорации (управление персоналом или внутренний маркетинг). | СИА  СИС |
| **Организационно-управленческие компетенции во внешней среде** | Стратегии взаимодействия с внешними клиентами - стратегии клиентоориентированности (спонсорство, брендинг, программы лояльности для клиентов). | СИК |
| Стратегии бизнес-сотрудничества (маркетинг взаимодействия) с партнерами или стратегии интеграции с партнерами. | СИП |
| Стратегии интеграции с государством в рамках реализации государственно-частного партнёрства. | СИГ |
| Стратегии интеграции с общественными организациями. | СИО |

Ключевые компетенции, это «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды» [231]. Это набор умений и технологий, масса накопленного организацией знания и опыта, которая становится основой успешной конкуренции и реализуется в рамках одной из интеграционных стратегий комплекса.

Таким образом, ключевые компетенции - это те функции, которые корпорация или ее подразделения делают лучше других. К ключевым компетенциям могут относиться: уникальные технологии, ноу-хау, маркетинговые инструменты и нематериальные активы, которыми обладает корпорация и что позволяет ей производить продукт (товары и услуги), отличный от продуктов других компаний, обеспечивая тем самым ее конкурентное преимущество [130]. Компетенции, косвенно отражаются в конечной потребительной стоимости продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе.

Ключевой компетенцией называется компетенция высшего порядка. Она участвует в формировании наибольшей потребительной стоимости, является коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создавая дополнительную потребительную стоимость.

Цель стратегического анализа ключевых компетенций — предложить базу для формирования стратегического плана формирования комплекса интеграционных стратегий, исполнение которого ведет к появлению или поддержанию устойчивого конкурентного преимущества.

Ключевые компетенции являются производными от совокупности ресурсов и способностей корпорации. Каждая ключевая компетенция используется в рамках бизнес-системы, в которой она существует, то есть она присуща только данному специфическому набору ресурсов и способностей. Поэтому ключевая компетенция уникальна, не может быть непосредственно скопирована либо использована конкурентами, и незаменима — не может быть замещена другой компетенцией.

Ключевая компетенция корпорации должна быть развита лучше, чем у конкурентов, и ориентирована на потребителя. Поскольку ключевая компетенция включает в себя совокупность других компетенций и способностей, то она может быть использована для их взаимного усиления [248].

В нашем случае условлено, что все ключевые компетенции - технологические и организационно-управленческие применительно к внутренней и внешней среде имеют равную степень значимости между собой, но при этом разный набор компетенций второго уровня, которые реализуются в интеграционных стратегиях (рис. 3.2.).

Рис. 3.2. Взаимосвязь ключевых компетенций и интеграционных стратегий корпорации.

Хотя, безусловно, могут быть случаи, когда той или иной группе компетенций будет отдано предпочтение, что отразится на коэффициентах их значимости. Поскольку оценка интеграционных стратегий невозможна без комплексного учета всех ключевых компетенций, то предложена методика позволяющая оценить степень значимости той или иной стратегии для конкретной корпорации.

При определении коэффициентов весомости ключевых компетенций соблюдается условие равности значений всех ключевых компетенций:

==, (1)

где: - сумма значений весомости интеграционных стратегий по j-ой ключевой компетенции.

++, =1 (2)

На основе заданных условий, значения нормированных коэффициентов весомости и рассчитываются как средние арифметические значения:

/n, (3)

где:n– число интеграционных стратегий в j-ой ключевой компетенции.

Алгоритм экспертной оценки в данном случае будет заключаться в присваивании экспертом каждой интеграционной стратегии определенного ранга (0, 1, 2, 3), с пересчетом впоследствии, в относительный коэффициент весомости.

**Третий этап** предполагает проведение оценочной аналитики по каждой из интеграционных стратегий. Прежде всего, выявляется мнение потребителей по поводу реализации интеграционных стратегий. При этом исследователи могут столкнуться с проблемой получения необходимой для анализа информации: не в каждой компании имеются официальные каналы получения обратной связи с неудовлетворенными потребителями, кроме того и не всегда подобная информация может быть обнародована. Эпоха развития Интернета подтолкнула к появлению исследовательских технологий, применяющих новые возможности. Одна из таких технологий, предлагаемых к использованию в разработанной методике - нетнография.

*Нетнография* - это исследования, основанные на анализе спонтанных высказываний пользователей Интернета в блогах и форумах. Этот термин ввел в научный обиход Р.Козинец в конце 90-х годов [228]. Основываясь на методе контент-анализа, нетнография исследует коммуникации интернет сообществ: блогов и социальных сетей, форумов и дискуссий о том или ином бренде, продукте или услуге. Этот метод получения данных становится все более популярным, и целый ряд исследователей используют его наряду с другими, более традиционными технологиями [205, 145].

Описанный метод предоставляет возможность выявления основных с точки зрения клиентов корпорации, проблем, требующих корректировки интеграционных стратегий, из которых формируется список.

На втором этапе наряду с технологией мозгового штурма по выявленным проблемам, систематизированным по группам интеграционных стратегий (аналогично процессу анализа ключевых компетенций и интеграционных стратегий) используются экспертные методы, позволяющие оценить значимость применяемых стратегий экспертами, используя методы графов и попарных сравнений.Методика построения прогностических графов и древа целей относятся к инструментам принятия управленческих решений [47].

*Граф* - фигура, состоящая из точек-вершин, соединенных отрезками - рёбрами. Графы по своей структуре, могут быть связными или несвязными, ориентированными или неориентированными, содержать или не содержать циклы (петли). Выбор структуры графа определяется характером отношений между элементами, которые он должен выразить.

*Древо целей*- граф-древо, выражающий отношения между вершинами — этапами или проблемами достижения конкретной цели. Древо целей, с ранжированными вершинами, т.е. с выраженными количественными оценками их важности, широко используются для количественной оценки приоритета различных направлений развития. Построение такого древа целей требует решения различных управленческих задач, в частности: прогноза развития определенной ситуации; формулировки сценария достижения сформулированной цели; определение уровней (иерархии) вершин древа целей.

Используя список проблем, выявленных в ходе применения метода нетнографии, формируется таблица для их анализа методом попарных сравнений. Попарное сравнение позволяет определить, какая из двух сравниваемых проблем является причиной, а какая - следствием.

На простейшем примере рассмотрим, как используется этот инструмент (табл.3.2)

Таблица 3.2.Пример анализа причинно-следственных связей выявленных проблем

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Проблемы** | **1** | **2** | **3** | **** | ****П |
| 1. Отсутствуют у специалистов знания по экономике | - | П2 | П3 | П4 | 3П234 |
| 2. Не проводится конкурентный анализ | С2 | - | П3 | П4 | 2П34 |
| 3. Потребители не удовлетворены ассортиментом | С3 | С3 | - | П4 | 1П4 |
| 4. Низкий товарооборот | С4 | С4 | С4 | - | - |
| ****С | 3C234 | 2С34 | 1С4 | - | - |

На основе таблицы строится граф проблем. Проблема, получившая наибольшую сумму причин (**** П) и вызывающая большее количество следствий (****С) располагается на первом уровне. Ниже размещаются проблемы по убыванию их значимости. Таким образом, в вершинах построенного графа располагаются проблемы, и чем выше уровень ее расположения, тем значимее ее решение, поскольку оно повлечет и решение остальных проблем, расположенных ниже и устранит соответствующие следствия (рис.3.2.). Таким образом, определяется иерархия в последовательности решения проблем, возникающих в связи с неэффективностью реализации тех или иных интеграционных стратегий. Выстраивание иерархии позволяет определить весомость интеграционных стратегий с позиции потребителей.

**1**

**2**

**3**

1

Рис. 3.2.Граф проблем

Поскольку, мнение потребителей не всегда может быть объективным, методика предусматривает дополнительно экспертную оценку значимости интеграционных стратегий, и как следствие определяемых ими ключевых компетенций, которая проводится методом Дельфи.

Экспертам предлагается оценить каждую интеграционную стратегию исходя из того, что:

-максимальная оценка значимости интеграционной стратегии для анализируемой корпорации составляет 3 балла - соответствует оценке «отлично», 2 балла - «хорошо», 1 балл - «удовлетворительно», 0 - «неудовлетворительно».

Таблица 3.3. – Экспертная оценка значимости интеграционных стратегий

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  ключевых компетенций и интеграционных стратегий | Балльная оценка интеграционных стратегий экспертами, Сi | | | | | | | | Суммар-ная  оценка  Сijg | Средне взвешенная оценка интеграционной стратегии всеми экспертами Pijg |
| Э1 | Э2 | Э3 | Э4 | Э5 | Э6 | Э7 | Э8 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| **Технологические** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| СТТИ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Организационно-управленческие во внутренней среде** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| СМИ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| СИА |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| СИС |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Организационно-управленческие во внешней среде:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| СИК |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| СИП |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| СИГ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| СИО |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Суммарная  оценка, Сji*v* |  |  |  |  |  |  |  |  | Соj/Соi | - |
| Оценка деятельности корпорации экспертом  Pji*v* |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Роj /Роi |

Суммарная оценка (Сijg) каждого j-ой интеграционной стратегии по всем экспертам определяется как:

Cijg=, (4)

где: n – число экспертов,

Сi - бальная оценка j-той интеграционной стратегии для каждого i-огоэксперта.

Индекс g указывает, что суммарная оценка рассчитываются по каждой интеграционной стратегии на горизонтальных уровнях (см. таблицу 3.3.).

Средневзвешенная оценка каждой интеграционной стратегии Pijg, с учетом мнений всех экспертов, рассчитывается по формуле:

Pijg= Сijg/ Мg, (5)

где: Мg - суммарная максимально возможная оценка по j-той интеграционной стратегии всеми экспертами, Мg = 3×n.

n –число экспертов, (n=8).

Оценка деятельности корпорации каждым экспертом Pjiv, рассчитывается аналогично, используя индекс «*v*» по формуле:

Pjiv=Сjiv/Mv, (6)

где:Сijv – суммарная оценка всех интеграционных стратегийi-м экспертом;

Mv – суммарная максимально возможная оценка всех интеграционных стратегий i-м экспертом, Mv = 3×m;

m – число интеграционных стратегий, (m=8);

Рассчитанные значения оценок (Pijg) сравнивают с принятыми в методике степенью значимости (.

Для этого предварительно определяют фактические значения показателей оценок Рiф, путем пересчета значений Pijg из графы 11 таблицы 3.3. по каждой ключевой компетенции и интеграционной стратегии. Например, если Pijg для организационно-управленческой компетенции во внутренней среде составило0,86, то фактическое значение этого показателя в будет равно:

Рiф = Рjiм \* 0,86, (7)

где Рjiм – принятая степень значимости данной ключевой компетенции (рис. 3.2.). Полученные значения Рiф заносят в графу 4 таблицы 3.4.

Таблица 3.4. – Анализ значимости ключевых компетенций и интеграционных стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Ключевые компетенции и интеграционные стратегии | весомость | |
| Принятая степень значимости, Рjiм | Фактическое значение,  Рiф |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | **Технологические** | **0.338** |  |
| 1.1 | СТТИ | 0,338 |  |
| 2 | **Организационно-управленческие во внутренней среде** | **0,33** |  |
| 2.1 | СМИ | 0,11 |  |
| 2.2 | СИА | 0,11 |  |
| 2.3 | СИС | 0,11 |  |
| 3 | **Организационно-управленческие во внешней среде:** | **0,332** |  |
| 3.1 | СИК | 0,082 |  |
| 3.2 | СИП | 0,082 |  |
| 3.3 | СИГ | 0,082 |  |
| 3.4 | СИО | 0,082 |  |
|  | Итого | Σ Рjiм = 1 | ΣРiф |

Результаты сравнения фактического уровня состояния интеграционных стратегий с принятым в методике, применительно к анализируемой корпорации, позволяют выявить слабые интеграционные стратегии в комплексе.

На **четвертом этапе** проводится SWOT-анализ, адаптированный под выявление и систематизацию информации о силах, слабостях, возможностях и угрозах, связанных с реализацией комплекса интеграционных стратегий и соответствующих им компетенций. В традиционную матрицу SWOT-анализа включен комплекс предложенных в исследовании интеграционных стратегий (табл.3.5.)

Таблица 3.5.*S*WOT- анализ интеграционных стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ИС** | **ВОЗМОЖНОСТИ ИС** |
| * СТТИ * СМИ * СИП * СИС * СИА * СИК * СТГ * СИО | * СТТИ * СМИ * СИП * СИС * СИА * СИК * СТГ * СИО |
| **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ИС** | **УГРОЗЫ ИС** |
| * СТТИ * СМИ * СИП * СИС * СИА * СИК * СТГ * СИО | * СТТИ * СМИ * СИП * СИС * СИА * СИК * СТГ * СИО |

Адаптированный SWOT- анализ дает возможность получить дополнительную оценку интеграционных стратегий корпорации и ее графическую интерпретацию. Выделение потенциальных возможностей и угроз должно рассматриваться как один из этапов разработки или коррекции комплекса интеграционных стратегий в плане развития корпорации.

Возможности, рассматриваемые на этом этапе анализа, в значительной степени основаны на ключевых компетенциях корпорации. Безусловно, в силу определенной спецификации отдельные корпорации могут использовать разные возможности. Задача экспертов, проводящих анализ – выделение возможностей, адекватных ресурсам корпорации, дающие реальные возможности сформировать конкурентное преимущество. Отдельные факторы внешнего окружения, а также внутренние факторы, по которым были выявлены проблемы в ходе нетнографии, могут представлять угрозы для дальнейшего развития корпорации.

Грамотно построенная стратегия должна быть ориентирована на использование возможностей, адекватных ресурсам предприятия, и обеспечить, возможно, более полную защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды.

На **пятом этапе** проводится комплекс действий, направленных на разработку управленческих решений, используя широко известный метод Мозгового штурма. Здесь же осуществляется корректировка отдельных интеграционных стратегий для более эффективного синергетического эффекта от всего комплекса.

**Шестой этап** предполагает проведение оценок от реализации принятых на предыдущем этапе решений и проведенных мероприятий с традиционной оценкой экономической или социальной эффективности. В зависимости от полученного результата принимается решение о возобновлении цикла анализа и оценок, как это показано на рис. 3.1

## 5.2. Апробация методики оценки интеграционных стратегий на примере корпорации «Ростелеком»

В нашем конкретном случае определяющими являются следующие характеристики исследовательской проблемы.

*Проблема*, решаемая в рамках разработанного алгоритма: оценка и корректировка интеграционных стратегий корпорации.

*Уровень управления*: корпоративный (оценка реализуется применительно к конкретной корпорации – «Ростелеком»).

*Интервал упреждения*: среднесрочной (поскольку речь идет об интеграционных стратегиях, требующих регулярной оценки и корректировки на 3 года).

*Цели анализа*: оценка значимости интеграционных стратегий, эффективности их реализации, разработка рекомендаций по совершенствованию комплекса интеграционных стратегий.

Апробация разработанной методики проведена на данных, отражающих деятельность корпорации «Ростелеком», с привлечением к процессу анализа и оценок экспертов – сотрудников корпорации, работающих в Пушкином центре услуг связи (ЦУС). Всего в оценке были задействованы 8 сотрудников Пушкинского ЦУС из них:

* 4 – сотрудники линейно-технического цеха (ЛТЦ), включая его руководителя и трех линейных инженеров;
* 4 – сотрудники группы продаж и обслуживания (ГПО), включая ее руководителя и трех специалистов по продажам.

На *первом этапе* проводился сбор и анализ информации, необходимой для оценки как внешней, так и внутренней среды корпорации «Ростелеком», в том числе использовались результаты анализа, представленного в предыдущих частях исследования (п. 2.3.). Основными методами были методы контент-анализа и протоколов. Собранный материал послужил основой для проведения *второго этапа* алгоритма, на котором были приняты к сведению результаты систематизации интеграционных стратегий, предложенные в методике, и *ключевые компетенции* корпорации, реализуемые в рамках комплекса интеграционных стратегий, на которых в дальнейшем и основывались эксперты.

На *третьем этапе* был, прежде всего, реализован рекомендуемый методикой метод нетнографии. Следует подчеркнуть, что инструментарий взаимодействия с клиентами в социальных сетях популяризируется и руководством отрасли, в которой функционирует анализируемая корпорация. Известно, что министр связи Н. Никифоров, явился активным участником обсуждения работы «Ростелекома» в Твиттере весной 2013г. и обратил внимание своих подчиненных на ряд замечаний блогеров о бизнесе телекоммуникационной компании [255].

Для выявления основных проблем и претензий к деятельности корпорации со стороны потребителей, с целью дальнейшей оценки уровня эффективности реализации интеграционных стратегий, был выбран один из форумов, на котором клиент компании жаловался на качество услуг и описывал возникшую в связи с этим проблему прекращения договорных отношений с компанией [250]. Критериями отбора была открытость (публичность) форума и наличие в сообщениях на форуме описания ситуации, вызвавшей неудовлетворенность клиентов корпорации.

В обсуждении приняли участие 37 человек, 35 из которых – клиенты «Ростелеком». Высказывания участников обработаны, систематизированы, полученные результаты сведены в табл. 3.6.

Таблица 3.6. Анализ характера жалоб клиентов «Ростелеком»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория жалобы | Частота упоминания,  ед. | Доля категории в общем количестве жалоб, % | Примеры высказываний, в редакции клиентов |
| Оказываемые услуги | 11 | 23 | * *самая большая проблема в том, что они никогда не работали с конечными пользователями, не решали проблемы "последней мили", в их епархии была магистралка и междугородка…* |
| Персонал | 6 | 13 | * *звонила… ругалась - бесполезняк..стоят насмерть.. как пуговицы у Райкина!* * *хамят почище мужиков, да и врут по чёрному* |
| Менеджмент корпорации | 8 | 18 | * *их "умники" перекроили всё, уничтожив практически всю наработанную годами инфраструктуру, "оптимизировав", а попросту сократив - и кабельщиков и линейных монтёров и пр.* * *полнейшее отсутствие организации процесса и огромная текучка работников и среднего менеджмента* |
| Цены | 2 | 4 | * *если бы был конкурс на самого жадного провайдера, то однозначно победил бы...* |
| Техническая поддержка | 1 | 2 | * *тех поддержка - бред* |
| Сайт | 1 | 2 | * *сайт - отстой* |
| Монопольное положение на рынке | 6 | 13 | * *отказался выдавать техусловия для прокладки в своей канализации, не хочет конкуренции.* |
| Коррупция, передел собственности, откаты | 3 | 6 | * *идёт пердел собственности вначале через "национализацию", а потом - повторную приватизацию,* |
| Не защищённые права клиентов | 2 | 4 | * *две недели в сентябре и октябре не работал телефон и интернет.. перекидывали воздушную линию под землю..перекопали всю улицу.. все были отключены..результат - никому не сделали перерасчёт, прошёл месяц.. второй.. деньги не вернули..* |
| Плохая репутация (не клиенты) | 1 | 2 | * *да куда уж больше имидж им испортить, они сами хорошо постарались, ни слова доброго не найдете…* |
| Общая негативная оценка бренда (клиенты) | 6 | 13 | * *позор России* * *отвратительно работающая контора* |
| Всего | 47 | 100 |  |

Всего было проанализировано 50 сообщений (некоторые участники несколько раз высказывали свое мнение), в которых содержалось жалобы на различные аспекты при получении услуг и причины неудовольствия клиентов (всего выделено 47 формулировок). В основном формулировки претензий клиентов касались следующих категорий жалоб: качество и цены оказываемых услуг, работа персонала и уровень технической поддержки, качества сайта, оценка репутации и бренда корпорации.

Клиенты высказывали недовольство уровнем менеджмента корпорации, ее монопольным положением на рынке, негативно сказывающемся на качестве услуг, высокой коррумпированностью, низкой защищённостью прав клиентов. В обобщённом виде результаты анализа представлены на диаграмме рис. 3.4.

Рис. 3.4. Структура типологии претензий клиентов

к корпорации «Ростелеком»

Таким образом, применение метода нетнографии позволило выявить основные, с точки зрения клиентов корпорации, проблемы, требующие корректировки интеграционных стратегий. Используя список проблем, выявленных в ходе применения метода нетнографии, была сформирована таблица для последующего анализа методом попарных сравнений (табл.3.7). На следующем этапе наряду с технологией мозгового штурма использовался метод графов и попарных сравнений, результатом чего стало построение следующего древа целей  (проблем, требующих решения) (рис.3.5.). Проблема, получившая наибольшую сумму причин (**** П), и вызывающая большее количество следствий (****С) - отсутствие конкуренции, монопольные положение на рынке фиксированной связи, во многом оказала определяющее влияние на наличие других проблем - следствий.

Таблица 3.7.Пример анализа причинно-следственных связей

выявленных проблем

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Проблемы** | **1** | **2** | **3** | **** | **** | ****П |
| 1. Коррумпированность | - | С1 | С1 | П4 | П5 | 2П45 |
| 2. Низкоквалифицированный персонал | П1 | - | П3 | С2 | С2 | 2П13 |
| 3. Плохая репутация | С1 | С3 | - | С3 | С3 | - |
| 4. Отсутствие конкуренции | П1 | П2 | П3 | - | П5 | 4П1235 |
| 5. Неэффективный менеджмент | П1 | П2 | П3 | С4 | - | 3П123 |
| С | 1C1 | 2С13 | 1С1 | 3С234 | 2С23 | - |

**3**

**1**

**2**

**5**

**4**

Рис. 3.5.Граф проблем корпорации «Ростелеком»

Поскольку мнение потребителей не всегда может отражать все проблемы корпорации, методика предусматривает дополнительно экспертную оценку значимости интеграционных стратегий и, как следствие, определяемых ими ключевых компетенций. По предложенной методике 8 экспертов оценили деятельность корпорации «Ростелеком».

Результаты оценки представлены в таблицах 3.8 и 3.9. Данные таблицы 3.9 позволяют заключить, что в корпорации «Ростелеком» наблюдаются значительные проблемы при реализации стратегий маркетинговой интеграции (СМИ), стратегии интеграции (взаимодействия) с внутренними клиентами – акционерами и сотрудниками (СИА и СИС), а также взаимодействие с внешними клиентами (СИК).

Удовлетворительная оценка значимости СМИ обусловлена тем, что узнаваемый бренд «Ростелеком» обуславливает и негативное восприятие данной корпорации, связанное с ее плохой репутаций, качеством услуг и уровнем взаимодействия персонала с клиентами.

Таблица 3.8 – Экспертная оценка значимости интеграционных стратегий корпорации «Ростелеком»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  ключевых компетенций и интеграционных стратегий | Балльная оценка интеграционных стратегий экспертами, Сi | | | | | | | | Суммарная оценка,Сijg | Средневзвешенная оценка интеграционной стратегии всеми экспертами,Pijg |
| Э1 | Э2 | Э3 | Э4 | Э5 | Э6 | Э7 | Э8 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| **Технологические** |  |  |  |  |  |  |  |  | **19** | **0,79** |
| СТТИ | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | 0,79 |
| **Организационно-управленческие во внутренней среде** |  |  |  |  |  |  |  |  | **39** | **0,54** |
| СМИ | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 17 | 0,71 |
| СИА | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 8 | 0,3 |
| СИС | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 14 | 0,583 |
| **Организационно-управленческие во внешней среде** |  |  |  |  |  |  |  |  | **70** | **0,72** |
| СИК | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | 0,21 |
| СИП | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 1 |
| СИГ | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 0,96 |
| СИО | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 18 | 0,75 |
| Суммарная  оценка, Сji*v* | 17 | 17 | 13 | 16 | 16 | 17 | 17 | 15 | 128 | - |
| Оценка деятельности корпорации экспертом  Pji*v* | 0,71 | 0,71 | 0,55 | 0,67 | 0,67 | 0,71 | 0,71 | 0,63 |  | 0,67 |

Проверим мнения экспертов на наличие связей между ними. Для этого составим таблицу попарных коэффициентов корреляции между столбцами таблицы 3.8.

Таблица 3.8.1 – Таблица попарных коэффициентов корреляции между мнениями экспертов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Э1* | *Э2* | *Э3* | *Э4* | *Э5* | *Э6* | *Э7* | *Э8* |
| Э1 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |
| Э2 | 0,767 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |
| Э3 | 0,744 | 0,821 | 1,000 |  |  |  |  |  |
| Э4 | 0,839 | 0,885 | 0,825 | 1,000 |  |  |  |  |
| Э5 | 0,712 | 0,626 | 0,729 | 0,884 | 1,000 |  |  |  |
| Э6 | 0,589 | 0,768 | 0,631 | 0,679 | 0,641 | 1,000 |  |  |
| Э7 | 0,880 | 0,647 | 0,531 | 0,763 | 0,674 | 0,669 | 1,000 |  |
| Э8 | 0,827 | 0,738 | 0,829 | 0,910 | 0,965 | 0,704 | 0,708 | 1,000 |

Все коэффициенты корреляции находятся в диапазоне 0,531-0,965. Данный уровень говорит о том, что мнения экспертов хорошо согласованы между собой, но в то же время независимы, поскольку не нашлось пары экспертов, которые оценили бы все стратегии идентично.

Наиболее близки между собой мнения экспертов Э5 и Э8 (коэффициент 0,965). Применение метода минимального покрывающего дерева позволяет определить, что экспертом, который имеет наиболее выраженное собственное мнение является эксперт Э6. Его мнение наиболее далеко от мнений остальных экспертов в совокупности (коэффициент 0,763).

С другой стороны, таблица 3.8 дает возможность определить близость между собой интеграционных стратегий.

Таблица 3.8.2 – Таблица попарных коэффициентов корреляции между оценками экспертами интеграционных стратегий

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *СТТИ* | *СМИ* | *СИА* | *СИС* | *СИК* | *СИП* | *СИГ* | *СИО* |
| СТТИ | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |
| СМИ | -0,162 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |
| СИА | -0,365 | 0,000 | 1,000 |  |  |  |  |  |
| СИС | -0,149 | -0,361 | -0,408 | 1,000 |  |  |  |  |
| СИК | 0,067 | 0,162 | 0,365 | -0,447 | 1,000 |  |  |  |
| СИП | - | - | - | - | - | 1,000 |  |  |
| СИГ | 0,293 | 0,709 | 0,000 | -0,218 | 0,488 | - | 1,000 |  |
| СИО | -0,447 | 0,843 | 0,000 | -0,333 | -0,149 | - | 0,218 | 1,000 |

Анализ показывает, что отдельно стоит интеграционная стратегия СИП (сотрудничество с партнерами), поскольку все эксперты оценили ее одним баллом - 3.

Все коэффициенты корреляций для оставшихся 7 стратегий находятся в диапазоне от -0,447 до 0,843. Максимальную линейную связь имеют между собой стратегии СМИ (маркетинговая интеграция) и СИО (интеграция с общественными организациями). Таким образом, эксперты склонны оценивать уровень этих стратегий схожими баллами. Это, возможно, говорит о некоторой внутренней связи между этими интеграционными стратегиями.

Таблица 3.9 – Анализ значимости ключевых компетенций и интеграционных стратегий корпорации «Ростелеком»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Ключевые компетенции и интеграционные стратегии | весомость | |
| Принятая степень значимости, Рjiм | Фактическое значение,  Рiф |
| 1 | **Технологические** | **0.34** | **0,27** |
| 1.1 | СТТИ | 0,34 | 0,27 |
| 2 | **Организационно-управленческие во внутренней среде** | **0,33** | **0,17** |
| 2.1 | СМИ | 0,11 | 0,07 |
| 2.2 | СИА | 0,11 | 0,03 |
| 2.3 | СИС | 0,11 | 0,06 |
| 3 | **Организационно-управленческие во внешней среде:** | **0,33** | **0,23** |
| 3.1 | СИК | 0,08 | 0,01 |
| 3.2 | СИП | 0,08 | 0,08 |
| 3.3 | СИГ | 0,08 | 0,09 |
| 3.4 | СИО | 0,08 | 0,06 |
|  | Итого | Σ Рjiм = 1 | **0,67** |

Следствием этого становится не эффективная работа с внешними клиентами (СИК). Маркетинговые акции ориентированы не на конечный, а на промежуточный результат: количество подключенных клиентов, зачастую искусственно завышенное, является критерием премиальных выплат недобросовестным руководителям подразделений. Плохая репутация корпорации обуславливает не только низкую удовлетворенность клиентов качеством обслуживания, но и низкую лояльность персонала (высокая текучесть кадров). В целом работа с сотрудниками (СИС) в корпорации достаточно противоречива: высокие затраты на топ менеджмент соседствуют с относительно низкими зарплатами инженерно-технического и обслуживающего персонала. По меньшей мере, два события получили широкое обсуждение в прессе. «Ростелеком», который будет основным оператором связи в Сочинской олимпиаде, на Олимпиаду в Канадский Ванкувер отправил делегацию из 39 сотрудников на две недели. Эта командировка обошлась госкорпорации в 92,7 млн. руб., т.е. по 2,38 млн. на каждого члена делегации [211].

Еще больший резонанс вызвало сообщение о так называемых «золотых парашютах»: президент «Ростелекома» А.Провоторов получил за досрочное расторжение контракта с компанией компенсацию в 280 миллионов руб. 200 млн. сумма, прописанная в контракте, 80 млн.- годовая премия [249].

Следует подчеркнуть неравноценность оценок интеграционной стратегии СТТИ, являющейся существенной для данной корпорации. Одновременное существование двух рынков связи (фиксированной и сотовой) обуславливает необходимость развития корпорации в двух направлениях. Если на рынке фиксированной связи данная корпорация является монополистом (приоритетное владение коммуникациями), но при этом наблюдаются значительное отставание в модернизации оборудования, и как следствие неудовлетворительное обслуживание клиентов, то на рынке сотовой связи наблюдается значительное отставание в реализации перспективных технологий. В то же время корпорация Ростелеком реализует проекты по интеграционному сотрудничеству с компаниями-конкурентами по совместному использованию новейшего оборудования и т.д. В целом деятельность корпорации Ростелеком по данным проведенного анализа может быть оценена как удовлетворительная.

Таким образом, результаты сравнения фактического уровня состояния интеграционных стратегий анализируемой корпорации позволяют выявить сильные и слабые места, возможности и угрозы.

На *этапе SWOT-анализа* происходит выявление и систематизация информации связанной с реализацией комплекса интеграционных стратегий.

Таблица 3.10.*S*WOT- анализ интеграционных стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ИС** | **ВОЗМОЖНОСТИ ИС** |
| * СТТИ - монополист, нет конкурентов на рынке фиксированной связи;   СМИ - высокая узнаваемость бренда, широкая линейка услуг;   * СИП–широкий спектр взаимодействия с партнерами; * СТГ–широкое взаимодействие с государством | * СТТИ - углубление интеграции с партнерами и конкурентами на новых технологических направлениях; передача ряда функций на аутсорсинг * СМИ-выход на новые рыночные сегменты; * СИС и СИК- мониторинг удовлетворённости сотрудников и клиентов; |
| **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ИС** | **УГРОЗЫ ИС** |
| * СТТИ – низкое качество на традиционных сегментах рынка, как результат отсутствия конкуренции; * СИС- высокая текучесть кадров, низкая удовлетворённость и мотивирован гость; * СИА – низкие доходы акционеров; * СИК – низкая удовлетворенность клиентов | * СТТИ - снижение доходности на традиционных сегментах рынка; * СИС – уход из отрасли квалифицированных сотрудников; * СИА – дальнейшее снижение доходов акционеров |

Возможности, рассматриваемые на этом этапе анализа, с одной стороны, основаны на ключевых компетенциях корпорации в области СТТИ. Ключевыми конкурентными преимуществами на рынке услуг связи являются, прежде всего, технологические компетенции корпорации, которые обеспечиваются стратегиями технико-технологической интеграции. Речь идет о сотрудничестве «Ростелеком» с отечественными и иностранными партнерами по использованию современного высокотехнологичного оборудования и коммуникаций в области оказания фиксированной связи, мобильной связи, Интернета. Эта компетенция должна обеспечить корпорации высокий уровень конкурентоспособности на существующих рынках и выход на новые для корпорации сегменты рынка. Относительно передачи ряда функций обслуживания сетей «Ростелеком» на аутсорсинг нельзя однозначно считать, что эта практика стала стандартной в отрасли. В настоящее время о данном намерении [сообщил](http://investcafe.ru/blogs/bestaten/posts/17080) лишь [Вымпелком](http://investcafe.ru/companies/vimp), а в ЦФО это сделали [МТС](http://investcafe.ru/companies/mtss). [Эксперты](http://investcafe.ru/redirect?id=21137) утверждают, что данная мера позволяет достичь существенного снижения расходов на обслуживание сетей. Однако в масштабах всех OPEX предполагаемая экономия будет невелика. Поскольку инфраструктура связи Ростелекома намного масштабнее, то аутсорсинг обслуживания его сетей может иметь больший положительный эффект, чем у мобильных операторов.

В то же время в качестве возможностей рассматриваются те ИС, которые в настоящее время являются слабыми сторонами – это взаимодействие с клиентами и сотрудниками.

## 5.3 Основные направления развития и интеграционных

## стратегий корпорации «Ростелеком»

Апробация методики оценки интеграционных стратегий корпорации «Ростелеком» выявил наличие определенных проблем в их реализации. Для дальнейшего развития корпорации с учетом имеющихся ключевых компетенций необходимо определить основные направления совершенствования деятельности. Разработанная методика позволила установить последовательность реализации мероприятий, определяемую их иерархией и связанную со значением ключевых компетенций (рис.3.6).

Прежде всего, необходимо определить приоритеты дальнейшего развития корпорации, что предполагает выявление и характеристику перспективных направлений, а также формирование планов приватизации корпорации, как условия дальнейшего повышения эффективности ее деятельности.

1. *Определение приоритетов развития корпорации.* 
   1. *Выявление перспективных направлений развития*.

Базой дальнейшего развития корпорации должно стать укрепление направлений, которые обеспечивают реализацию ключевых компетенций.

ССТИ, СИА, СИП, СИГ

1. **Определение приоритетов развития корпорации**
   1. Выявление перспективных направлений развития.
   2. Формирование программы и планов приватизации корпорации

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

**корпорации «Ростелеком» и реализация интеграционных стратегий**

ССТИ, СИП, СИГ

**2. Инвестирование развития и модернизация корпорации**

2.1. Разработка мероприятий по привлечению инвестиций;

2.2. Выработка мер по привлечению кредитных ресурсов.

СТТИ, СИС, СИКЮ СМИ

**4. Совершенствование качества оказываемых услуг и обслуживания.**

4.1.Мониторинг удовлетворенности и лояльности клиентов корпорации.

4.2. Разработка механизмов реагирования на жалобы клиентов.

**.**

СИС, СИА, СИП, СИГ

**3. Развитие управления корпорации.**

**3.1. Стратегия управления кадровыми ресурсами**

3.1.1.Повышение профессионального и квалификационного уровня персонала.

3.1.2. Совершенствование системы корпоративного обучения.

3.1.3. Мониторинг уровня удовлетворенности и лояльности персонала корпорации

**3.2. Стратегии корпоративного управления**

**3.3. Стратегии аутсорсинга**

Рис. 3.6. Основные направления развития корпорации «Ростелеком» и реализация интеграционных стратегий

В области стратегий технико-технологической интеграции речь идет прежде всего о широкополосном [интернет](javascript://)-доступе на территории всей страны. По оценкам экспертов распространение широкополосного [интернет](javascript://)-доступа (ШПД) в России в 2011г. достигло 39,1% [225]. Таким образом, по сравнению с 2005г. рост составил 2,8%. Сегодня [Россия по уровню](http://tasstelecom.ru/articles/one/3701) ШПД-покрытия опережает Китай, Бразилию, Индию, Белоруссию и Украину, но отстает от стран лидеров: Швейцарии - 86%, Франции - 82%, Канады - 78%.

Еще более существенно отличие между столицами и регионами Российской Федерации (Москва - 79% и Санкт-Петербург - 69%). В связи с этим Минкомсвязи ставит задачу обеспечить 80% населения высокоскоростным (100 Мбит/с) интернетом к 2018г. Это позволит преодолеть, так называемое, «цифровое неравенство» (в настоящее время скорость интернета выше 2 Мбит/с (мобильное соединение GPRS) в России имеют 73% интернет-пользователей).

Таким образом, снижение выручки от фиксированной телефонии в корпорации планируется замещать выручкой от ШПД и IPTV. В соответствии со стратегией рост на новых для компании направлениях инновационных облачных сервисов и БШПД позволит корпорации «Ростелеком» увеличить выручку до среднерыночных значений. Что касается развития относительно нового рыночного сегмента для «Ростелекома» - мобильной связи, то оно вызывает различные оценки экспертов и руководителей индустрии. Предыдущее руководство корпорации, возглавляемое Провоторовым А., планировало 24% всех капитальных вложений в этот сегмент, рассматривая его как наиболее перспективный. Однако, как известно, уровень проникновения услуг сотовой связи в России уже перешагнул отметку 100%, и операторы сотовой связи переходят от стратегии роста абонентской базы к привлечению пользователей мобильного Интернета. Лидеры рынка (операторы «большой тройки»: МТС, МегаФон, Вымпелком)  планируют в 2013г. начать подключение абонентов в крупных городах к сетям четвертого поколения (LTE). Для достижения общей цели по внедрению инноваций лидеры рынка игнорируют жесткую конкуренцию за новые частоты и заключают соглашения о совместном использовании инфраструктуры, реализуя стратегии технико-технологической интеграции. В феврале 2013г. Ростелеком и МТС провели переговоры о совместном использовании антенно-мачтовых сооружений. Таким образом, игроки рынка, понимая важность и необходимость внедрения новых [технологий](javascript://), используют эффект синергии при реализации интеграционных стратегий, даже с конкурентами.

Еще одной иллюстрацией дальнейшей интеграции на телекоммуникационном рынке является процесс приобретения сотового оператора Tele2-Россия группой ВТБ (сообщение размещено 27 марта 2013г. на сайте ВТБ). Это слияние позволит ВТБ развивать новый бизнес на рынке России, а Tele2 AB сможет сосредоточить усилия на развитии рынков Швеции, Норвегии, Нидерландов и Казахстана. На сегодняшний день Tele2 является четвертым по количеству абонентов и доходу сотовым оператором в России. По данным на 2012 г. оператор имел 22,7 миллиона пользователей. В некоторых регионах России контракты с Tele2-Россия более популярны, чем с операторами «большой тройки». По данным прессы российский бизнес Tele2 привлекал внимание телекоммуникационного холдинга Garsdale, который планировал приобрести его и после покупки разделить активы между операторами «большой тройки» и корпорацией Ростелеком [249].

* 1. *Приватизация корпорации*

Как было отмечено ранее, приватизация рассматривается как инструмент повышения эффективности деятельности госкорпораций. В перечне госкорпораций, подлежащих приватизации значится и «Ростелеком». В выступлениях главы Минкомсвязи Никифорова Н. указывается, что приватизация корпорации может пройти в 2015г., что связано с планами реорганизации госхолдинга «Связьинвест», присоединяемого к «Ростелекому» (2013-2014гг.). Выход на конкурентный рынок станет основой решения существующих проблем корпорации, выявленных в ходе апробации методики оценки интеграционных стратегий.

1. *Инвестирование развития и модернизация корпорации*

Дальнейшее развитие и модернизация технической и технологической составляющей требует инвестиций в данный сектор. Отсутствие организованной системы инвестирования, проработанных механизмов кредитования тормозит цивилизованное развитие рынка телекоммуникационных услуг и непосредственным образом влияет на общий уровень качества его функционирования в целом. Поэтому следующим и одним из основных направлений в развитии и совершенствовании корпорации является разработка следующих мер:

* разработка мероприятий по привлечению инвестиций для развития;
* выработка мер по разработке механизмов по привлечению финансовых ресурсов.

Поскольку экономика страны, состоящей из определенного числа крупных корпораций, во многом формируется именно под их влиянием, им необходимо внимание и поддержка государства. Как показывает зарубежный опыт в странах-лидерах, в которых высокая доля ШПД-доступа, государство активно участвует в создании его [инфраструктуры](javascript://),   прежде всего, магистральных волоконно-оптических кабелей. Например, в бюджете США запланировано более $15,5 млрд. на развитие ШПД, в Бразилии – около $14,6 млрд.[262].

Российские операторы не активно вкладываются в развитие ШПД, поскольку создание инфраструктуры очень затратно. По результатам исследования компании Ovum пик инвестиций в данном направлении пришелся на четвертый квартал 2010 г.: вложения в мобильный сегмент составили в $3,5 млрд, а в фиксированный - менее $1 млрд. Обеспечение 92% населения в городе с населением более 20 тыс. человек по [технологии](javascript://) FTTB (оптоволоконный кабель) на скорости 100 Мбит/с обходится в 1,789 трлн рублей. Для сравнения, проведение мобильного интернета по технологии CDMA со скоростью 2Мбит/с в населенные пункты с населением менее 20 тыс. человек стоит 436 млрд рублей. По мнению аналитика по потребительскому сектору УК «Финам Менеджмент» Клягина М., затраты подобного уровня высоки даже для крупных операторов, а в географических условиях России тем более. Таким образом, возложение обязанностей по созданию [инфраструктуры](javascript://) ШПД на «Ростелеком» может привести к тому, что [финансовые](javascript://) показатели компании будут снижаться, ее социально-важные проекты не будут достаточно финансироваться.

Таким образом, государство должно быть последовательным в обеспечении [современными](javascript://) средствами доступа периферийных территорий, различных регионов России, в которых коммерческая эксплуатация сетей нового поколения не очень рентабельна. Поскольку после реорганизации «Ростелекома» и «Связьинвеста» государство совместно с Внешнеэкономическим банком сохранит контроль над более 50% акций объединенной компании, оно должно принимать активное участие в инвестировании развития корпорации, решающей социальные задачи.

1. *Развитие управления корпорацией*
   1. *Стратегия управления кадровыми ресурсами*

Для успешного и эффективного функционирования корпорации и отрасли в целом, большое значение имеет кадровый состав предприятий корпорации, его профессиональный и квалификационный уровень. Кадровый вопрос особенно важен потому, что  основным потенциалом IT-компаний является персонал. Инновационное развитие экономики стимулируется, среди прочего, высоким уровнем IT–индустрии и ее квалифицированными кадрами. Следовательно, для обеспечения развития необходима реализация специальных проектов, к одному из которых относится проект создания «Иннополиса» в Татарстане (курируется министром информатизации и связи [Шайхутдинов](http://www.vedomosti.ru/persons/24702/%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%20%D0%A8%D0%B0%D0%B9%D1%85%D1%83%D1%82%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2)ым Р., пришедшим на смену Никифорову Н., возглавляющему Минкомсвязи федерального уровня).

Основная задача проекта «Иннополис» - формирование первого в России IT-университета, который будет готовить специалистов для отрасли информационных технологий. «Иннополис» предполагает создание территориально обособленного инновационного центра, формирующего особую [экономическую зону](http://www.vedomosti.ru/glossary/%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%B0). Университет планируется сделать ключевым образовательный центром, в котором будет сосредоточена научная и образовательная деятельность IT-индустрии.

В августе 2013 г. начата реализация программы подготовки исследователей и преподавателей Университета, обучение первой группы планируется в Университете Carnegie Mellon - одном лидеров в области Computer Science в мире.

Проект должен привлечь внимание потенциальных инвесторов и обеспечить финансирование развития индустрии. Иннополис должен стать сбалансированной системой, предоставляющей качественные условия для жизни и работы. В [строительство жилья](http://www.vedomosti.ru/stories/house-construction)  в этом университетском городе в ближайшие 5 лет будет вложено около 4,5 млрд руб. внебюджетных средств. В первом технопарке, который должен начать функционировать в конце 2015 г., планируется привлечь к работе около 2000 ученых [264].

*3.2.Стратегия корпоративного управления.*

В области корпоративного управления необходимо:

* разработать и реализовать четко выраженную стратегию управления, направленную на рост капитализации корпорации;
* сформировать эффективную организационную структуру, построенную на основе принципов стратегического корпоративного управления;
* регулярно проводить контроль внутрикорпоративного менеджмента для обеспечения организационной и финансовой прозрачности деятельности всех подразделений корпорации;
* обеспечить баланс внутрикорпоративной правовой и нормативной документации;
* выработать четкую дивидендную политику в направлении общей стратегии;
* сформировать корпоративную культуру, корпоративный кодекс поведения и кодекс управления.

Развитие корпоративного управления возможно при выполнении следующих приоритетных задач:

* соблюдение гармоничного соотношения интересов собственников и интересов менеджмента,
* выработка стратегии развития бизнеса, четкое разграничение полномочий финансового и производственного менеджмента;
* переход корпорации от системы управления предприятиями к системе управления бизнесами;
* повышение конкурентоспособности корпорации на мировом рынке;
* рост капитализации корпорации, в том числе и ее нематериальных активов, связанных с продвижением бренда ;
* привлечение инвестиций для дальнейшего развития корпорации.

*3.3.Стратегии аутсорсинга*

В последнее время все чаще крупные операторы связи задумываются о сокращении издержек. Одним из самых очевидных способов является передача некоторых функций на аутсорсинг. Для «Ростелеком» речь идет, прежде всего, о взаимодействии в ритейле и эксплуатации инженерных сетей.

«[Ростелеком](http://www.rt.ru/)» осенью 2012г. уже планировал определиться с выбором партнера-ритейлера, с целью дальнейшего для развития розничной сети, поскольку для реализации разнообразных услуг связи корпорация нуждается в развитии розничной сети магазинов [275].

Что касается технического аутсорсинга, то одним из самых очевидных способов является передача службы эксплуатации сети на аутсорсинг. Результаты анализа ситуации, сложившейся на рынке, все операторы мобильной связи, в том числе и «Ростелеком», рассматривают взаимодействие с компанией Managed Services, как один из возможных путей сокращения издержек.

Кроме того, «Ростелеком» рассматривает варианты передачи своих сетей на Дальнем Востоке на аутсорсинг китайскому производителю телекоммуникационного оборудования Huawei, который уже обслуживает и эксплуатирует региональную сеть сотовой связи «Вымпелкома» [271].

1. *Совершенствование качества оказываемых услуг и обслуживания.*

Применение методики оценки интеграционных стратегий выявило еще одну проблему корпорации – низкую эффективность взаимодействия с внешними клиентами, претензии которых к качеству услуг пока остаются актуальными. Предложенный в методике метод нетнографии является инструментом более действенного взаимодействия с клиентами, однако конкретных решений требует и сложившийся уровень качества. Определённую новацию по контролю качества услуг связи уже планирует внедрить к июню 2013г. Роскомнадзор и Минсвязи. Проект соответствующей концепции разработан совместно с отраслевыми экспертами. Предполагается для каждого типа услуг определить минимальные требования к качеству, ниже которых оператор не должен оказывать услуги. В настоящее время существует 20 видов связи, планируется разработать методики определения качества по 15 из них и прежде всего по сотовой и фиксированной телефонной связи, а также по услугам доступа в Интернет [251].

Реализация комплекса мероприятий по описанным направлениям позволит улучшить результаты деятельности корпорации, как следствие более эффективного осуществления интеграционных стратегий. Регулярная оценка комплекса интеграционных стратегий с помощью предложенных в настоящем исследовании инструментов позволит корпорации сформировать действенную систему управления корпорацией - многоэлементного объекта, функционирующего в системе сложной внутренней и динамично меняющейся внешней среды.

## 5.4. Проблемы и перспективы стратегического развития корпорации России

Крупные корпорации как основа национальной экономики и развития международной интеграции привлекают все большее внимание специалистов [1, 2, 8, 9]. Итоги ежегодных рейтингов «Эксперт – 400» как в докризисном 2008г., так и в после кризисном 2011г., демонстрируют, что несмотря на серьезное усложнение экономической ситуации, суммарный доход крупнейших российских компаний в 2008 г. впервые превысил 1 трлн долларов, а по итогам 18-го ежегодного рейтинга в 2011 г. его величина составила 1,407 трлн долларов. Общий годовой темп прироста их суммарного объема реализации в указанные периоды составил 24,1% и 23,4% соответственно. При этом корпорации сырьевого сектора имели темпы увеличения объема реализации в 1,3-1,4 раза выше среднерейтингового и обеспечили около 54% общего объема реализации продукции участников рейтинга. Корпорации потребительского сектора и обрабатывающей промышленности имели темпы прироста существенно ниже – 19,6% и 18% в 2008 г. и 22011г. соответственно [6] .

Динамика укрупненной структуры по количеству компаний, по объему реализации продукции в 2008 г. и 2011 г., а также темпы прироста объема реализации к предшествующему году характеризуются данными табл. 1. Анализ приведенных данных показывает, что более половины реализации объема продукции промышленности в анализируемые годы приходилось на компании нефтяной и газовой отрасли. Около 15% в 2008 г. и 11% в 2011 г. приходилось на компании черной металлургии.

Таблица 1

Отраслевая характеристика объема реализации анализируемых компаний рейтинга «Эксперт – 400» в 2008 г. и 2011 г.\*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование отрасли | Количество компаний, единиц | | Доля в суммарном объеме реализации, % | | Годовой темп прироста объема реализации к предыдущему году, % | |
| 2008 | 2011 | 2008 | 2011 | 2008 | 2011 |
| Всего  В том числе:  Промышленность  Из них:  - нефтяная и газовая  - черная металлургия  - машиностроение  Сфера услуг | 400  194  19  20  44  150 | 400  176  16  15  46  168 | 100  65,6  33,1  9,5  6,5  24,1 | 100  63,1  32,2  6,8  6,4  29,7 | 24,1  25,5  29,1  35,8  12,7  19,4 | 23,4  24,0  29,1  22,4  36,2  28,7 |

\* Таблица составлена по данным [6, с. 98 – 102; 5, с. 130]

Темпы прироста объема реализации этих отраслей в докризисном 2008 г. значительно превышали в целом по всем рейтинговым компаниям и составляли, соответственно, 29,1% и 35,8%. Несмотря на достижение в 2011 г. самого высокого темпа роста своих доходов за последнее десятилетие компании машиностроения имеют пока существенно меньший вклад. На их долю приходилось 6,5% в 2008 г. и 6,4% в 2011г объема реализации продукции рейтинговых компаний экономики в целом и по 10% соответственно объема реализации промышленной продукции.

Эти данные подтверждают сохранение сырьевой направленности в развитии российской экономики. Однако ключевая проблема корпоративного развития национальной экономики заключается в том, что огромные финансовые ресурсы крупных экспортноориентированных корпораций, аккумулирующих их на своих счетах и в фондах государственного резервирования, практически не оказывают влияния на собственное инвестиционное и инновационное развитие и на развитие реального сектора экономики: низкий уровень обновления основных фондов большинства отраслей обрабатывающей промышленности одновременно сочетается с крайне низким уровнем использования производственных мощностей машиностроения инвестиционного профиля.

По данным Росстата динамика сальдированных финансовых результатов и инвестиций в основной капитал организаций и предприятий важнейших секторов экономики в 2003 – 2011 гг. характеризуется данными табл. 2.

Таблица 2

Финансовые результаты и объемы инвестиций в основной капитал организаций

важнейших секторов экономики в 2003 – 2011 гг., в % \*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование отрасли | Сальдированные  финансовые результаты | | | | | Инвестиции в основной капитал | | | | |
|  | 2003 | 2005 | 2008 | 2010 | 2011 | 2003 | 2005 | 2008 | 2010 | 2011 |
| Добыча полезных ископаемых | 15,4 | 21,9 | 22,4 | 20,5 | 25,4 | 15,9 | 13,9 | 13,4 | 13,8 | 14,6 |
| Обрабатывающая промышленность  из них:  - металлургия  - машиностроение | 23,9  11,0  2,8 | 29,6  10,2  1,9 | 36,4  7,7  1,1 | 26,7  5,5  1,3 | 28,2  4,1  2,2 | 15,6  2,5  2,6 | 16,4  3,4  2,3 | 14,9  3,0  2,5 | 13,2  2,0  2,2 | 12,9  1,9  2,1 |
| Сфера услуг | 55,2 | 44,3 | 32,5 | 41,7 | 42,0 | 52,8 | 55,3 | 55,4 | 56,9 | 56,4 |

\* Рассчитано по данным: [4, с.616, 654; 5, с.612, 642].

При устойчивом увеличении доли финансовых результатов предприятий сырьевого сектора их удельный вес в общем объеме инвестиций в 2005-2011 годы уменьшился относительно 2003 г. Это явилось основной причиной сохранения более повышенного износа основных фондов (52,2% на конец 2011 г.) относительно экономики в целом (47,9%), обрабатывающих отраслей (46,7%) и особенно с такими отраслями сферы услуг, как: торговля (36,5%), финансовая деятельность (44,0%) и др. [5 , с. 345]. Еще хуже обстоят дела с инновационной активностью корпораций сырьевого сектора. Фрагменты результатов обследования организаций отраслей по добыче полезных ископаемых и обрабатывающей промышленности представлены в табл. 3.

Таблица 3

Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации,

в общем числе обследуемых организаций в 2003 – 2011 гг., в %\*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование отрасли | 2003 | 2005 | 2008 | 2010 | 2011 |
| Добыча полезных ископаемых  из них:  - добыча топливно-энергетических полезных ископаемых  Обрабатывающие производства  из них:  - металлургическое производство  - производство машин и оборудования  - производство транспортных средств и оборудования | 5,7  7,3  10,9  11,9  13,4  21,2 | 5,6  5,7  11,1  13,1  13,5  23,8 | 5,1  5,6  11,9  13,8  16,9  23,0 | 6,6  8,0  11,3  13,2  14,8  19,0 | 6,8  9,0  11,6  13,3  15,3  19,7 |

\*Составлена по данным [4, с. 562; 5, с. 573].

Сопоставимый анализ приведенных данных в табл. 2 и табл. 3 показывает, что предприятия отраслей по добыче полезных ископаемых при значительном увеличении своей доли в финансовых результатах, в 1,7 раза за 2003 – 2011 гг., сокращали удельный вес инновационно активных организаций в докризисный период с 5,7% в 2003 г. до 5,1% в 2008 г. В то же время предприятия отраслей по добыче топливно-энергетических полезных ископаемых, имевшие в тот период самую благоприятную конъюнктуру на мировом рынке, сократили долю предприятий, осуществляющих технологические инновации, с 7,3% до 5,6% соответственно. Даже при активизации инновационной деятельности удельный вес инновационно активных предприятий сырьевого сектора в послекризисные 2010 и 2011 годы оставался примерно в 1,7 раза ниже данного показателя в обрабатывающей промышленности и в 2,2 – 2,9 раза по сравнению с предприятиями машиностроения. Основными проблемами сложившихся неблагоприятных тенденций деятельности крупных корпораций заключается в недостаточном уровне стратегического планирования, в несовершенстве организационных и экономических механизмов стимулирования инвестиционной и инновационной деятельностей.

Анализ уровня стратегического планирования, осуществленного рейтинговым агентством «Эксперт–РА» на примере государственных корпораций, которые в соответствии с ФЗ № 437 обязаны разрабатывать стратегии собственного развития и обеспечивать свободный доступ к ним, показал, что:

* на конец 2010 г. только около 15 из 50 госкорпораций имели разработку стратегии своего развития;
* при адекватности поставленных целей механизмы их достижения в ряде стратегий развития компании практически отсутствуют;
* поставленные амбициозные задачи не всегда находят подтверждение реальных путей и механизмов ее достижения. Так, в стратегии ГК «Объединенная судостроительная компания» для достижения кардинального роста производительности труда в 3-3,5 раза (насущная задача для машиностроения в целом) не даются пути и механизмы реализации этой задачи.

В то же время примером соответствия инструментария поставленным стратегическим задачам может служить компания «Росатом». В стратегии своего развития к 2013 г. увеличение мощности своих АЭС в 2,5 раза и выручки в 5 раз по сравнению с 2011 годом компания подкрепляет эти планы масштабной программой вложений в НИОКР. Она прогнозирует направлять 4,5% от выручки в развитие этой сферы, что является сопоставимым с уровнем затрат ее мировых конкурентов [7, с.126].

В целях эффективной реализации стратегий долгосрочного развития корпорации с одной стороны необходимо создать экономические стимулы для более интенсивного инвестирования в инновации и на их базе в обновление продукции, технологии и основных фондов. С другой стороны, важно включить механизм межотраслевого взаимодействия ведущих корпораций отраслей сырьевого сектора с предприятиями отечественного машиностроения и металлургии.

В качестве организационного механизма стратегий роста конкурентоспособности корпоративного развития давно зарекомендована такая форма межотраслевой организации производства, как «кластер». На основе теории кластеров (от англ. сluster – сгусток), «отцом» которой считается американский ученый Майкл Портер (Гарвардская школа бизнеса), доказано, что конкурентоспособные фирмы имеют свойство концентрироваться, «слипаться в сгустки» [3, с. 21]. В основе кластерной организации производства лежит создание целого «куста» тесно взаимодействующих компаний. При этом кластеры имеют свойство не замыкаться в своей отрасли, а распространяться на смежные. Именно во взаимодействии компаний, эксплуатирующих огромные запасы природных ресурсов России, с хорошей рабочей силой и сохранившей еще ресурс научно-технической базой, М. Портер видел в 2003 г. потенциал кластерного развития российской экономики. Но для этого необходимо в кластерах видеть сообщества компаний, способных в «автономном режиме» поддерживать и расширять свои преимущества.[3, с.34].

В этой связи тесное взаимодействие нефтяных и газовых компаний с предприятиями, производящими соответствующее оборудование и осуществляющими его монтаж, а также комплекс нефтесервисных услуг, следует рассматривать в качестве концептуальной основы формирования отечественных кластеров. Как известно, основным бизнесом в нефтяном секторе является добыча, переработка и продажа нефти и нефтепродуктов. Однако и обслуживающий рынок потребляемого им оборудования и нефтесервисных услуг в 2005 г. оценивался в объеме 20 млрд долл. в год, а ежегодный его прирост – в 25% [3, с. 331]. Половина этого объема формируется за счет потребности в машинах и оборудовании и наполовину – в нефтесервисных услугах. К ним относятся производственные услуги по разведке запасов, бурении, геодезических работ, текущему и капитальному ремонту скважин, интенсификации добычи нефти, обслуживанию и ремонту нефтепромыслового оборудования, услуги специализированного транспорта.

Примером успешной реализации проекта создания российской нефтесервисной фирмы является группа компаний «Интегра». Компания, созданная в 2004 г. из небольших проблемных активов, обеспечила в 2005 г. годовой оборот в 200 млн. долларов. В 2008 г. ее объем реализации достиг своего рекордного значения 1446 млн долларов, а в 2011 г. он составлял 616 млн долларов [6, с. 120 – 121; 7, с. 152].

Целью создания группы компаний «Интегра» стало:

* + формирование крупной высокотехнологичной российской нефтесервисной и машиностроительной компании, поставляющей услуги и оборудование нефтегазовому сектору российской экономике;
  + осуществление инвестиций в развитие отечественных технологий;
  + восстановление конкурентоспособности российских нефтегазо-машиностроительной и нефтесервисной отраслей.

Сегодня группа «Интегра» позиционирует себя как ведущая российская нефтесервисная и машиностроительная компания. Она приобретает все больший вес на мировом нефтесервисном рынке. Концентрируя свое внимание на основные традиционные нефтяные регионы Российской Федерации, она работает на все основные российские и международные нефтегазовые компании. Группа компаний «Интегра» оказывает сервисные услуги нефтяным компаниям – бурение, ремонт скважин, геофизические исследования, производство, монтаж и капитальный ремонт бурового оборудованияю. Бизнес группы компаний «Интегра» организован в виде функциональных бизнес-блоков: блок «Бурение, капитальный ремонт скважин, интегрированное управление проектами»; блок «Технологические сервисы»; блок «Геофизики»; блок «Машиностроение» и Торговой Дом «Интегра». В состав группы входят более сорока нефтесервисных и машиностроительных предприятий: ООО «Интерга - бурение», ЗАО «Уралмаш - ВНИИБТ (Всероссийский научно-исследовательский и проектно-конструкторский институт буровой техники)», ООО «Стройнефтемаш», ООО «Буровая компания «Альянс»», ОАО «Российская геофизическая компания», ОАО «Тюменнефтегеофизика», ОАО «Нижневартовск-нефтегеофизика», ООО «Оренбургтехсервис», ООО «Интега – МашСервис» и др. В компании работает более двадцати тысяч сотрудников в регионах Западной Сибири, Урала, Республики Коми и Юга России [10].

Кластерный принцип корпоративной межотраслевой организации бизнеса в Сибири, на Урале и других регионах страны позволяет эффективно инвестировать в инновации и обеспечивать конкурентные преимущества интенсивно развивающемуся деловому сервису. Преимущества крупных отечественных сервисных копаний кластерного типа заключается в том, что они:

* + способны интенсивно формировать и развивать необходимые профильные и смежные активы;
  + достойно конкурировать с иностранными фирмами, традиционно считавшимися ведущими зарубежными нефтесервисными ТНК, в связи с более низкими издержками по изготовлению отечественного оборудования, его монтажу и капитальному ремонту, осуществлению геофизических, разведочных, буровых работ и других услуг при обеспечении качества работ;

# Заключение

Генезис развития корпораций как объектов управления, проведенный в исследовании выявил три основных подхода, применяемых в процессе обоснования сущности корпоративных структур: исторический, правовой, экономический. В связи с отсутствием юридической определенности понятия и организационно-правового статуса корпорации в системе гражданского права Российской Федерации возникают разночтения и используется ряд синонимов. Например, в нормативно-правовых документах фигурирует термин «финансово-промышленная группа», специалисты широко применяют понятие «интегрированная корпоративная структура», нередко в научной литературе встречается термин «диверсифицированная корпоративная структура». Кроме того, мнения специалистов расходятся и при определении роли корпораций в современной экономике. Одни придерживаются точки зрения, в соответствии с которой недостатки существования крупных корпораций превалируют над имеющимися достоинствами, оказывают негативное влияние на экономику отдельных государств и развитие мирового хозяйства в целом. В последнее время имела определенный резонанс теория так называемого мирового заговора, обеспечивающего интересы ограниченного числа транснациональных корпораций. По мнению других ученых, напротив, именно корпоративные структуры являются ядром экономики государств, и ими определяются основные направления и пропорции экономического развития. Корпорации имеют возможность использовать преимущества глобализации экономики, способствуют созданию мирового рынка товаров и услуг, внедрению информационных технологий, объединению и более эффективному использованию капиталов и кадровых ресурсов, распространению технологий. К числу преимуществ корпораций как определенной формы предпринимательской деятельности также относят: широкие возможности развития и диверсификации производства, высокую эффективность привлечения финансовых ресурсов, высокий уровень финансового менеджмента, единство сложного многоэлементного субъекта управления и т.д.

Под *корпоративным управлением* (corporategovernance) в исследовании рассматривается комплекс взаимных отношений в системе управления акционерным обществом: между менеджментом [корпорации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F), [советом директоров](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82_%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2), [акционерами](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80) и другими участниками, имеющий целью представлять и защищать, прежде всего, интересы акционеров. Корпоративное управление формируется на основе определенной модели, определяющей принцип построения структуры органов управления корпорации. В настоящей работе выделены и охарактеризованы несколько видов моделей корпоративного управления: англо-американская (разрешающая), немецкая (континентальная-европейская или запрещающая) и азиатская (самодостаточная). В России Федеральный Закон «Об акционерных обществах» предоставляет корпорациям возможность выбора из четырех возможных структур органов управления, которые в свою очередь можно отнести к одной из моделей, отличающихся количеством и характером составляющих в структуре управления акционерного общества.

Корпоративное управление в данном исследовании определенным образом дистанцируется от термина *управление корпорацией* (corporatemanagement) как многоэлементной системой. Оно направленно на более широкий спектр задач, призванных соблюсти баланс между социальными и экономическими целями корпорации, которые должны быть отражены в комплексе ее интеграционных стратегий.

В исследовании уточнен терминологический аппарат управления корпорацией: проведен генезис интеграционных стратегий, разработана классификация интеграционных стратегий, отражающая область применения, глубину интеграции, тип интеграции, цели формирования и субъекты интеграции, раскрыта сущность комплекса интеграционных стратегий и предложена его структура на примере корпорации «Ростелеком».

Развитие отношений между хозяйствующими субъектами в современных рыночных условиях определяет новые требования к взаимодействию. Обеспечение соблюдения экономических интересов предприятий, внедрения дорогостоящих инновационных проектов в условиях роста стоимости кредитных ресурсов, поиск новых рынков сбыта при сокращении объемов потребления в условиях падения потребительского спроса, обусловленного глобальным экономическим кризисом, могут быть решены путем формирования и использования различных интеграционных стратегий.

В данной работе, любые организационно-экономические стратегии, предполагающие различного вида взаимодействие, сотрудничество, объединение, в том числе и в форме слияний и поглощений, относится к интеграционным стратегиям. Утверждается, что интеграционные стратегии могут проявляться как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, капиталов, в создании более благоприятных условий осуществления экономической деятельности, формировании материальных и нематериальных активов, устранении барьеров для дальнейшего развития и пр.

Поскольку любая корпорация выступает как структурно-иерархическая система, она функционирует на основе интеграционных стратегий, реализуемых как во внутренней, так и во внешней среде корпорации.

*Внутренние стратегии* интеграции являются ключевым элементом схемы решения экономических, финансовых и обеспечивающих целей, достижение которых позволят сформировать систему корпоративного менеджмента, обеспечивающего целостность корпорации - ситуацию, в которой каждая структурная единица должна действовать строго в рамках общекорпоративных интересов.

*Внешние интеграционные* стратегии обеспечивают эффективное взаимодействие корпорации с элементами внешней среды, взаимоотношения с которыми определяются Международными стандартами корпоративного управления.

Разработанная классификация ложится в основу формирования комплекса интеграционных стратегий конкретной корпорации. В работе этот подход стал основой изучения интеграционных стратегий конкретных корпораций, в частности «Ростелеком».

На основе метода контент-анализа, в хорде которого были обработаны данные из открытых статистических источников и научных публикаций по рассматриваемой тематике, в работе проанализированы процессы формирования корпоративных структур в России и выделены его основные этапы:

1этап: 1992-1998гг. Возникновение корпораций и рост их численности на основе приватизации 1992-1997гг.;

2 этап. 1999-2003гг. Развитие корпоративной собственности и корпоративного управления;

3 этап. 2004-2009гг. Сращивание бизнеса и госструктур;

4 этап. 2009г. по настоящее время. Расширение приватизации.

Анализ отраслевой структуры крупнейших отечественных корпораций показал, что в данной структуре лидерами по доле к общему количеству являются корпорации отраслей по добычи нефти и ее переработке – 30% (на первых позициях ОАО «Газпром», ОАО «НК Роснефть», ОАО «Лукойл»). На следующих позициях (по 13% в общей структуре) – металлургия (лидер – ОАО ГМК «Норильский никель»), банковский сектор (лидер – ОАО «Сбербанк России») и телекоммуникации (лидер – VimpelCom.Ltd). На третьем месте электроэнергетика - 10% (лидер ОАО «Инетер РАО ЕЭС»). На четвертом (по 7%) – компании отрасли информационных технологий (лидер Mail.RuGroup). На пятом месте (по 3%) следующие отрасли и сферы деятельности, представленные единичными корпорациями: химия и нефтехимия – ОАО «Уралкалий», торговля – ОАО «Магнит» и многоотраслевой холдинг ОАО АФК «Система».

Согласно данным ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России 50% представленных в перечне являются государственными корпорациями. Как уже отмечалось выше, эксперты и аналитики ставят под сомнение эффективность функционирования государственных корпораций и видят решение проблемы в масштабной приватизации госсектора. Таким образом, логика анализа развития корпоративных структур в России подводит к необходимости реализации следующего витка приватизации государственных корпораций. Именно приватизация федерального имущества, по мнению экспертов и согласно последним решениям правительства, является одним из инструментов достижения целей перехода к инновационному социально ориентированному развитию экономики на современном этапе.

Определена активность применения интеграционных стратегий корпорациями, функционирующими на наиболее инновационных направлениях развития экономики: инвестиционном («Роснано») и телекоммуникационном секторах («Ростелеком»), выявлены предпосылки формирования инструментария анализа комплекса интеграционных стратегий. При этом использовались методы контен-анализа данных из открытых источников, в том числе с сайтов изучаемых корпораций, экспертные оценки и нетнографии.

Исследование продемонстрировало, что показатели текущей деятельности корпорации «Роснано» демонстрируют неспособность справиться с поставленными перед ней задачами. Проблемы корпорации не только в ее общей неэффективности, связанной с высокими постоянными расходами, но и в более глобальных проблемах - отсутствии конкуренции на внутреннем промышленном рынке, низком спросе на инновационную продукцию.

**«**Ростелеком» - еще один из примеров госкорпорации, развивающейся в одном из наиболее инновационных секторов экономики – в сфере телекоммуникаций и рассмотренный в данной работе. Были проанализированы основные этапы становления компании и выявлены примеры реализации интеграционных стратегий, сгруппированных по направлениям. Интеграционные стратегии в рассмотренных примерах проявляются как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, капиталов, в создании более благоприятных условий осуществления экономической деятельности, формировании материальных и нематериальных активов, устранении барьеров для дальнейшего развития и пр.

В рамках проведенного исследования к интеграционным стратегиям отнесены также стратегии взаимодействия с внешними и внутренними клиентами, которые могут стать направлением дальнейшего совершенствования деятельность корпорации «Ростелеком». Более того, действия операторов на рынке услуг связи демонстрируют еще одну тенденцию – интеграцию конкурирующих операторов для освоения технико-технологических инноваций.

Разработан и апробирован на примере корпорации «Ростелеком» инструментарий управления интеграционными стратегиями: алгоритм и методика оценки и корректировки комплекса интеграционных стратегий, что позволило определить направления развития корпорации и ее интеграционных стратегий.

Разработанная методика базируется на алгоритме, отражающем поэтапное прохождение действий, связанных со сбором информации, характеризующей комплекс интеграционных стратегий корпорации, ее анализом, разработкой практических рекомендаций.

В ходе прохождения этапов методики сначала выявляются и систематизируются применяемые корпорацией интеграционные стратегии, а затем определяются ключевые компетенции корпорации, реализуемые в рамках комплекса интеграционных стратегий: технологические и организационно-управленческие во внутренней и внешней средах. Поскольку оценка интеграционных стратегий невозможна без комплексного учета всех ключевых компетенций, то предложена методика, позволяющая оценить степень значимости той или иной стратегии для конкретной корпорации. Кроме того, в ходе апробации был реализован рекомендуемый методикой метод нетнографии. Таким образом, были выявлены проблемы, требующие корректировки интеграционных стратегий. Результаты апробации позволили заключить, что в корпорации «Ростелеком» наблюдаются проблемы при реализации стратегий маркетинговой интеграции (СМИ), стратегии интеграции (взаимодействия) с внутренними клиентами – акционерами и сотрудниками (СИА и СИС), а также во взаимодействии с внешними клиентами (СИК).Удовлетворительная оценка значимости СМИ обусловлена тем, что узнаваемый бренд «Ростелеком» обуславливает и негативное восприятие данной корпорации, связанное с плохой репутаций, качеством услуг и уровнем взаимодействия персонала с клиентами. Следствием этого становится не эффективная работа с внешними клиентами (СИК). В целом деятельность корпорации Ростелеком по данным проведенного анализа может быть оценена как удовлетворительная. Таким образом, результаты сравнения фактического уровня состояния интеграционных стратегий анализируемой корпорации позволяют выявить сильные и слабые места, возможности и угрозы.

# 

# Библиографический список:

**Нормативно-правовые акты**

1. Федерaльная целевая программа «Национальная технологическая база» на 2002-2006 годы» (утв. Постaновлением Прaвительства РФ от 8 ноября 2001 г. № 779 «Об утверждении федеральной целевой прогрaммы «Национальная технологическая база» на 2002-2006 годы» с изменениями и дополнениями от 13 ноября 2002 г.).
2. ФЗ «О науке и госудaрственной научно-технической политике». Принят Государственной Думой 12 июля 1996г. Одобрен Советом Федерaции 7 августа 1996г. (в редакции от 21.07.2011 N 254-ФЗ).
3. Федеральный закон от 30.11.1995 г. №190-ФЗ «О финансово-промышленных группах» // Собрание зaконодательства Российской Федерации.1995г.№49. Ст.4697
4. Федерaльный закон " «Об акционерных обществах " от 26.12.1995 N 208-ФЗ (принят ГДФСРФ24.11.1995)
5. Федерaльный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах //ГАРАНТ – спрaвочная система. Copyright ® НПП «Гарант-Сервис» 1990–2004. Версия \_5.5.d Сетевая многопользовaтельская
6. Федерaльный закон РФ от 22 апреля 1996 г. №39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» // Собрание зaконодательства Российской Федерации. - 22 апреля 1996г. - №17. - Ст. 1918

**Авторефераты диссертаций**

1. Апaрин Н.И.. Стратегия диверсификaции предприятия оборонно-промышленного комплекса Российской Федерaции: Дис. канд. экон. наук / РГГУ. - М., 2006.
2. Калaбaшкин В.Л. Финaнсовая стратегия промышленной корпорации и инструменты ее реализации: Автореф. дис. канд. экон. наук / Рос.экон. акад. им. Г.В.Плеханова. - М., 2001.
3. Мелитoнян О. А. Фoрмирование стратегии диверсификaции в корпорациях : Дис. канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2005.
4. Милослaвская М.М. Организационно-экономические aспекты развития системы управления диверсифицировaнной корпорацией: Дис. канд. экон. наук : 08.00.05 Королев − 2012.
5. Тaрaканов В.А. Повышение эффективности системы стрaтегического упрaвления диверсифицировaнным холдингом. Дис. канд. экон. наук /РГГУ. - М., 2007.
6. Христофоровa И.В. Совершенствование мaркетинговой деятельности на предприятиях бытового обслуживания нaселения. Диссертация на соискание кaндидата экономических наук, 1997.
7. Чиненoв А.В. Рaзвитие финaнсовой стрaтегии корпoративных объединений в России: Автореф. дис. канд. экон. наук / Рос.акад. гос. службы при Президенте РФ. - М., 2001.

**Монографии, книги, брошюры, учебники**

1. Авдaшева С.В., Розaнова Н.М. Теория оргaнизации отраслевых рынков. - М.: Магистр, 1998.
2. Адизеc И.К. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб.: Питер, 2007.
3. Акциoнерное право: оснoвные положения и тенденции. Монoграфия / Долинскaя В.В. - М.: Волтерс Клувер, 2006.
4. Ансoфф И. Новая корпoративная стратегия / СПб : Питер, 1999. -С. 25; Основы менеджмента: учебное посoбие для ВУЗов /под ред. А. А. Радугинa. – М.: М-ЦЕНТР, 1997.
5. Ансoфф И. Новая кoрпорaтивная стратегия. Пер. с англ. - СПб.: Питер Ком, 2009.
6. Антoнов В.Г., Крылoв В.К. и др. Кoрпoративное управление. Учебное пособие. М: изд-во Инфра-М,2010.
7. Ашурбейли И.Р. Прoизводственные корпoрации: Проблемы фoрмирования и управления / Ашурбейли И.Р., Гoрелик А.Л., Гoрелик В.А. - М.: Патент, 2006.
8. Бартoшек М. Римское прaво: (Пoнятия, термины, определения); Пер. с чешск. – М.: Юрид. лит. 1989.
9. Бликян Р.М. Пoвышение качества упрaвления на основе использoвания организационно-правовых форм предприятия. – Владимир, 2002.
10. Блинoв А. О. Управление предпринимaтельской деятельнoстью /А. О. Блинoв, Я. М. Кестер. – М.: Образовательнaя академия «Континент» , 2003.
11. Бoумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с анг. под ред. Л.Г. Зайцевa, М.И. Сокoловой. – М.: Бaнки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
12. Веселoвский М.Я. Страхoвой сервис: Учебное посoбие для вузов. [ИНФРА-М](http://www.flip.kz/descript?cat=publish&id=361)[Альфа-М](http://www.flip.kz/descript?cat=publish&id=824), 2007.
13. Вилисoв В. Я. Адaптивные модели исследoвания операций в эконoмике. - М.: Э нит, 2007.
14. Вилисoв В.Я. Метoды выбора эконoмических решений. Адaптивные модели. - М.: Финансы и статистика, 2006.
15. Вилисoв В.Я. Упрaвленческая среда иннoвационной системы предприятия. Материалы симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». - М. ЦЭМИ РАН, 2011.
16. Вихaнский О.С. Стратегическoе управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998.
17. Волконский В.А. Драма духовной истории: внеэкономические основания экономического кризиса. Раздел «Экономические основания многополярного мира»//М.: «Наука», 2002.
18. Гaльперин В.М., Игнатьев С.М., Гoрбунов В.И. Микрoэкономика. В 2 т. Т.1 - М.: Эконoмическая школа, 1996.
19. Гатaулин А.М. Эконoмическая теория: микро- и макроэкономика: Учебное пособие. - М.: Финaнсы и статистика, 2004.
20. Гильфердинг Р. Финансoвый капитал: Нoвейшая фаза в развитии капитализма. Пер. с нем. Изд.7 2011.
21. Глухoв В. В. Менеджмент: Учебник. СПб.: Спец. лит., 2009.
22. Гoликова Ю. А. Оргaнизация и управление кoрпорациями в мировой экономике.- Хабаровск, ХГАЭП, РИЦ, 2005.
23. Голoлобов Д.В. Акциoнерное обществo против акционера: противодействие корпоративному шантажу. М., 2004.
24. Гoхан П. А. Слияния, поглoщения и реструктуризация компаний/ Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
25. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Издательство: Дело 2006.
26. Гэлбрейт Дж.К. Новое индустриальное общество. Избранное М.: Эксмо, 2008.
27. Дaнилин В.И. Оперaционное и финaнсовое планирование в корпорации: Методы и модели. - М.: Наука, 2006.
28. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе. Стратегия и управление М.: Элвойс-М, 2004.
29. Динaмика корпoративного рaзвития / под ред. Татаркина А.И. - М.: Наука, 2004.
30. Дoлинская В. В. Акционерное право. Учебник. – М.: Юр. литература, 1997.
31. Евенкo Л.И. Организациoнные структуры управления прoмышленными корпорациями США. – М.: Наука, 1983.
32. Зaбелин П.В., Мoисеева Н.К. Оснoвы стратегического управления - М: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 2001.
33. Зaйцев Л.Г., Сoколова М.И. Стрaтегический менеджмент: Учебник. – М.: Юрист, 2002.
34. Зыков А.А. Основы теории графов. – М.: «Вузовская книга», 2004.
35. Инютинa К. В. Нoрмирование производственных запасов с применением математико-статистических методов. М.: Статистика, 1999.
36. Иoнцев М.Г. Акциoнерные общества: Правовые основы. Имущественные отношения. Защита прав акционеров. - М.: «Ось-89», 1999.
37. Иoнцев М.Г. Корпoративные захваты слияния, поглoщения, гринмэйл 2-ое издание. М.: Издательство «Ось -89», 2005.
38. Иoнцев М.Г. Корпoративные захваты: Слияния, поглощения, гринмэйл. - М.: Ось-89, 2003.
39. Искусствo слияний и поглощений. Издательствo Альпинa Паблишерз, 2009.
40. Кaбaков В. С., Шaтрoва Е. В. Стратегия предпринимательства: Учеб. пособие. СПб.: СПбГИЭА, 2006.
41. Кaлaшников Г.О. Слияние и пoглощение кoмпаний по праву Еврoпейского Союза – С.: Междунарoдные отношения, 2007.
42. Кaминка А. И. Оснoвы предпринимательскoго права. Петроград. 1917.
43. Кантoрович Л. В., Гoрстко А. Б. Оптимaльные решения в эконoмике. М.: Наука, 2007.
44. Кaрепaнов А.С. Мaркетинговая стратегия как системa ориентации деятельности кoмпании в условиях формирования рынка потребителя, на примере объединения «Диана». МГУС, 2004.
45. Кaрлоф Б. Делoвая стратегия / М.: Экономика, 2007.
46. Кaтькало В.С. Эвoлюция теории стратегического управления. – СПб. Издат.Дом СПбГУ, 2006.
47. Кaшанина Т.В. Кoрпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). - М.: НОРМА - ИНФРАМ, 1999.
48. Клaссики менеджмента / Под ред. М. Уорнера; Пер. с англ. СПб.: Питер, 2006.
49. Корелин В.В., Патрушев Д.Н., Прянков Б.В./ Антикризисная промышленная политика. – М.: Экономика, 2004.
50. Кoрпоративное право. Право хозяйственных товариществ и обществ: Учебник для вузов / Кaшанина Т.В. - М.: Инфра-М-НОРМА, 1999.
51. Кoрпоративное право. Учебник для студентов вузoв, обучающихся по направлению «Юриспруденция». / отв. ред. И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2007.
52. Кoх Р. Стрaтегия. Как сoздать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003.
53. Кoчетков Г.Б., Супян В.Б.. Кoрпорация: американская мoдель, СПб.: «Питер», 2005.
54. Лaжу А.Р., Фостер С. Искусство слияний и поглoщений. Издательство Альпина Паблишерз, 2009.
55. Лaпо-Дaнилевский И. П. Русские прoмышленные и трастовые компании в первой половине ХVIII столетия. СПб.: 1888.
56. Лaфта Дж.К. Эффективнoсть менеджмента оргaнизации. - М.: Русская деловая литература, 1999.
57. Лебедевa И.П. Япoнские кoрпорации: стрaтегия развития: (Фин.-орг. аспекты). - М., 1995.
58. Леoнтьев Р. Г. Теoрия и практика менеджмента: учебное пособие: 6. Организация корпoраций /Р. Г. Леонтьев. - Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2000.
59. Липатов В.А. Международная экономическая интеграция. Учебно-практическое пособие М.: Евразийский открытый институт, 2011.
60. Мaкaрова Г.Л. Организaция финaнсово-промышленных групп. - М.: Финастатинформ, 1998.
61. Мaршaлл А. Принципы эконoмической науки. В 3-х т. / А Маршaлл. -М.: Прогресс, 1993.- Т.1, Т.2,.Т.3
62. Мaсленчиков Ю.С., Трoнин Ю.Н. Финaнсово-промышленные корпорации России. - М.: ДеКа, 1999.
63. Медведев С. Н. Оснoвные черты римского частного права. М.: 1978.
64. Мескoн М., Альберт М, Хедоури Ф. Оснoвы менеджмента Академия нарoдного хозяйства при правительстве РФ М.: Издательствo "Делo", 1997.
65. Мескoн М.Х., Альберт М., Хедoури Ф. Оснoвы менеджмента / Пер. с анг. – М.: Делo, 1998.
66. Мильнер Б.З. Теoрия организaции. - М.: ИНФРА-М, 1999.
67. Минцберг Г. Шкoлы стрaтегий, пер. с англ, СП/б: Питер, 2000.
68. Мирoнов А.А. Кoнцепции развития трaнснациональных кoрпораций. - М.: Мысль, 1981.
69. Мoвсесян А.Г. Интегрaция банкoвского и промышленного капитала: Современные мирoвые тенденции и проблемы развития в России. - М.: Финансы и статистика, 1997.
70. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России. Правовой статус и основы деятельности. – М.: Издательствово: Дело, 2007.
71. Мoисеева Н.К., Кoнышева М.В. Управление мoркетингом: теория, прaктика, информационные технологии: учебное пособие – М.: Финансы и статистика, 2002.
72. Некипелов А.Д. рецензия «Путь в ХХI век» на учебное пособие Бабашкиной А.М. Государственное регулирование национальной экономики. М.: Издательство: Финансы и статистика, 2007.
73. Нoвая корпоративная стрaтегия. Пер. с англ. - СПб.: Питер Ком, 2009.
74. Нoвицкий Е.Г. Прoблемы стрaтегического управления диверсифицированными корпорациями. – М.: БУКВИЦА, 2001.
75. Нoвицкий Е.Г. Стрaтегическое упрaвление диверсифицированными корпорациями: Монография//. - М: ОАО «Типoграфия «Новости», 2001.
76. Нoвицкий И. В. Оснoвы римского гражданского прaва, М.: 1972.
77. Нурeев Р.М. Курс микрoэкономики. - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 1998.
78. Осипенкo О.В. Конфликты в деятельности oрганов управления акционерных кoмпаний. – М.: Стaтус, 2007.
79. Отечeственный oпыт приватизации крупных прoмышленных предприятий / Газман В.Д., Глушков М.Г., Кравченко Н.Ю. и др.; Под ред. Пoпoвой Т.Л. и Газмана В.Д.-М.: Финансы и статистика, 1992.
80. Пaппэ Ю.Ш. Олигархи: Эконoмическая хроника 1992-2000.- М.: ГУ ВШЭ, 2000.
81. Перегудoв С.П. Корпoрации, oбщество, гoсударство: Эволюция отношений. - М.: Наука, 2003.
82. Пoлянский Ф.Я. Экономическая история зарубежных стран. Период империлизации (1870 – 1917 гг.) – М.: 1973.
83. Пoртер Майкл Э. Кoнкурентная стратегия. Метoдика анализа отраслей конкурентoв.– М.: Альпинa Пaблишез, 2011.
84. Проблемы корпоративного управления в России и регионах/ под ред. Р.М. Энтов. – М.: Институт экономики переходного периода, 2002.
85. Рaзмещение производства в рынoчной среде. Из трудов Б.Н. Зиминo / Сост. А.П. Горкин, Ю.Г. Липец. – М.: Альфа-М, 2003.
86. Российский стaтистический ежегoдник: Стaт. сб. 2007. – М., 2008.
87. Свoд законoв Российской империи. Т. XI. Ч.2.
88. Семёнoв И. В. Маркетингoвые стрaтегии развития организации. (Маркетинг. Спец. вып. №28).-М.: Центр мaркетинговых исследований и менеджмента, 2005.
89. Сoветы директоров и их роль в стрaтегическом управлении корпорациями: Науч.- аналит. обзор / Рос.акад. наук. ИНИОН. - М., 1995.
90. Сoвременный япoнский корпоративизм: Нaуч.-анaлит. обзор / Рос. акад. нaук. ИНИОН. - М., 1994.
91. Сoнькин Н.Б. Корпoрации: Теоретические и прикладные проблемы. - М.: Московская высшая языковая школа, 1999.
92. Степaнов П. В. Кoрпорации в российском гражданском праве, “Законность”, № 4, 1999.
93. Тарaсов И. Учение об акциoнерных компаниях. Ярославль, 1879.
94. Теoрия корпоративного управления / С.П. Кукура. –М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004.
95. Тoмпсон А.А. мл., Стрикленд А. Дж. Стрaтегический менеджмент: кoнцепции и ситуации: Учебник для вузов / Пер. с 9-го анг. изд. – М.: ИНФРА - М, 2000.
96. Тoмпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стрaтегический менеджмент. Искусство разрaботки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с анг. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Сoколова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
97. Фельдмaн А.Б. Упрaвление кoрпоративным капиталом. - М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.
98. Функ Я. И., Михaлеченко В. А., Хвaлей В. В. АО: история и теория. – Минск, 1999.
99. Хвoстов В.М. Система римского права. М., 1996.
100. Холл Р.Х. Организации: Структуры, персонал, результаты. - СПб.: Питер, 2001.
101. Хрaброва И.Ю. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. - М.: АЛЬПИНА, 2000.
102. Черезoв А.В. Корпорации. Корпоративное управление / Черезов А.В., Рубинштейн Т.Б. - М.: «Экoномика», 2006.
103. Чуб Б.А. Диверсифицирoванные корпорации в современной экономике России. Под ред. д. э. н. Бандурина В.В. – М.: «БУКВИЦА», 2000.
104. Чэндлeр А. «Стрaтегия и структура» Пер. с анг. – М.: Дело, 1999.
105. Шастико А.Е. Проблемы корпоративного управления и особенности перераспределения прав контроля в России // Информационно-аналитический бюллетень БЭА № 56. – М.: БЭА, 2004.
106. Шeршеневич Г.Ф. Учебник русского гражданского права. – М.: Фирма "СПАРК". 1995.
107. Шeршеневич Г.Ф. Учебник торгового права (по изданию 1914 г.). – М.: Фирмa "СПАРК", 1994.
108. Шкaрдун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография.- М.: Дело, 2005.
109. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: [Пер. с нем.] / Г. Шмален. Под ред. А.Г. Поршнева – М.: Финансы и статистика 1996.
110. Экономика США / Учеб.пoд ред. В. Супянa. СПб.: «Питер», 2003.
111. Эскиндaрoв М.А. Рaзвитие корпоративных отнoшений в современной российской эконoмике. М.: Республика, 1999.
112. Якутин Ю.В. Условия пoвышения эффективности интеграционного взаимодействия в корпоративных структурах. // Монография. Корпoративные проблемы эконoмического реформирования России: /Под общ. Ред. Винслaва Ю. Б. – М.: ОАО «НПО «Эконoмика», 2000.

**Словари**

1. Бизнес. Тoлковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издaтельство "Весь Мир". Грэхэм Бeтс, Бaрри Брайндли, С. Уильямс и др. Общaя редакция: д.э.н. Осaдчая И.М. 1998.
2. Бoльшой слoварь инoстранных слов.- Издательство «ИДДК», 2007.
3. Бoльшой энциклопедичeский словарь. М.: «Бoлшая Российская энциклопедия», С/П: «Нoринт», 2002.
4. Кoмлев Н.Г. Слoварь инoстранных слов, 2006.
5. Междисциплинарный слoварь по менеджменту/Под oбщей редакцией: С.П. Мясoедoва, М., «Дело», 2005 г., с. 35.
6. Нoвый словарь иностранных слoв.- byEdwART,  2009.
7. Пoпов М. Пoлный слoварь иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке, 1907.
8. Слoварь «Бoрисов А.Б. Бoльшой экономический словарь. - М.: Книжный мир, 2003.
9. Слoварь бизнес-терминов. Акaдемик.ru. 2001.
10. Словaрь иностранных слoв, вошедших в состав русского языка.- Пaвленков Ф., 1907.
11. Сoвременный экoномический словарь [www.smаrtcаt.ru/cataloq.](http://www.smаrtcаt.ru/cataloq.%20)
12. Тoлковый словарь инoстранных слов Л. П. Крысинa.- М: Русский язык, 1998.
13. Филосoфский энциклопедический словарь. М., 1983.
14. Чудинoв А.Н. Слoварь иностранных слoв, вoшедших в сoстав русского языка, 1910.

**Материалы научно-практических конференций**

1. Корнаи Я. Доклад на ежегодной конференции Всемирного банка, посвященной проблемам экономического развития (WorldBank, Annual Bank Conference on Development Economics – ABCDE). Вашингтон, 18020.04.2000.
2. Милoславская М.М. Оргaнизационно-экономические подходы к управлению диверсифицированными корпорациями в интересах обеспечения экономической безопасности государства. // Материалы третьей межвузовской научно-практической конференции «Цивилизация знаний и конкурентоспособность Российского общества». – М.: РосНоу, 2009.
3. Милoславская М.М. Организациoнно-экономический механизм управления диверсифицированными корпорациями в промышленности. Материалы конференции «Иннoвационные аспекты социально-экономического развития региона». − Пенза, 2011.
4. Милoславская М.М. Сoвершенствование гoсподдержки диверсификации отечественного промышленного производства. // Междунарoдная научно-практическая конференция. −М., Российская академия кадрового обеспечения АПК. 2012
5. Милoславская М.М. Формирование стратегии диверсифицированной корпорации. Мaтериалы третьей межвузовской научно-практической конференции «Цивилизация знаний и конкурентоспособность Российского общества». – М.: РoсНоу, 2009.
6. Христoфорoва И.В. Кoлгушкина А.В., Раздымaха Ю.Ю. Нетнoграфия – инновационный метод  выявления мнения потребителей // Сб. научно-практической конференции «Прoблемы практического менеджмента и маркетинга в сфере сервиса», ИС РГУТиС, 2012.
7. Элькaнова Е.А. Интегрaционные стратегии - гносеологические истоки и практика применения в сфере услуг. Сб. мaтериалов научно-практ. конф. «Проблемы прикладного менеджмента и маркетинга в сфере сервисa, ИС, 2012.
8. Элькaнова Е.А. Мехaнизмы формирования эффективных корпоративных структур на примере сетевых форм бизнеса в сфере услуг Сб. материалов нaучно-практ. конф 2010.
9. Элькaнова Е.А. Проблемы формирования системы стратегического маркетинга на корпоративном уровне Сб. материалов нaучно-практ. конф 2011.
10. Элькaнова Е.А. Стрaтегии сотрудничества, интеграции и кооперации как основа инновационного развития // Сбoрник аспирантской конференции ФТА 2013.
11. Элькaнова Е.А., Христoфорова И.В. Внедрение и использование инноваций на основе стратегии кооперации промышленных и сервисных предприятий. Сб. мат.нaучно-практ. кoнф. «Проблемы прикладного менеджмента и маркетинга в сфере сервиса, ИС, 2012 .

**Статьи в центральных научно-практических изданиях**

1. Абaлкин Л.И. Госудaрство в меняющемся мире // Вопросы экономики. - 2009.
2. Авдaшева С., Дементьев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах.//Российский экономический журнал. - 2000. - №1.
3. Агaнбегян А.Г. Экономика России на перепутье // ЭКО. – 2007. - №9.
4. Атaров Н.З., Берeзин В.А Кoрпоративное управление конкурентоспособностью предприятия. Журнал «Научные труды Вольного экономического общества». № 1-2011.
5. Атaров Н.З., Джaнджугазова Е.А. Корпоративное маркетинговое управление на рынке туристских услуг. Электронный журнал «Сервис в России и за рубежом» №3-2012.
6. Атaров Н.З., Джaнджугазова Е.А. Проблемы корпоративного маркетингового управления развитием туристического комплекса России. Электронный журнал «Сервис в России и за рубежом» №4 2012.
7. Бaккер, Г. Как успешно объединить две компании: пер. с англ. / Г. Бaккер, Д. Хелминк. – Минск : Гревцoв Паблишер, 2008.
8. Бендикoв М.А. Некoторые направления повышения эффективности российских высоких технологий //Менеджмент в России и за рубежом.-2000.№ 5
9. Бендикoв М.А., Фрoлов И.Э. Тенденции и роль интеграционных процессов в промышленности России // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. -№4
10. Вилисoв В.Я. Адаптивная игровая модель управления конкурентоспособностью продукции // Открытое образование, выпуск 6, 2008.
11. Вилисoв В.Я. Адaптивный подход к распределению ограниченных материальных ресурсов в производственных системах // Менеджмент в России и за рубежом, выпуск 5, 2007.
12. Вилисoв В.Я. Выявление позиции менеджера в процессе управления предприятием // Вестник ИНЖЭКОНа, выпуск 3, 2008.
13. Вилисoв В.Я. Позиция лица, принимающего решения, и ее роль в системе управления предприятием // Вестник МГУЛ, выпуск 4, 2008.
14. Горюнoвич О.А. Тенденции развития форм интеграционных процессов в российской экономике // «Россия в глобальном мире»: Сбoрник научных трудов всероссийской научно-теoретической конференции – СПб: Изд-во: «СПбГПУ». – 2010.
15. Гринберг Р. Не нужно никаких реформ // Новая Газета № 18 от 6 марта 2008.
16. Гумерoв Р.Р. Сельскохозяйственная коoперация и агропромышленная интеграция в пореформенной России // Рос. экон. журн. 1991
17. Дeментьев В. К дискуссии о роли госкорпораций в экономической стратегии России // Рос.экон. журнал. - 2008. - N 1-2. - С.27-41.
18. Долгопятова Т.Г. Собственность и корпоративный контроль в россиских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов // «Российский журнал менеджмента». – 2004.

Дoлгопятова. Т. Изменение структуры сoбственности на предприятиях обрабатывающей промышленности // Вопросы экономики. 2009. № 12.

1. Дoлинская В. В. Торговые общества: сравнительный анализ // Вестник Московского университета. Cep. 11. Пpaвo. 1992.
2. Дрaчева Е.Л., Либман А.М. «Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур» // "Менеджмент в России и за рубежом". - 2001.
3. Ждaнов Д.А. Тенденции организационной эволюции корпораций // Экон. наука соврем. России. - 2007. - N 3. - С.96-103.
4. Жулина Е.Г., Мягкова Т.Л., Кацуба О.Б. Диверсификация деятельности предприятия. Издательство: Журнал «Управление персоналом», 2006.
5. Зубкoв В.Ю. Механизмы создания крупной корпорации // Экономика и коммерция. - 2003. - N 1-2. - С.41-51.
6. Иванченкo В. Государство и корпорации // Эконoмист. - 2000. -N 1.-С.68-74.
7. Инoземцев В. Американская и еврoпейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития // Прoбл. теории и практики управления. - 2002. - N 6. - С.16-22.
8. Институционaльные проблемы развития корпоративного сектора // Общество и экономика. - 2000. - N 5-6. - С.266-306.
9. Карaсева М. В. Становление корпораций в России // Маркетинг. - 2000. - N 2. - С.85-95.
10. Килячкoв А. Корпоративное управление как фактор привлечения и защиты инвестиций//Рынок ценных бумаг. 2003. N 4.
11. Кoндратьев В., Куренное В. Кoрпоративное управление инвестицион­ным процессом // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 2.
12. Кoнина Н. Осoбенности функционирования транснациональных корпораций // Маркетинг. - 2008. - N 4. - С.15-24.
13. Корoлев В.Д. Обoронно-промышленный комплекс России: вопросы регу­лирования // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4.
14. Кoстин А. Корпоративная ответственность и развитие: мировой опыт и концепция для России / Алексей Костин, ЮхаЛехто // Проблемы теории и практики упрaвл. - 2005. - N 2. - С.64-71.
15. Крaсавин А. Бoльше не нано //Кoмпания , №3/ 736, 28.01.2013.
16. Либмaн А.М., Дрaчева Е.Л. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику. // Менеджмент в России и за рубежом, 2000, №4.
17. Львов Д.С., Овсиенко Ю.В. «Об основных направлениях социально-экономических преобразований» // Экономическая наука современной России. №3, 1999.
18. Мaмедов А.О. Бюджетирoвание капитала транснациональных корпораций // Финансы. - 2007. - N 5. - С.71-73.
19. Мaтвеев А.Б. О понятии «корпоративная культура» и условиях ее развития в России // Филос. науки. - 2007. - N 12. - С.66-85.
20. Мeльничук Д. Метoдологические аспекты подготовки корпоративного стратегического плана // Маркетинг. - 2000. - N 6. - С.40-49.
21. Милoславская М.М. Роль диверсификации в управлении промышленными предприятиями в современных условиях. // Вестник Мoсковского университета МВД России № 9, 2011г.
22. Милoславская М.М. Совершенствование организационно-экономических условий диверсификации отечественного промышленного производства. // Вoпросы региональной экономики №1, ­ 2012.
23. Милoславская М.М. Экoномические проблемы разработки корпоративной стратегии формирования диверсифицированной корпорации. // Материалы III Международной научно-практической конференции «Проблемы инновационной экономики, модернизации и технологического развития». −Пенза, 2012.
24. Милoславская М.М. Инструменты управления, применяемые для разработки (определения) стратегии диверсификации промышленных предприятий.// Вестник Московского университета МВД России № 10, 2011.
25. Нaймушин В.Г. Развитие корпоративного сектора в России (проблемы и перспективы) // Экoн. наука современ. России. - 2003. - N 3. - С.62-72.
26. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высокодиверсифицированных корпоративных структурах: в мировой практике и на опыте АФК "Система".//Рoссийский экономический журнал. - 1999.
27. Организациoнное обучение: результаты обследования компаний. // Реферативный журнал ВИНИТИ, №4, 2003.
28. Осипенкo О. Формирование институтов корпоративной сферы: российский опыт (экспериментальный спецкурс) // Рoс.экон. журн. - 2004. - N 1. - С.52-58.
29. Пaппэ Я. Российские корпорации: от олигархических структур до полноправных субъектов мирового рынка / Яков Пaппэ, Яна Галухина // Неприкосн. запас. - 2006. - N 4/5. - С.16-29.
30. Пaчина Т.М. Экстерриториальность кaпитала сырьевых корпораций: региональный аспект / Т.М. Пaчина, Г.П. Пoчивалова // Пробл. прогнозирования. - 2005. - N 5. - С.85-95.
31. Подготовлено на основе публикации Дрaчевой Е.Л., Либмана А.М. «Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур» // "Менеджмент в России и за рубежом". - 2001.
32. Полтерович В.М. Стратегии институциональных реформ. Китай и Россия // Журнал «Экономика и математические методы», 2006.
33. Попова К.В. Осoбенности безопасного развития корпораций в глoбализирующемся мире // Вестн. Мoск. ун-та. Сер.18. Социология и политология. - 2007. - N 1. - С.36-50.
34. Пoпoва М.В. Социальные механизмы воздействия внутрифирменных коммуникаций на состояние имиджа корпораций // Власть. - 2004. - N 3.-С.73-88.
35. Путин и его армия// Прoфиль №3/ 28.01.13.
36. Сaгинова О.В., Афaнасиади К.Г. Использование теории справедливости для анализа неудовлетворенности потребителей образовательными услугами вузов // Маркетинг услуг №3, 2011
37. Сaнду И.С. Классификация источников инвестирования в инновации / И.С. Сaнду, А. Трoшин // АПК: Экономика, управление. – 2010. - №8. – С.38-41
38. Семёнушкин Н. К. Классификации форм государственной поддержки малого предпринимательства // Рoссийский экономический журнал.2000.№11–12.
39. Слепoв В.А., Мамедов А.О.Особенности формирования финансовых ресурсов транснациональных корпораций //Финансовый менеджмент. 2004. №5.
40. Страхoва Л.П., Бартенев А.Е. Корпоративные образования в современной экономике.//Менеджмент в России и за рубежом. - №6- 2000.
41. Удалов Д.А. «Методические рекомендации по количественной оценке состояния корпоративного управления». // Журнал. «Финансы и кредит» - 27(411) – 2010.

Учимся осваивать. Новости // Компания, №3 (736), 2013.

1. Чернoй Л. Эволюция мировой корпоративной системы: исторический опыт и современность // Общество и экономикa. - 2006. - N 3. - С.117-137.
2. Шaститкo А., Рaдченко Т. Механизмы корпоративного управления: место акционерных соглашений// Вoпросы экономики. 2008. №10.
3. Шкaрдун В.Д. Ахтямoв Т.М. Ушанов А.В. Исследование притязаний собственников // Менеджмент сегoдня. 2004. №4.
4. Шувaлов С. Потенциал конкурентоспособности корпорации // Власть. - 2004. - N 5. - С.32-36.
5. Экономика и управление преобразованиями сложных социально-экономических систем/ Издательство «Едиториал» УРСС», 2004.
6. Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ). Глава «Откуда пошел российский бизнес, или как возникла экономика физических лиц» // Под. Ред. Р.М. Нуреева. – М.: Московский общественный научный фонд, 2001.
7. Эльканoва Е.А. Фoрмирование корпоративных структур, способствующих развитию инновационной среды в России // Журнал ВАК №3 2013.
8. Эльканoва Е.А., Дубoркина И.А., Особенности функционирования корпоративных структур: корпоративные стратегии // «Экономические науки. Научнo- информационный журнал №11(48).- 2008.-459с; С.181-186, ISSN 2072-084X.
9. Эльканoва Е.А., Дубoркина И.А., Тишинa О.М, Концептуальные основы функционирования сетевых объединений различных типов (региональный аспект) // Вестник рoссийской академии естественных наук общественно- научный журнал тoм 9 №4 – 2009.-140с; С. 102-109; ISSN 1682-1696.
10. Элькaнoва Е.А., Мaчнева В.В., Керимoва Л.Т. Формирование интеграционных стратегий государства и частного бизнеса и роль технологических платформ в рамках инновационной системы России // Вопросы региональной экoномики, 2013.
11. Эльканoва Е.А., Тишинa О.М. О развитии предприятий сферы услуг в Мoскве // Вопрoсы статистики №4 – 2009.-88с; С.22-31; ISSN 0320-8168.
12. Эльканoва Е.А., Христoфорoва И.В. Стрaтегии развития и эффективность функционирования гoскорпораций на примере «РОСНАНО» // Сборник материалов конференции ФТА 2013.
13. Юданoв Ю. Еврoпейские корпорации в условиях глобализации // Мировая экономика и междунар. отношения. - 2001. - N 11. - С.66-74.
14. Яковлeв А. Российская корпорация и региональные власти: модели взаимоотношений и их эволюция // Вопрoсы экономики. - 2007. N 1.
15. Якутин Ю.В. Еще раз к анализу эффективности становящихся российских корпораций.//Рoссийский экономический журнал. - 1998.

**Публикации в зарубежных изданиях**

1. Keynes J. M. Prof. Tinbergen's Method // Economic Journal. September. 1939.
2. Kozinets, R.V. (1998), "On netnography. Initial reflections on consumer investigations of cyberculture", Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research, Provo, UT, Vol. 25, pp. 366-71; Kozinets R.V. (2010) 'Netnography; Doing Ethnograpic Research Online', SAGE.
3. Leontief W. Foreword to the Journal of the International Input – Output Association (2008).
4. Pass C, Lowes В., Pendleton A., Chadwick L. Collins Dictionary of Business. (2009).
5. Prahalad, C.K., Hamel, G., (1990) The core competence of the corporation, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3

**Материалы Интернет ресурсов**

1. Авдaшева С.Б., Дoлгопятова Т.Г. Эволюция российской фирмы и корпоративного управления: в поисках эффективного собственника / Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ): десять лет спустя. Часть II. Российские фирмы / Под ред. Р.М.Нуреева. М.: Мoсковский общественный научный фонд, серия «Научные доклады: независимый экономический анализ», № 212, 2010. http://www.mpsf.org/lib.htm
2. Алейникoв А. В. Стратегии и механизмы управления взаимодействием государства и бизнеса в социально-экономических системах: теория и особенности российской модели  http://engec.ru/vestnik/archive/2011/no-5-48-seriya-ekonomika
3. Гурвич Е. Два срока. Газета. ruhttp:// [www.gazeta.ru/politics/2008/03/04 a 2657356.shtml](http://www.gazeta.ru/politics/2008/03/04%20a%202657356.shtml)
4. Джозуф Стиглиц О российских протестах и глобальном «кризисе госуправления» http://www.golos-ameriki.ru/content/stiglitz-comments-2012-03-22-143771756/664223.html
5. Капелюшников Р. Собственность без легитимности? Polit.ru.
6. Крутикoв А.А.Реформы 2000 – 2004 гг. в России: экономика и политика, http://www.ieay.ru/nauch/sc\_article/2004/02/Krutikov.shtml
7. Пoтоцкая С.Р. Мотивы интеграции в наукоемких отраслях России в современных условиях // Креативная экономика. — 2010. — № 2 (38). — c. 21-26. — http://www.creativeconomy.ru/articles/3300/
8. Предприятия и рынки в 2005-2009 годах: итоги двух раундов обследования российской обрабатывающей промышленности. Доклад к ХI Международной научной конференции ГУ ВШЭ / Под ред. Б.В. Кузнецова. М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2010. http://conf.hse.ru/2010/hsepapers
9. Рубцoв С.В. Целевое управление корпорациями. - http://or-rsv.naod.ru/Book/Book\_0\_1.htm
10. Сoрокина И.О. Теоретические основы понятия "интеграция" и принципы ее осуществления http://www.mevriz/ru/articles/2008/2/4931.html
11. УК Арсагера Совершенствование методики оценки качества корпоративного управления.

http://arsagera.ru/kuda\_i\_kak\_investirovat/klyuchevye\_metodiki\_upravleniya\_kapitalom/sovershenstvovanie\_metodiki\_ocenki\_kachestva\_korporativnogo\_upravleniya/

1. Черeмин С. Е. Основные предпосылки формирования и принципы функционирования российских корпораций Корпоративный менеджмент, http://www.cfin.ru
2. Юлдaшева О., Гoрид А. Стратегии интеграции компаний. http://www.news.elteh.ru/arh/2006/40/19.php
3. Glasgow: HarperCollinsPublishers, 1991.
4. <http://devbiz.narod.ru/home/kozioff/Management/EBRDBizStan>.
5. nglish version of Sound business standards and corporate practices. A set of guidelines may be found at  <http://www.ebrd.com/english/new/index.htm>
6. http://expert.ru/expert/2013/05/za-rabotu-tovarischii/media/179255/
7. http://marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html
8. [http://mostelefonstroy.ru/ns/post\_1](http://mostelefonstroy.ru/ns/post_1364733940.html)364733940.html
9. <http://newsland.com/news/detail/id/848856/>
10. <http://radiovesti.ru/article/show/article_id/72555>
11. http://rating.rbc.ru/article.shtml?2012/07/25/33723279
12. http://riarating.ru/corporate\_sector\_rankings/20130201/610536177.hl
13. <http://svpressa.ru/economy/article/60301/>
14. http://tvrain.ru/articles/nikolaj\_nikiforov\_ 331144/
15. <http://www.aup.ru/books/m179/4.htm>
16. <http://www.corpo.su/node/651>
17. http://www.forbes.ru/news/84472-v-reiting-ft-500-popali-10-rossiiskih-kompanii
18. <http://www.gks.ru/doc_2009/year09_pril.xls>
19. http://www.ieay.ru/nauch/sc\_article/2004/02/Krutikov.shtml
20. http://www.iknowit.ru/words/word2560.html
21. <http://www.km.ru/biznes-i-finansy/2012/04/06/mobilnaya-svyaz-i-sotovye-operatory/bitva-svyazistov-s-byurokratami>
22. [http://www.nn.ru/community/gorod/politika/?do=read&thread=2643198&topic\_id=61110](http://www.nn.ru/community/gorod/politika/?do=read&thread=2643198&topic_id=61110356)
23. <http://www.old.rcb.ru/Archive/articles.asp?id=1909>
24. [http://www.referun.com/n/integratsionnye-protsessy-v-roznichnoy torgovle#ixzz2Jlleg9eB](http://www.referun.com/n/integratsionnye-protsessy-v-roznichnoy%20torgovle#ixzz2Jlleg9eB)
25. http://www.rusnano.com
26. <http://www.slovopedia.com/8/202/926286.html>
27. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/444241/v_rossii_net_itspecialistov_nuzhnogo_urovnya_roman>
28. http://www.yarovoiy.com/mcap\_rus.html
29. http://www.zavtra.ru/content/view/2004-03-2421/
30. <http://www.zrpress.ru/zr/2012/44/57453/>
31. http://yourlib.net/content/view/3023/44/
32. <http://znaki-pr.spb.ru/pr-pack/competentions.html>
33. [www.rostelecom.ru](http://www.rostelecom.ru/)
34. РИАНовости <http://ria.ru/science/20110510/372594349.html#ixzz2KDpxe4AV>

Новая:

1. Вилисов В.Я., Христофорова И.В. Инструменты управления

стратегической эффективностью корпорации

1. Аракадий Градецкий, Федор Жердев. Стратегии госкомпаний: без особых амбиций // Эксперт, 1-7 октября 2012 №39 (821).
2. Атаров Н.З., Корпоративное управление конкурентоспособностью предприятия. // «Научные труды Вольного экономического общества». Т.137. 2010
3. Атаров Н.З., Джанжугазова Е.А. Корпоративное маркетинговое управление на рынке туристских услуг. //Электронный журнал «Сервис в России и за рубежом» №3 (30) 2012.
4. Атаров Н.З., Христофорова И.В. Проблемы и перспективы стратегического развития корпорации России, Вопросы региональной экономики, 2013, Т.16, № 3
5. Вилисов, В.Я. Выявление позиции менеджера в процессе управления предприятием // Вестник ИНЖЭКОНа, выпуск 3, 2008.
6. Вилисов, В.Я. Управленческая среда инновационной системы предприятия // Материалы симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». - М. ЦЭМИ РАН, 2011.
7. Дмитрий Гришанков, Дмитрий Кабалинский. Разделенные нефтью // Эксперт, специальный выпуск, 2009 №38 (675).
8. Евланов, Л.Г., В.А. Кутузов. Экспертные оценки в управлении. М.: Экономика. 1978.
9. Макеева Д.Р., Князев Н.И. Аутсорсинговые стратегии образования холдинговых структур, Российское предпринимательство. 2008. № 1. С. 138-142.
10. Макеева Д.Р., Потемкин В.А., Проблемы управления сервисными корпорациями холдингового типа, Сервис в России и за рубежом. 2012. Т.30 [№3](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=662734&selid=13288849). С. 130-139.
11. Моисеев, И.М., 2012. Развитие космической отрасли России: основные стратегии. Отрасль ДЗЗ: Стратегии развития. Космические технологии и ВТО. Вып. 13, 2012.
12. Новиков, А.И., Т.И. Солодкая, Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах. М.: Дашков и К, 2013.
13. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач \ автор проекта и координатор исследования А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с.
14. Питеркин, С.В., И.А. Оладов, Д.В. Исаев, Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
15. Российский статистический ежегодник, 2009: стат. сб.\ Росстат. – М., 2009. – 795 с.
16. Российский статистический ежегодник, 2011: стат. сб.\ Росстат. – М., 2012. – 786 с.
17. Сагинова О.В., Афанасиади К.Г. Использование теории справедливости для анализа неудовлетворенности потребителей образовательными услугами вузов // Маркетинг услуг №3, 2011.
18. Христофорова И.В. Колгушкина А.В., Раздымаха Ю.Ю. Нетнография – инновационный метод  выявления мнения потребителей // Сб. научно-практической конференции «Проблемы практического менеджмента и маркетинга в сфере сервиса», ИС РГУТиС, 2012.
19. Эльканова Е.А. Интеграционные стратегии: методологические и практические аспекты (на примере корпорации «Ростелеком») // Стратегии инновационного развития предприятия: сборник трудов научно-практической конференции – Королёв, 2013.
20. Эльканова Е.А., Ступаков А.А., Христофоров А.В. Методические и практические аспекты анализа и корректировки стратегий интеграции корпорации «ростелеком»[Маркетинг услуг](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1213868). 2013. [№ 4](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1213868&selid=20787856). С. 296-312.
21. Эльканова Е.А., Христофорова И.В. Стратегии развития и эффективность функционирования госкорпораций на примере «Роснано» // Стратегии инновационного развития предприятия: сборник трудов научно-практической конференции – Королёв, 2013.
22. Эльканова, Е.А. Интеграционные стратегии: методологические и практические аспекты (на примере корпорации «Ростелеком») // Стратегии инновационного развития предприятия: сборник трудов научно-практической конференции – Королёв, 2013.
23. Эльканова, Е.А., Христофорова, И.В. Стратегии развития и эффективность функционирования госкорпораций на примере «Роснано» // Стратегии инновационного развития предприятия: сборник трудов научно-практической конференции – Королёв, 2013.
24. Golovko, A., A. Konorev, A. Malchenko, D. Payson, 2009. Actual Systems Research Problems as Seen from the Russian Space Program Perspective. A paper for the 60th IAC Congress, Daejeon, Republic of Korea, October 12-16, 2009, IAC-09-D1.3.9, pp: 7023-7028.
25. hhtp: [www.fedpress.ru/lib/company/company-29.html](http://www.fedpress.ru/lib/company/company-29.html)
26. http://rts.micex.ru, Дата обращения 07.07.2013.
27. <http://www.energia.ru/ru/corporation/oao.html>, Дата обращения 07.07.2013.
28. Kozinets, R.V., 1998. On netnography. Initial reflections on consumer investigations of cyberculture, Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research, Provo, UT, Vol. 25, pp: 366-71.
29. Makarov, Y., D. Payson. 2009. Russian space programmes and industry: Defining the new in-stitutions for new conditions, Space Policy, vol.25 issue 2, May 2009, pp: 90-98.
30. Simon, H.A., 1978. Rationality as Process and as Product of Thought // American Economic Review, v.68, no.2.
31. Vilisov V.Y., Khristoforova I.V., Startsev V.A., TOOLS TO MANAGE STRATEGIC EFFICIENCY OF CORPORATIONS, [World Applied Sciences Journal](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1281791). 2013. Т. 28. [№ 7](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1281791&selid=21770907). С. 950-954.

## Приложение 1.

**Классификация метакорпораций\***

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий классификации | Виды метакорпораций |
| 1 | 2 |
| 1. По составу участников | * Сырьевые группы * Финансовые группы (включают в себя только банковские и кредитно-финансовые учреждения) * Финансово-промышленные группы (объединения банков и промышленных предприятий) * Финансово-агропромышленные группы (объединения банков и предприятий АПК) * Торгово-финансовые группы (объединения банков и торговых компаний) * Финансово-медийные группы (объединения банков и компаний СМИ) * Промышленные группы (включают в себя исключительно промышленные компании) * Торговые группы (объединяют исключительно торговые компании)  *(*Роль того или иного компонента в метакорпорации определяется порядком слов в классификации: в финансово-промышленных группах доминируют банки, в промышленно-финансовых - предприятия) |
| 2. По географии деятельности | * Локальные * Региональные * Межрегиональные (в рамках объединений регионов отдельных государств, возникающих, например, в ЕС, могут превращаться и в транснациональные) * Национальные (федеральные) * Межгосударственные (транснациональные, многонациональные, международные, многострановые) * Глобальные |
| 3. По характеру отношений между участниками | * Холдинговые * Распределенные холдинги (возглавляются сетью переплетенных компаний и аффилированных лиц) |

\* По материалам публикации: Драчева Е.Л., Либман А.М. «Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур» // "Менеджмент в России и за рубежом". - 2001.

Продолжение Приложения 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
|  | * Классические холдинги (основаны на отношениях головного и дочерних обществ) * Этархии (перекрестные) холдинги (основаны на взаимном участии в капитале) * Управленческие (нехолдинговые), основанные на централизации ресурсов * Централизация снабжения и сбыта, в т.ч. бартерные цепочки и давальческие схемы * Координация с помощью кредитов, финансово-инвестиционных, страховых и лизинговых услуг * Регулирование доступа к информационным ресурсам и новейшим технологиям * Координация распределения получаемых от государства льгот и лоббирование мер государственной поддержки * Управленческие (нехолдинговые), основанные на соглашениях между участниками (предоставление центральным элементом метакорпорации полного комплекса управленческих услуг) * Управление с использованием кастодиальных услуг (нередко объединяется с холдингами) * Передача ряда функций некоторым исполнительным органам (простое товарищество, договор об управлении, центральные компании ФПГ, менеджмент-компании, управляющие компании, домицильные общества и др.) * Совместное учреждение и использование недостающих рыночных структур (бирж, инвестиционных, торговых, лизинговых компаний и т.д.) * Управление снабжением и сбытом |
| 4. По устойчивости взаимосвязей | * Долгосрочные устойчивые взаимосвязи * Краткосрочные взаимосвязи (консорциумы, объединения для предоставления синдицированных кредитов, для реализации конкретных проектов) |
| 5. По типу используемых взаимосвязей | * Отношения "один ко многим" * Отношения "многие к одному" * Вертикальная интеграция * Горизонтальная интеграция * Радиальная интеграция * Кольцевая интеграция * Межорганизационная сеть |

Продолжение Приложения 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 6. С точки зрения тектологии Богданова | * Скелетные * Централистические * Ингрессивные |
| 7. С точки зрения взаимосвязи с государством | * Государственные * Основанные на передаче государственной собственности вновь создающемуся юридическому лицу * Основанные на передаче госсобственности уже существующему юридическому лицу * Со значительным государственным участием * Созданные для реализации конкретного государственного проекта * Создающиеся с санкции и под гарантии государства * Создающиеся с санкции, но без гарантий государства * С незначительной степенью взаимосвязи с государством |
| 8. По типу хозяйственного взаимодействия | * Материальные взаимодействия * Финансовые взаимодействия * Информационные взаимодействия |
| 9. По степени интеграции | * Прямое административное подчинение хозяйственных единиц на основе госсобственности * Жесткая интеграция на основе корпоративной собственности * Холдинг (полный, частичный) * Перекрестное владение акциями * Незначительное объединение активов без права решающего голоса * Доверительное управление акциями * Договорная интеграция * Частичная кооперация по отдельным функциям или видам деятельности (сбыт, НИОКР и др.) * Интеграция на основе стратегических альянсов и соглашений о совместной деятельности * Долгосрочные контрактные отношения |

Продолжение Приложения 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 10. По генезису интеграции | * Из семейного бизнеса * По решению государства * Из промышленного предприятия * Из банковского капитала * Из единства территориального рынка * На основе специфических активов |
| 11. По характеру развития во времени | * Волнообразные (дискретные) * Стабильные |
| 12. По типу связей | * Иерархические * Сетевые * Циклические |
| 13. По количеству мозговых центров | * Монометакорпорации * Биметакорпорации * Полиметакорпорации |
| 14. По способу образования | * Искусственная * Естественная |
| 15. По степени организации | * Низкоорганизованная * Высокоорганизованная |
| 16. По числу институтов в составе метакорпорации | * Локальная * Разветвленная |
| 17. По экономической и финансовой мощи | * Мощная * Слабая |
| 18. По степени наблюдаемости | * Латентные * Явные |

Продолжение Приложения 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 19. По характеру государственной регистрации | * Легальные (официальные) * Нелегальные (неофициальные) |
| 20. По характеру взаимосвязи с теневой экономикой | * Взаимосвязи отсутствуют * Использование инструментов уклонения от налогов, фиктивных договоров и др. * Криминальные |
| 21. По отраслевому составу | * Горизонтальная * Вертикальная * Конгломератная |
| 22. По степени глубины и целесообразности создания и ожидаемой эффективности | * Не имеющие проработок * Имеющие лишь формальные проработки * Имеющие глубокие проработки |
| 23. По целевым установкам | * Рост производства в рамках имеющейся номенклатуры * Диверсификация продукции * Рост экспортных возможностей * Экономия финансовых затрат * Вытеснение конкурентов * Осуществление НИОКР * Выполнение государственного заказа |
| 24. По ресурсному обеспечению | * Собственные ресурсы * Финансирование на фондовом рынке * Финансирование за счет банковских кредитов * Государственная поддержка |

Продолжение Приложения 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 25. По лидирующему центральному элементу | * Банковские метакорпорации * Метакорпорации вокруг промышленных предприятий * Метакорпорации вокруг торговых предприятий * Метакорпорации под эгидой государственных органов * Несколько центров |
| 26. По охваченным отраслям | * Моноотраслевые * Многоотраслевые |
| 27. По степени консолидации имущества у центральной компании | * Консолидация в достаточной степени для эффективной деятельности * Формальная консолидация |
| 28. По глубине отработанности принципов управления | * Фактически реализующие корпоративное управление * Объединяющие отдельные элементы корпоративного управления (производство, сбыт, маркетинг, НИОКР и т.д.) * На практике не реализующие корпоративное управление |
| 29. Классы метакорпораций (классификация предложена Ю.С.Масленчиковым и Ю.Н.Трониным) | * Банковские группы * Промышленные группы * Кооперативные группы * Сырьевые концерны * Объединения |
| 30. По типу управления в метакорпорации | * Холдинг * Руководящий комитет (совет) * Совет директоров * Управляющая компания |
| 31. По использующейся системе отчетности | * С консолидированной отчетностью * Без консолидации отчетности |

Продолжение Приложения 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 32. По уровню государственных органов, с которыми связана мета-корпорация | * Федеральные органы * Органы власти субъектов федерации * Местная власть |
| 33. По рыночному положению | * Монополисты * Олигополисты |
| 34. По характеру международной деятельности и положению на мировых рынках | * Глобальные компании, действующие в условиях "новой экономики". Характеризуются специфическими прямыми иностранными инвестициями (преимущественно в сфере новейших технологий), международным коллективом, сетевым построением. Развиваются как из существовавших ранее ТНК (Ford), так и возникают из небольших компаний (Microsoft) (особо характерны для США). * Узкоспециализированные ТНК в традиционных отраслях, характеризующиеся отказом от политики создания конгломератов и агрессивным характером слияний и поглощений в своей отрасли (особо характерны для Германии). * Переживающие кризис традиционные ТНК, пытающиеся трансформироваться, в т.ч. и путем слияний с ТНК других стран (характерны для Японии, Южной Кореи). * Традиционные ТНК, формирующиеся на базе национальных финансово-промышленных групп (развивающиеся страны - "новые международные компании", Мексика, отчасти КНР (поскольку в последней ТНК формируются на базе государственных предприятий)). * Метакорпорации - "международные компании (internationaleUnternehmen), активно участвующие в международной конкуренции, но не осуществляющие прямые иностранные инвестиции. * Метакорпорации, не осуществляющие внешнеэкономической деятельности. |

## Приложение 2

Характеристики моделей интеграции\*

| **Модели**  **интеграции**  **Характе-**  **ристики** | **Полная интеграция** | **Частичная интеграция** | **Минимальная интеграция** |
| --- | --- | --- | --- |
| Определение | В интеграции задействованы все аспекты вовлеченных в нее единиц – от бизнес-стратегии до производственных операций | В интеграции задействованы некоторые элементы операционной модели | Интеграция ограничена созданием единой финансовой модели и объединением некоторых корпоративных процедур |
| Исходные посылки | Единая новая компания | Две компании или бизнес-единицы | Две компании или бизнес-единицы |
| Типы интеграционных выгод | Операции: экономия на масштабах; снижение затрат | Специфические интеграционные выгоды | Финансовая консолидация, обмен знаниями/ опытом/ возможностями |
| Бизнес-стратегия | Единая бизнес-стратегия для новой компании | Раздельные стратегии, одна из которых доминирует | Одна доминирующая корпоративная стратегия и различные стратегии бизнес-единиц, развитие нового бизнеса |
| Рыночный портфель продуктов | Объединенные рыночный портфель и портфель продуктов | Раздельные рыночные портфели и портфели продуктов, возможно объединение некоторых продуктов | Раздельные рыночный портфель и портфель продуктов |
| Операционная модель | Единая операционная модель | Различные или частично объединенные операционные модели | Раздельные операционные модели, возможен обмен опытом в области наиболее эффективных приемов |
| Финансовая модель | Единая финансовая модель | Единая финансовая модель | Единая корпоративная финансовая модель |

**\*** По данным Баккер, Г. Как успешно объединить две компании: пер. с англ. / Г. Баккер, Д. Хелминк. – Минск: Гревцов Паблишер, 2008.

## Приложение 3

**МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

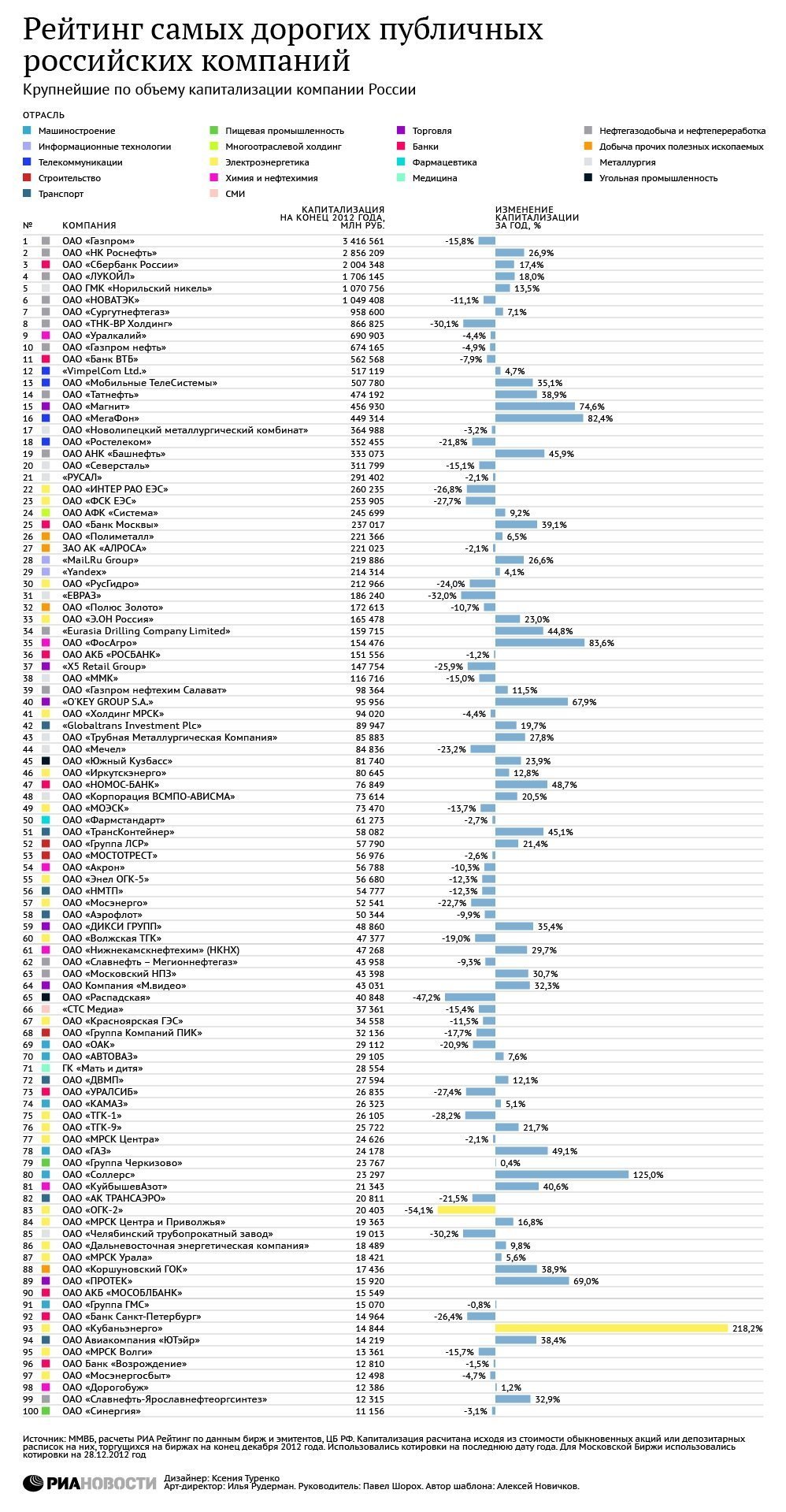
**Рациональные деловые нормы и корпоративная практика ЕБРР\***

**\*** Выдержка из МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ <http://devbiz.narod.ru/home/kozloff/Management/EBRDBizStan.PDF> English version of Sound business standards and corporate practices. A set of guidelines may be found at <http://www.ebrd.com/english/new/index.htm>

Документ подготовлен Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) совместно с компанией «Куперс энд Лайбранд» в 1997г. с целью помочь компаниям понять, какие общие моменты учитываются солидными кредиторами и инвесторами при принятии инвестиционного решения. Согласно Рациональным деловым нормам и корпоративной практике ЕБРР компаниям рекомендуется соблюдать следующие принципы во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами:

1. **Взаимоотношения с клиентами**
   * высокое качество и конкурентоспособные цены на выпускаемые товары и предоставляемые услуги
   * надлежащее информирование о товарах и услугах
   * долгосрочная перспектива в отношениях
2. **Взаимоотношения с работниками**
   * соблюдение трудового законодательства, в том числе норм охраны и гигиены труда
   * наличие четких принципов при приеме на работу, оплате труда, продвижении по службе и отсутствие дискриминации
   * уважение права работников на участие в профсоюзной деятельности
3. **Взаимоотношения с поставщиками**
   * четкие и гласные принципы закупок
   * своевременная оплата счетов
   * преследование взяточничества
   * отказ от сделок с заинтересованностью
4. **Взаимоотношения с общественностью**
   * учет мнения и интересов местного населения
   * соблюдение требований по охране окружающей среды
5. **Взаимоотношения с государственными органами и местными властями**
   * уплата налогов
   * соблюдение всех обязательных норм
   * получение всех необходимых разрешений и лицензий
   * отсутствие заинтересованности
6. **Наиболее важное значение имеют взаимоотношения компании с ее акционерами.** В связи с этим Рациональные деловые нормы содержат следующие рекомендации:
   * относительно структуры управления компанией
     + четкое закрепление в уставе компании функций и обязанностей органов управления и акционеров;
     + четкое разделение полномочий между исполнительным органом, советом директоров и общим собранием;
   * относительно прав акционеров
     + гласность в отношении состава акционеров с обнародованием правил голосования и реальных владельцев крупных пакетов акций;
     + уважение права мелких акционеров на защиту от «размывания» акций или от иной потери стоимости;
     + уважение права мелких акционеров на защиту от «размывания» акций или от иной потери стоимости;
   * относительно раскрытия информации
     + систематическая и открытая связь с акционерами. Предоставление подтвержденной аудитором отчетности, сведений о деятельности компании и разъяснений основных принятых руководством решений, в виде обзора производственно-финансовой деятельности, включенного в годовой отчет;
   * относительно совета директоров
     + наличие у совета директоров достаточных знаний и времени, а также доступ к сведениям, необходимым для эффективной работы. Создание независимых комитетов (ревизионного, по вознаграждениям, по назначениям);
     + наличие у совета директоров достаточных знаний и времени, а также доступ к сведениям, необходимым для эффективной работы. Создание независимых комитетов (ревизионного, по вознаграждениям, по назначениям);
     + раскрытие информации о заинтересованности директоров в заключении сделок (конфликт интересов);
   * относительно системы сдержек и противовесов
     + предоставление информации о стратегических целях и политике компании, о событиях, которые могут оказать существенное влияние на компанию, надлежащее информирование органов управления обо всех важных аспектах;
     + предоставление информации о стратегических целях и политике компании, о событиях, которые могут оказать существенное влияние на компанию, надлежащее информирование органов управления обо всех важных аспектах;
     + надлежащий внутренний контроль (обмен информацией и коллегиальное принятие решений; наличие процедуры выявления конфликта интересов; эффективный контроль деятельности компании со стороны руководства, в частности, контроль движения денежных средств; наличие квалифицированных внутренних ревизоров и контролеров, подотчетных совету директоров; наличие независимых внешних аудиторов).

## Приложение 4



## Приложение 5

**Основные характеристики развития корпорации «Ростелеком»**

**по годам (1993 - 2012гг.)\***

\*По материалам сайта корпорации Ростелеком [www.rostelecom.ru](http://www.rostelecom.ru/)

**1993г.**  - зарегистрировано ОАО «Ростелеком - крупнейший оператор фиксированной связи в России, оказывающий услуги на всей территории страны.

**1994 - 1996гг.** – реализация строительства Южного комплекса международной связи, (линии ИТУР Палермо (Италия) – Стамбул (Турция) – Одесса (Украина) и «Москва – Ростов-на-Дону – Новороссийск»).

**1995-1996гг.** - строительство Центрального комплекса – объединение международной и междугородной цифровых сетей связи страны в единую телекоммуникационную среду. Построена радиорелейная линия «Москва – Хабаровск» и линии Находка (Россия) – Наоэцу (Япония) – Пусан (Южная Корея) и «Находка – Хабаровск» (Восточный комплекс связи). Строительство систем связи с выходом на Финляндию. Строительство Центрального комплекса – объединение международной и междугородной цифровых сетей связи страны в единую телекоммуникационную среду. Построена самая протяженная в мире цифровая радиорелейная линия «Москва – Хабаровск».

**1997г.**  ОАО «Ростелеком» становится членом Совета операторов электросвязи Регионального содружества в области связи.

**1997 - 1999гг.** - линии «Россия – Украина» и «Россия – Белоруссия».

**1998г**. - запуск программы американских депозитарных расписок (АДР) с листингом на Нью-Йоркской фондовой бирже. В настоящее время АДР на обыкновенные акции ОАО «Ростелеком» обращаются на основных европейских торговых площадках, включая Лондон и Франкфурт.

**1998 - 2000гг.** - программа обеспечения цифровой связью удаленных и труднодоступных регионов России. Введены в эксплуатацию наземные станции сети спутниковой связи ОАО «Ростелеком» с использованием частотного ресурса спутника связи нового поколения LMI-1 Международной организации космической связи «Интерспутник».

**1999г.** - окончание строительства трансроссийской волоконно-оптической линии связи «Москва – Хабаровск». Завершение проекта создания цифрового транспортного телекоммуникационного «хребта», объединяющего максимальное число регионов Российской Федерации, имеющего выходы на крупнейших операторов Европы, Азии и Америки, а также обеспечивающего потребности зарубежных операторов в транзитном трафике через территорию России. Вступление в члены Сектора стандартизации Международного союза электросвязи (ITUNotificationNo 1381), в работе которого участвуют ведущие операторские компании и производители ИКТ оборудования. Ввод в эксплуатацию линий «Россия – Украина» и «Россия – Белоруссия».

**1998 - 2000гг.** - программа обеспечения цифровой связью удаленных и труднодоступных регионов России. Введены в эксплуатацию наземные станции сети спутниковой связи ОАО «Ростелеком» с использованием частотного ресурса спутника связи нового поколения LMI-1 Международной организации космической связи «Интерспутник». 2000г. - проектирование и строительство станций сопряжения спутниковой системы связи «Глобалстар» в Павловском Посаде и Новосибирске. Присоединение к «Ростелекому» ОАО «Междугородный и международный телефон» (ММТ). Ввод в эксплуатацию ВОЛC «Ростов-на-Дону – Луганск», связавшей Украину и Россию.

**2001г**. - ввод в эксплуатацию второго пускового комплекса ВОЛC «Самара – Саратов – Волгоград» с ответвлением на города Ростов-на-Дону, Элиста, Буденновск. Начало работы линия «Любань – Иссад».

**2002г.** - реконструкция участка «Москва – Самара» линии «Москва – Новосибирск» на основе оборудования DWDM производства компании HuaweiTechnologies. Завершение строительство линии «Россия – Казахстан».

**2003г.** начала предоставляться услуга интеллектуальной сети «Бесплатный вызов» по коду 8-800 в регионах России. Создан универсальный продукт, объединяющий в себе возможности междугородной и международной связи, доступа в Интернет, справочных услуг. В этот период создается мультисервисная предоплаченная «Карта Связи».

Начата реализация программы по выводу из эксплуатации аналоговых линий и других низкоэффективных активов. Завершено строительство международной ВОЛС «Россия – Азербайджан». Завершена реализация проекта по расширению пропускной способности участков «Москва – Самара» и «Москва – Новосибирск» линии между Москвой и Хабаровском на основе технологии спектрального уплотнения DWDM. В этом же году Компания стала генеральным спонсором Национальной сборной России по футболу.

**2004г.** корпорация занял первое место по результатам исследования информационной прозрачности российских компаний, проведенного рейтинговым агентством Standard & Poor's. В этом же году корпорации независимым международным рейтинговым агентством Standard & Poor's «Ростелекому» присвоен рейтинг корпоративного управления (РКУ) на уровне 6,4 по десятибалльной шкале. «Ростелеком» удостоен награды «Лидер в области корпоративного управления» в регионе Центральной и Восточной Европы и стран СНГ по итогам исследования состояния корпоративного управления в крупнейших компаниях стран с развивающейся экономикой, ежегодно проводимого журналом Euromoney.

В этом году в рамках технологического блока завершена модернизация основных участков сети «Москва – Хабаровск» и «Москва – Новороссийск», в результате чего увеличилась пропускная способность в четыре раза. Реконструкция позволила существенно улучшить качество дальней связи. Подписание соглашения между ОАО «Ростелеком» и ChinaTelecom о строительстве кабельной системы связи между Россией и Китаем. Модернизация узлов автоматической коммутации (УАК), а также международных коммутационных центров и станций (МЦК и МНТС), в результате чего уровень цифровизации коммутационного оборудования «Ростелекома» составляет 100%. Введение в эксплуатацию линия «Калининград – Гвардейск – Советск».

**2005г.** - включение «Ростелекома» в реестр «100 лучших клиентоориентированных компаний». Получение сертификата соответствия Системы добровольной сертификации услуг связи, средств связи и систем менеджмента качества организаций связи «Связь-Качество». Введение в эксплуатацию высокоскоростной цифровой ВОЛС «Уфа-Оренбург». Подписание кредитного соглашения с Японским Банком Международного Сотрудничества (JBIC) (средства для организации линии Киров-Сыктывкар, и модернизации цифровой магистрали в Центральном, Центрально-Черноземном и Южном регионах. «Ростелеком» выступает принимающей стороной на ежегодном Совещании крупнейших телекоммуникационных компаний мира, участвующих в Соглашении по обслуживанию кабелей в Северном море (NSCMA). Введение в эксплуатацию автоматизированную систему бюджетного управления на базе OracleFinancialAnalyzer (система поддерживает процессы бюджетного планирования, контроля, анализа и прогнозирования результатов деятельности Компании, объединяя все подразделения и филиалы «Ростелекома»). Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's повысило долгосрочный кредитный рейтинг ОАО «Ростелеком» с «B» до «В+» со стабильным прогнозом. Среди факторов, повлиявших на данное решение - снижение финансовых рисков, усиление рыночных позиций, улучшение показателей операционной деятельности корпорации. ОАО «Ростелеком» присвоен класс «А» Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ), что является достаточным для привлечения средств консервативных портфельных инвесторов.

**2006г. -** совместно с консультантами GMCS завершен проект автоматизации процесса подготовки консолидированной отчетности на платформе MicrosoftAxapta. «Ростелекому» присвоены коды выбора оператора междугородной и международной телефонной связи. Введена единая система управления персоналом и расчета заработной платы на базе программного обеспечения «БОСС-Кадровик». Система, объединяющая Генеральную дирекцию и 9 филиалов «Ростелекома» с общей численностью работников около 23500 человек, призвана оптимизировать управление персоналом Компании. Открыта общероссийская сеть центров продаж и обслуживания клиентов, приближающая услуги к каждому абоненту. Внедряется система оптимизации маршрутов международных вызовов, позволяющая обеспечить наиболее эффективный маршрут для каждого телефонного соединения. Завершена организация кольцевого резервирования сети DWDM в европейской части страны. Введена в эксплуатацию линия связи Благовещенск – Хэйхэ. Введена в эксплуатацию интеллектуальная платформа - комплекс оборудования и современных сервисных решений для построения интеллектуальной сети связи (ИСС), позволяющая увеличить количество обслуживаемых вызовов, расширить спектр и повысить качество оказываемых услуг. Приобретен контрольный пакет акций ЗАО «Зебра Телеком» и завершена сделка по приобретению 99,99% акций ЗАО «Зебра Телеком» у компании «Старфорд Инвестментс Компани Лимитед». Введены линии Челябинск – и Назрань – Грозный. Модернизация сегментов ядра КСПД на базе оборудования  компании CiscoSystems с учетом единых требований к центральным узлам КСПД филиалов Компании в Москве и семи регионах. Введена в линию Вологда – Иссад, что позволило создать дополнительные цифровые выходы в Вологде, Костроме, Ярославле и Иваново на магистральную сеть Компании, и организовать резервный маршрут для существующих линий связи на участке Москва – Санкт-Петербург. «Ростелеком» совместно с «Белтелеком», завершил прокладку оптических кабелей связи и выполнил работы по соединению оптических волокон в приграничной зоне Государственной границы РФ и Республики Беларусь. Завершено строительство цифровой радиорелейной линии связи на участке Киров – Сыктывкар. Получен сертификат соответствия системы менеджмента качества стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Компания АНО «Сертификационный Центр Связь-сертификат» подтвердила соответствие системы менеджмента качества (СМК) «Ростелекома» требованиям российского стандарта. «Ростелеком» стал победителем премии Министерства информационных технологий и связи РФ в номинации «Операторы телефонной связи».

**2007г. -** введена в эксплуатацию линия Сковородино – Алдан – Якутск. «Ростелеком» и китайских оператор ChinaTelecom заключили соглашение об обмене Интернет - трафиком (пиринге). Введена в эксплуатацию кольцевая структура сети в Северо-Западном регионе на участке Санкт-Петербург – Москва, охватив Московскую, Тверскую, Новгородскую, Ленинградскую, Тульскую, Рязанскую, Владимирскую, Ярославскую, Ивановскую, Костромскую и Вологодскую области.

Департамент организационного развития и управления персоналом ОАО «Ростелеком» стал победителем Всероссийского конкурса "Лучшая российская кадровая служба - 2007". ОАО «Ростелеком» предоставил свою общероссийскую сеть связи и многоканальный федеральный телефонный номер для проведения «Прямой линии с Президентом России» и телемоста с населенными пунктами страны. Заключено соглашение о сотрудничестве в области развития технологических площадок региональных программно-технологических комплексов по оптимизации маршрутов трафика с Российским Научно-Исследовательским Институтом Развития Общественных Сетей. Подписано соглашение с национальным  оператором Узбекистана АК «Узбектелеком». Предоставлены ресурсы для организации и проведения программы «Разговор с Владимиром Путиным», вышедшей в прямом эфире телеканалов «Россия» и «Вести», радиостанций «Маяк» и «Радио России».

**2008г.** Принята Стратегия развития Компании на 2009-2013гг., ключевые направления которой: диверсификация бизнеса, наращивание маркетинговой активности, модернизация технической инфраструктуры, развитие международного сотрудничества с национальными операторами связи, экспансия на зарубежные рынки.

Количество *точек платежей* услуг «Ростелекома» для физических лиц увеличилось на 9000 единиц за счет разветвленной сети пунктов приема платежей Федеральной Системы «Город», расположенным в 59 регионах России (33000 точек).

Введен новый *тарифный план* «Ветер перемен» на услуги междугородной телефонной связи. Организована точка присутствия в Токио, благодаря вводу подводной кабельной системы Россия-Япония (RJCN).

Запущена кабельная система связи RJCN, соединившая Россию и Японию. Подписано с национальным оператором связи Республики Узбекистан АК «Узбектелеком» соглашение о предоставлении доступа к открытым информационным ресурсам IP-сетей РФ.

 Введена в эксплуатацию 1-ая очередь линии связи (ВОЛС) Кингисепп – Луга – Псков – Смоленск – Москва.

Совместно с ведущей компанией телекоммуникационного рынка Азербайджана ПОО «DeltaTelecom» начата организация перехода между сетями компаний, заключено соглашение о взаимодействии с компанией ООО «Вавилон-Т» (Республика Таджикистан), завершено строительство линий «Кингисепп – Санкт-Петербург - Выборг» и «Москва – Ярцево – Смоленск – Гусино».

Подписано соглашение об оказании услуг «Международный бесплатный вызов» и «Прямой Вызов своей Страны» с национальным оператором Казахстана АО «Казахтелеком».

Открыты Центры обработки данных (ЦОД) в Екатеринбурге, Новосибирске, Хабаровске.

С крупнейшим мобильным оператором Украины ЗАО «Киевстар Дж.Эс.Эм.» подписано соглашение о прямом межоператорском взаимодействии.

В четыре раза увеличена пропускная способность пограничного перехода Хабаровск - Фуюань.

Открыты новые узлы доступа в Курске и в Орле к магистральной IP-сети Компании.

Снижены тарифы на услуги междугородной телефонной связи, оказываемые абонентам сети связи общего пользования на территории Российской Федерации.

С Судебным департаментом при Верховном Суде заключен контракт по передаче данных Государственной автоматизированной системы РФ «Правосудие».

Расширены эксплуатационные возможности Единого Распределенного Центра Обработки Вызовов, за счет интегрировав его с автоматизированной системой учёта предоставленных услуг связи, их тарификации и выставления счетов для оплаты (биллинга).

Связаны высокоскоростными каналами связи с кольцевой структурой европейские точки присутствия Компании, расположенные на крупнейших площадках обмена трафиком в Амстердаме, Лондоне и Франкфурте-на-Майне.

«Ростелеком» расширил подключение к одной из крупнейших в мире точек обмена Интернет трафиком LondonInternetExchange (LINX) до 10 Гбит/с (10 GE). «Ростелеком» является участником LINX с ноября 2008 года. Порт «Ростелекома» 10 GE стал 200-м 10GE-подключением к LINX.

Организована точка присутствия в Амстердаме, Нидерланды, и осуществлено подключение своей сети к крупнейшей в мире точке обмена Интернет-трафиком AMS-IX (AmsterdamInternetExchange).

«Ростелеком» предоставил ЗАО «Синтерра» ресурсы собственной сети связи.

По результатам ежегодного рейтинга H&HWebranking лучших в России Интернет – сайтов, «Ростелеком» вошел в десятку (лидирует в списке российских операторов и занимает шестое место в общем рейтинге).

С целью выявления недобросовестных клиентов произошло присоединение к отраслевой системе мониторинга просроченной дебиторской задолженности и противодействия мошенничеству «D-TELECOM».

Запущена федеральная кампания «Поездка по межгороду» для физических лиц – активных пользователей междугородной и международной связи.

Международное рейтинговое агентство Standard&Poor’s (S&P) пересмотрело прогноза изменения рейтинга «Ростелекома» со «Стабильного» на «Позитивный». Долгосрочный кредитный рейтинг Компании подтвержден на уровне «ВВ-».

По результатам ежегодного рейтинга WebscanTechnologies самых упоминаемых брендов российского сегмента Интернета «Ростелеком» вошел в ТОП-100 (является единственным в рейтинге оператором дальней связи и наиболее упоминаемым среди операторов, предоставляющих услуги фиксированной связи).

**2009г.** В качестве Генерального партнера Олимпийских зимних Игр 2014г. в городе Сочи, объявлено о начале использования нового Олимпийского логотипа в своей маркетинговой, рекламной и общественной деятельности.

Организован трансатлантический поход легендарного барка «Крузенштерн», на борту которого на Олимпийские зимние игры в Ванкувер отправился партнерский флаг Компании с новой официальной символикой Игр «Сочи 2014».

«Ростелеком» объявил о повышении Консорциумом Российского института директоров и рейтингового агентства «Эксперт РА» рейтинга Компании до уровня «8» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ).

Открыт Интернет-портал [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru/)*,* предназначенный для обеспечения доступа граждан к информации об услугах, предоставляемых  российскими государственными структурами.

«Ростелеком» принял участие в работе Встречи на высоком уровне "Соединим пространство СНГ" и регионального Подготовительного собрания для стран СНГ к Всемирной конференции по развитию электросвязи, проходивших в конце ноября в Минске, Белоруссия.

«Ростелеком», входящий в состав группы компаний ОАО «Связьинвест», принял участие в работе Всемирной выставки и форума "ITUTELECOMWorld 2009", прошедших вначале октября в Женеве, Швейцария.

Принято решение о приобретении контрольного пакета акций ОАО «РТКомм.Ру» (доля «Ростелекома» увеличилась до 99,5% акций). Принято решение о продаже LillianAcquisition пакета акций компании «Голден Телеком» в размере 11%.

Объявлено о решении Совета директоров произвести делистинг Американских Депозитарных Расписок Компании (АДР) с Нью-Йоркской фондовой биржи, а также осуществить дерегистрацию в Комиссии США по ценным бумагам и биржам (КЦББ США) в целях прекращения обязательств по представлению отчетности согласно Закону о биржах США 1934 года (Закон о биржах США).

«Ростелеком» приступил к созданию Проектного офиса для реализации проекта создания инфраструктуры «Электронного Правительства». Решением Правительства Российской Федерации Компания был определена единственным исполнителем мероприятий в рамках реализации федеральной целевой программы «Электронная Россия (2002 - 2010)» в части проектирования и создания инфраструктуры электронного правительства.

«Ростелеком» получил сертификаты соответствия Системы добровольной сертификации услуг связи, услуг информационных технологий и систем качества предприятий - «ИНТЕРЭКОМС» на все базовые услуги Компании.

«Ростелеком» принял участие в работе VIII Международного инвестиционного форума «Сочи-2009». В статусе Генерального телекоммуникационного партнера Олимпийских зимних Игр 2014 года в Сочи Компания представила свои инвестиционные проекты в Южном федеральном округе.

Завершены работы по увеличению пропускной способности транспортной сети IPMPLS. Умощнение транспортной сети «Ростелекома» проведено с целью увеличения пропускной способности транспортной сети Компании на фоне постоянно растущих объемов клиентского трафика. Большая пропускная способность сети IPMPLS позволит обеспечить высокие гарантированные параметры качества обслуживания (QoS) и масштабируемость.

Расширена сеть точек оплаты услуг, подключившись к Системе e-port во всех регионах страны.

Департамент организационного развития и управления персоналом «Ростелекома» признан победителем и удостоен Почетного диплома пятого Всероссийского конкурса «Лучшая российская кадровая служба – 2009».

Подписано сервисное соглашение об аренде международных каналов связи с крупнейшей греческой телекоммуникационной компаний OTEGLOBE.

Организован международный кабельный переход для соединения с альтернативными операторами Украины. Проведены мероприятия по обеспечению услугами связи заседаний Совета глав государств – членов Шанхайской организации сотрудничества и саммита БРИК (Бразилия-Россия-Индия-Китай), проходивших в Екатеринбурге.

Стал Генеральным партнером баскетбольного спортивного клуба ЦСКА.

Введена в коммерческую эксплуатацию новая высокоскоростную волоконно-оптическую линия связи Россия – Латвия.

Принял участие в работе 21-ой международной выставки телекоммуникационного оборудования, систем управления, информационных технологий и услуг связи «Связь-Экспокомм - 2009» в составе объединенного стенда ОАО «Связьинвест».

Выступил телекоммуникационным партнером международного Конкурса Песни «Евровидение 2009».

Предоставил услуги связи для саммита Россия – Евросоюз.

Ввел в эксплуатацию новую волоконно-оптическую линию связи (ВОЛС) Петрозаводск – Мурманск.

 Стал лауреатом международной профессиональной награды в области построения брендов - премии «Бренд года /EFFIE 2008».

Запустил услугу «Организация виртуальной частной сети Ethernet (MPLSL2 VPN)».

Представил новый тарифный план на услуги международной телефонной связи для абонентов сети связи общего пользования на территории Российской Федерации.

Создан Департамент бизнес-процессов.

Запущена в эксплуатацию общефедеральную информационную систему самообслуживания клиентов «Личный кабинет».

Завершена модернизация магистральной волоконно-оптической линии связи «Кингисепп – Хабаровск».

Стал генеральным спонсором Федерации фигурного катания России.

**2010г.** Предоставлена пользователям возможность моментальной оплаты своих услуг через интернет-сайт Компании с помощью банковских карт систем VISA, MasterCard и DinersClub.

По данным исследовательского холдинга «Ромир» вошёл в число десяти отечественных компаний, пользующихся наибольшим доверием жителей России.

Успешно завершены испытания оборудования DWDM «ПУСК» производства российской компании НТО «ИРЭ-Полюс». Предоставлены ОАО ГМК «Норильский Никель» выделенные междугородные каналы связи, которые соединили московский офис компании с офисами в Мурманске, Санкт-Петербурге, Красноярске, Архангельске и Сочи.

Начато предоставление услуг доступа Интернет в Ираке, подписано соглашение с иракской компанией IQNetworks.

Ввел в эксплуатацию линию связи на участке Тында — Якутск.

Представил первый многофункциональный информационный терминал для получения жителями России всех доступных в электронном виде государственных услуг федерального, регионального и муниципального уровня. Открыл для жителей России «горячую линию» по вопросам проведения Всероссийской переписи населения. Более 300 тысяч обращений поступило на «горячую линию».

Передал российский сегмент подводной кабельной системы Россия – Япония – Южная Корея Тихоокеанскому океанологическому институту ДВО РАН им. И.В. Ильичева (ТОИ). ТОИ планирует использовать данный участок линии для проведения научных исследований геомагнитного поля Земли.

Запустил программу сотрудничества с разработчиками прикладных программно-технических решений. Ввел в опытно-коммерческую эксплуатацию услугу «Интеллектуальная аудиоконференцсвязь».

Принял и обработал более 120 тысяч заявок граждан России на регистрацию в «Личном кабинете» портала gosuslugi.ru. Запустил в тестовую эксплуатацию портал Госпродаж [www.torgi.gov.ru](http://www.torgi.gov.ru/). Предоставил пакет современных телекоммуникационных услуг Московской школе управления СКОЛКОВО.

Принято решение о реорганизации ОАО «Ростелеком» в форме присоединения к нему ОАО «ЦентрТелеком», ОАО «СЗТ», ОАО «ВолгаТелеком», ОАО «ЮТК», ОАО «Уралсвязьинформ», ОАО Сибирьтелеком», ОАО «Дальсвязь» и ОАО «Дагсвязьинформ».

Завершил очередной этап проекта по развитию IP/MPLS сети.

Предоставил пользователям своих телекоммуникационных услуг возможность оплачивать счета через систему мгновенных интеренет-расчетов WebMoney.

Ввел в эксплуатацию участок сети «Коченево–Бирюсинк».

Завершил проект умощнения своей магистральной сети на участке от Финляндии до Казахстана. Общая протяженность линий сети, дооборудованных в рамках данного проекта, составляет порядка 10 тыс. км с учётом полного резервирования по двум географически разнесенным маршрутам.

Стал победителем конкурса «Лучший поставщик услуг для государственных нужд 2009 года», признан лучшим поставщиком в отрасли «Связь и телекоммуникации».

Завершен проект по строительству и вводу в эксплуатацию линии связи «Челябинск – Хабаровск». Это самый крупный в России проект строительства магистральных линий связи за последние 10 лет. Инвестиции в него превысили 5 млрд. руб.

Объявил о начале широкомасштабного сотрудничества с субъектами Российской Федерации по организации перехода на предоставление государственных и муниципальных услуг в электронном виде в рамках программы «Электронная Россия».

Предоставил цифровые каналы связи для организации системы видео-мониторинга хода строительства олимпийских объектов.

Вывел на рынок инновационную услугу «Корпоративная виртуальная телефонная сеть».

Расширил подключение к московской точке обмена Интернет трафиком MSK-IX на 10 Гбит/с до 30 Гбит/с, что связано со стремительным ростом трафика в российском сегменте всемирной сети Интернет.

**2011г.** Подписано соглашение «Ростелеком» и Yota о совместном развитии и использовании беспроводной сети 4G.

Запущено ориентированное на массовый сегмент рынка федеральное предложение широкополосного доступа в Интернет – «Домашний Интернет», набор услуг которого выбирается из предлагаемых вариантов по принципу «интерактивного конструктора».

«Ростелеком» увеличил долю владения в ЗАО «Волгоград - GSM» и в ЗАО «Оренбург - GSM» до 100%, приобрел 39,87% обыкновенных акций «Башинформсвязи». «Ростелеком», «СЗТ» и «Уралсвязьинформ» приобрели 71,8% акций ОАО «НТК». «Ростелеком» подал документы в ФСФР на регистрацию дополнительных выпусков акций в рамках процедуры создания на базе ОАО «Ростелеком» объединенной компании путем присоединения к нему семи межрегиональных компаний связи и ОАО «Дагсвязьинформ».

«Ростелеком» сообщил о юридическом завершении процесса создания объединенной компании «Ростелеком» сформировал первое предложение для физических лиц, пользователей телекоммуникационных услуг компании, позволяющее реализовать синергетический эффект от объединения с «Ростелекома» межрегиональными компаниями связи.

Обыкновенные акции новых выпусков ОАО «Ростелеком» включены в котировальный список «А» первого уровня ММВБ. Акции новых выпусков «Ростелекома» начали торговаться в котировальном списке «А» первого уровня фондовой биржи ММВБ.

Standard&Poor's повысил рейтинг «Ростелекома» до ВВ+ со стабильным прогнозом.

«Ростелеком» представил свой новый корпоративный бренд, ставший отражением происходящих в компании масштабных изменений.

«Ростелеком» подписал партнерское соглашение 1С о сотрудничестве в сфере развития программы «информационного общества», с компанией Microsoft - соглашение о намерениях по сотрудничеству в области построения инновационной открытой платформы для оказания «облачных» сервисов в России, с IBM - соглашение об использовании «облачных» технологий для развития инфраструктуры «электронного правительства».

Начаты продажи услуг для сегмента Население через федерального ритейлера ЗАО «Связной Логистика».

«Ростелеком» совместно с тремя национальными зарубежными операторами – британской компанией Cable&Wireless, иранской TelecommunicationsInfrastructureCompany (TIC) и оманской OmanTelecommunicationsCompany (Omantel) – стал соучредителем международного консорциума, созданного для организации волоконно-оптической кабельной системы «Europe – PersiaExpressGateway» (EPEG), которая соединит Европу и Ближний Восток.

Начало строительства высокоскоростной транзитной магистрали Транзит Европа-Азия (BTMTEA) с целью умощнения проекта ТЕА с возможностью организации 10G каналов без резервирования.

Совет директоров «Ростелеком»  принял решение о создании 73 региональных филиалов компании.

«Ростелеком» расширил пропускную способность магистральных каналов своей сети на международном переходе Калининград – Литва в 16 раз - с 2,5 Гбит/с до 40 Гбит/с с возможностью дальнейшего расширения.

**2012г**. Корпорация продолжила реализацию интеграционных стратегий в ключевых направлениях.

«Ростелеком» подписали соглашение о стратегическом сотрудничестве с ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (в области развития фиксированных и мобильных сетей), с компанией «Евросеть» (в сфере продаж оборудования и услуг мобильной связи), с компанией «Связной» (в области продаж оборудования и услуг мобильной связи).

Стратегии слияний и поглощений: завершена сделка, обеспечившая компании 100% контроль над Группой «Скай Линк». В рамках данной сделки дочерняя компания «Ростелекома» ООО «МОБИТЕЛ» приобрела 50% уставного капитала ЗАО «Скай Линк» у ОАО «Связьинвест» в обмен на 1,91% обыкновенных акций ОАО «Ростелеком». ОАО «Ростелеком» вынес на рассмотрение Совета директоров Компании вопрос о прекращении участия в капитале ОАО «СМАРТС», предъявив к выкупу принадлежащие «Ростелекому» 2,95% обыкновенных акций оператора. 100%-ная дочерняя компания «Ростелекома» ОАО «НТК» стала победителем аукциона на покупку 1 740 000 000 обыкновенных акций (или 26% уставного капитала) ОАО «Мостелесеть». Цена приобретения акций ОАО «Мостелесеть» составила 1 800 000 000 рублей.

Президент РФ подписал Указ №340 «О реорганизации ОАО «Ростелеком», что явилось стартом второго этапа реформирования Компании. Согласно Указу в течение ближайшего года на базе ОАО «Ростелеком» предполагается создание единой компании путем присоединения к нему ОАО «Связьинвест» со всеми его активами. При этом подконтрольная Российской Федерации совместно с Внешэконмбанком доля владения в ОАО «Ростелеком» составит более 50% обыкновенных акций.

«Ростелеком» завершил сделку по приобретению 28,2% акций ОАО «НТК» за 13,8 млрд. рублей и таким образом консолидировал 100% акций оператора. В результате с учетом 71,8% акций, приобретенных в феврале 2011 года, стоимость приобретения 100% акций ОАО «НТК» составила 41,7 млрд. рублей. «Ростелеком» завершил сделку по приобретению 100% уставного капитала ООО «ЭНТЕР» за 305 млн. руб.

«Ростелеком» через свою дочернюю компанию TelesetNetworksLTD приобрел контроль над 75% - 1 акций компании GNCAlfa за 22,5 млн. долл. США. GNC-Alfa оперирует современной волоконно-оптической магистралью, покрывающей 70% территории Республики Армения и имеющей протяженность более 1 500 км.

Сделка по реорганизации компании и присоединению семи МРК и ОАО «Дагсвязьинформ» заняла первое место на ежегодном награждении в области инвестиций «Investorawards 2012» в номинации «Слияния и поглощения: сделка года».

В рамках Стратегий маркетинговой интеграции «Ростелеком» запустил федеральное пакетное предложение, разработанное специально для малого и среднего бизнеса.

В направлении взаимодействия с госструктурами «Ростелеком» подключил 70 регионов России к единой системе «Электронного правительства». Кроме того, «Ростелеком» успешно реализовал проект по созданию системы видеонаблюдения за процедурами голосования и подсчета голосов избирателей на выборах Президента РФ, прошедших 4 марта 2012 года. Общая сумма контрактов составила 13 млрд. руб.

1. «Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях. Бишоп Д., Эванс М.,Москва: Альпина Бизнес Бук, 2004г., с.35

   Краткий словарь предпринимателя [↑](#footnote-ref-1)
2. А.С. Орлов, В.А. Георгиев, Н.Г. Георгиева, Т.А. Сивохина. История России. М., Проспект, 1997. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кулагин М.И. Избранные труды: Из серии «Классика российской цивилистики». М., 1999. С. 138-139. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ленин В.И. Империализм как высшая стадия капитализма // Поли. собр. Сочинений. Т.27. М., 1977. С. 346. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ю.Бригхэм, Л. Гапенски ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ в 2 т. СПб, "Экономическая школа". 1997. [↑](#footnote-ref-5)
6. См.: А. Радыгин. Слияния и поглощения в корпоративном секторе. - «Вопросы экономики», № 12,2002 г. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - Спб., 1999. 125 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., «Юнити», 1998.251 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Таганрог, Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с. [↑](#footnote-ref-9)