

На правах рукописи

КУДРЯШОВ Владимир Юрьевич

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ
С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2018

Работа выполнена на кафедре экономики и управления Аккредитованного образовательного частного учреждения высшего образования «Московский финансово-юридический университет МФЮА».

Научный руководитель	Камаев Роман Александрович , доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА»
Официальные оппоненты	Вертакова Юлия Владимировна , доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой региональной экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет».
	Орехов Сергей Александрович , доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организационно- управленческих инноваций ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Ведущая организация	ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Защита состоится «21» июня 2018 г. в 12-00 часов на заседании диссертационного совета Д 002.138.02, созданного на базе Федерального государственного бюджетного учреждения науки Институт проблем рынка Российской академии наук (ФГБУН ИПР РАН) по адресу: 117418, Москва, Нахимовский просп., 47, ауд. 520.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБУН ИПР РАН по адресу <http://www.ipr-ras.ru/>.

Автореферат разослан «___» мая 2018 г.

И.о. ученого секретаря

диссертационного совета, д. э. н., доцент



Ю.А. Романова

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования определяется активным развитием промышленных холдингов с государственным участием, деятельность которых преимущественно ориентирована на выполнение государственного заказа в различных сферах деятельности. С 2006 по 2008 гг. были образованы такие крупные холдинги как Объединенная судостроительная корпорация, Объединенная авиастроительная корпорация, Госкорпорация «Ростехнологии», акционерное общество «Оборонсервис», Госкорпорация «Росатом», Госкорпорация «Роснано». Предполагалось, что образование крупных промышленных холдингов позволит преодолеть кризисные явления в перестраивающейся экономике России и повысит качество выполнения государственного заказа.

На первом этапе этого процесса определялись перечни государственных предприятий, обладающих потенциалом для решения поставленных государством задач, а также перечень предприятий, которые по тем или иным причинам не вписывались в выработанные схемы реформирования. Сохраняемые в государственной собственности предприятия преобразовывались в государственные учреждения, акционерные общества, 100% акций которых принадлежало государству. Не подлежавшие включению в круг участников крупных холдингов предприятия подлежали ликвидации, приватизации или передавались на другой уровень государственной собственности. На втором этапе осуществлялось укрупнение сохраняемых под управлением государства предприятий путем слияний и присоединений, они объединялись в концерны и холдинги, которые, в свою очередь, становились основой для формирования крупных корпораций, в капитале которых участвует государство. Одновременно с этим решалась задача сокращения непроизводительной конкуренции между предприятиями госсектора.

Сокращение численности самостоятельных хозяйствующих субъектов государственного сектора позволяло сосредоточить управление на определении стратегии деятельности ограниченного числа крупных хозяйствующих субъектов, предоставив последним возможности по определению не только собственной тактики, но и стратегии подчиненных им предприятий, а также высвободить значительные управленческие ресурсы в профильных государственных ведомствах. Создаваемые промышленные холдинги с государственным участием за счет преимуществ не только перед разрозненными государственными предприятиями, но и перед частными компаниями, не имеющими таких ресурсов, могли бы стать мотором для развития как отдельных отраслей, так и всей экономики страны.

Однако возникла проблема – нехватка опыта управления такими холдингами в связи с отсутствием организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ,

имеющих существенные различия по материальному состоянию и оснащению, степени задействования в технологических цепочках, а также критериям оценки эффективности функционирования.

На основании изложенного можно заключить, что научная задача по развитию организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ в промышленных холдингах с государственным участием является актуальной, как с теоретической, так и практической точек зрения. Решение этой задачи позволит не только повысить конкурентоспособность отечественной промышленности на мировом рынке, но и существенно расширить возможности российских компаний по выполнению государственного заказа и повышению различных показателей эффективности даже в условиях санкций и недобросовестной конкуренции.

Степень разработанности проблемы. Разработка и описание моделей и систем управления холдингами присутствуют как в качестве разделов трудов по описанию принципов функционирования промышленности в целом, так и в качестве отдельных работ, не привязанных конкретно к хозяйствующим субъектам определенного типа и структуры. Например, анализ деятельности корпораций в современных условиях рассмотрен в работах Ансоффа И., Асаула А.Н., Борталевич С.И., Виханского О.С., Гранта Р., Зуба А.Т., Кукукиной И.Г., Леонтьева В.В., Омаровой З.К., Орехова С.А., Петракова Н.Я., Цветкова В.А.

Системы корпоративного управления в части отношений между различными уровнями ответственности подробно анализируются в трудах Бандурина А.В., Берле А., Большакова А.В., Гаги А.В., Елисеева Д.О., Карпович А.И., Клейнера Г.Б., Минца Г., Могилевского С.Д., Радыгина А.Д., Самойлова И.А., Тракера Б., Фадейкиной Н.В., Шлейфера А., Энтова Р.М.

Особенности управления промышленными предприятиями входят в сферу интересов Архипова В.М., Бочкарева О.И., Вертаковой Ю.В., Викулова С.Ф., Катькало В.С., Кудрявцевой С.С., Кузыка Б.Н., Лавринова Г.А., Марковой В.Д., Панагушина В.П., Рассадина В.Н., Седова В.С., Симоненко Н.Н., Степанова В.Д., Турко Н.И., Хрусталева Е.Ю., Чемезова В.Н. В свою очередь, отдельные вопросы использования современных систем стимулирования описаны в работах Каплана Р., Нортон Д., Панова М., Фрейзера Р., Хоупа Д., Эккерсона У.

Однако зачастую эти работы описывают общие подходы или же какую-то конкретную область систем управления и планирования, как, например, бюджетирование, и не учитывают специфику той или иной отрасли, в которой осуществляют свою деятельность промышленные холдинги с государственным участием, а иногда устаревают вследствие изменяющегося законодательства. Таким образом, ряд вопросов создания организационно-экономического механизма управления дочерними и зависимыми обществами в промышленных холдингах с государственным участием в настоящее время недостаточно освещен или вообще не рассмотрен. В частности, слабо исследованы вопросы взаимодействия государственных органов, представляющих государство как

акционера, с органами управления холдингов, особенности оценки эффективности деятельности, а также вопрос стимулирования руководителей холдингов с учетом целей государства.

Объект исследования – российские промышленные холдинги с государственным участием как среда реализации организационно-экономического механизма управления дочерними и зависимыми обществами.

Предмет исследования – экономические отношения между головной компанией и дочерними (зависимыми) обществами промышленного холдинга с государственным участием по поводу реализации организационно-экономического механизма управления их хозяйственной деятельностью в интересах эффективного выполнения государственного заказа.

Целью исследования является решение научной задачи по обоснованию научно-методических рекомендаций для разработки и внедрения адаптивного организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ в промышленных холдингах с государственным участием. В соответствии с целью работы были поставлены следующие **задачи**:

- выявить отличительные особенности оценки эффективности промышленного холдинга с государственным участием при реализации организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью его дочерних и зависимых обществ;
- выявить форматы управленческих инструментов для обеспечения интересов Российской Федерации в условиях смешанного владения дочерними и зависимыми обществами в промышленных холдингах с государственным участием;
- разработать основные элементы и сформировать связи в организационно-экономическом механизме управления хозяйственной деятельностью дочернего или зависимого общества в промышленном холдинге с государственным участием;
- обосновать систему стимулирования и параметры настройки вознаграждений руководителей в системе управления хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ промышленного холдинга с государственным участием для обеспечения владельческой эффективности;
- обосновать архитектуру системы текущего мониторинга процессов хозяйственной деятельности и ресурсных потоков в промышленном холдинге с государственным участием и научно-практические рекомендации по использованию организационно-экономического механизма в практической деятельности промышленных холдингов с государственным участием.

Теоретическую основу диссертации составили труды зарубежных и отечественных экономистов в области построения холдинговых компаний, государственных корпораций, работы в области бизнес-планирования и систем стимулирования, а также программы управления и стратегического развития в промышленных холдингах с государственным участием.

Информационную базу исследования составили сведения, опубликованные в открытых официальных источниках и периодической печати, а также информация из опубликованных годовых отчетов и материалов публичного раскрытия информации промышленных холдингов с государственным участием, статистические данные аналитических отчетов, публикуемые в открытых интернет-источниках.

Методологическая основа. В ходе написания диссертации и работы с источниками применялись методы теоретического анализа и синтеза, индукции и дедукции, исторического и логического моделирования, научной абстракции.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ в промышленных холдингах с государственным участием на основе внедрения адаптивной системы стратегического анализа, расширения параметров настройки системы стимулирования высшего руководства и обоснования использования системы казначейских обязательств для контроля перекрестных ресурсных потоков. Результаты диссертационного исследования отражены в **положениях, содержащих научную новизну:**

1. Введен в научный оборот термин «владельческая эффективность деятельности промышленного холдинга с государственным участием», описывающий отношение нефинансового результата выполнения государственного заказа к затратам холдинга, позволяющий оценить результативность холдинга по обеспечению государственных интересов в приоритетных сферах государственного управления, на основании которого выявлены отличительные особенности промышленного холдинга с государственным участием при реализации организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ: смешанная структура участия; пересечение ресурсных потоков по нескольким видам продукции, имеющей разный характер и условия доступа к производственной и конструкторской документации; возможность неквалифицированной доли участия государства в принятии стратегических решений; наличие смешанных ограничений по лицензируемым видам деятельности; не прямое финансирование доходов; высокая вероятность конфликта интересов в связи с требованиями внешнеэкономической деятельности и ограничениями из-за санкционных процедур. Перечисленные особенности являются административно-правовыми границами использования стандартных корпоративных процедур, которые требуют адаптации к перечисленным особенностям.

2. Доказана целесообразность внедрения в систему корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами промышленных холдингов с государственным участием института «мягких» директив и обязательных указаний для повышения владельческой эффективности, и обеспечения интересов Российской Федерации в условиях смешанного владения. Сформирован алгоритм формирования «мягкой» директивы, учитывающий

особенности организационно-экономического механизма управления, а также выявлены возможности использования алгоритма для нескольких категорий владения дочерними обществами: а) доминирующее владение (более 75% капитала холдинга); б) преобладающее владение (более 2/3 капитала холдинга); в) большинство (более 50% капитала холдинга); г) блокирующее владение (более 25% капитала холдинга); д) участие (менее 25% капитала холдинга).

3. Разработаны элементы и связи организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочернего или зависимого общества в промышленном холдинге с государственным участием, преобразующего управленческие усилия органов управления холдинговой компании в хозяйственные результаты деятельности дочернего или зависимого общества с использованием организационных (корпоративная структура, система подчинения, делегирование полномочий) и экономических (лимиты самостоятельных хозяйственных решений, маркетинговая политика и продуктовый портфель, источники финансирования, сбалансированная система показателей) инструментов, базирующегося на авторской адаптивной системе стратегического анализа и критериях владельческой эффективности.

4. Обоснована система стимулирования и параметры настройки вознаграждений руководителей участников промышленного холдинга в системе управления хозяйственной деятельностью дочерних обществ, предполагающая введение специальной группы коэффициентов участия в специальных проектах и эффективности противостояния недобросовестной конкуренции, а также набор мультипликаторов для индексирования переменной части вознаграждения в зависимости от решения стратегических задач холдинга по достижению владельческой эффективности функционирования на различных горизонтах.

5. Разработана архитектура системы текущего мониторинга владельческой эффективности хозяйственной деятельности и ресурсных потоков на основе системы казначейских обязательств, предполагающих перекрестный контроль ресурсных транзакций с дополнительным одобрением заинтересованных сторон по технологии «блокчейн», позволяющей предотвратить несанкционированные утечки ресурсов за пределы холдинга и своевременно обнаруживать попытки недобросовестного использования ресурсов в нарушение лимитов и полномочий, а также научно-практические рекомендации по использованию организационно-экономического механизма в практической деятельности промышленных холдингов с государственным участием.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Категория «владельческая эффективность деятельности промышленного холдинга с государственным участием» и отличительные особенности промышленного холдинга с государственным участием при реализации организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ.

2. Институт «мягких» директив и обязательных указаний как инструмент повышения владельческой эффективности и обеспечения интересов Российской Федерации в условиях смешанного владения.

3. Организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью дочернего или зависимого общества в промышленном холдинге с государственным участием.

4. Параметры настройки вознаграждений руководителей участников промышленного холдинга в системе управления хозяйственной деятельностью дочерних обществ.

5. Архитектура системы текущего мониторинга владельческой эффективности хозяйственной деятельности и ресурсных потоков на основе системы казначейских обязательств.

Область исследования и содержание диссертации соответствуют специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством – п. 1.1.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах», п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов», п. 1.1.22 «Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности».

Практическая значимость исследования. Результаты работы могут быть использованы российскими промышленными холдингами с государственным участием для корректировки действующих систем управления, создания эффективных систем корпоративного контроля в условиях конфликта интересов между представителями собственника, внедрения современных систем бизнес-планирования и мониторинга, развития систем стимулирования. Материалы диссертации также могут быть использованы в учебных курсах по корпоративному управлению, бизнес-планированию, а также в качестве первичного знакомства с рассматриваемыми компаниями.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации, полученные теоретические и практические рекомендации, докладывались на Всероссийской научно-практической конференции «Повышение эффективности форм и методов распространения среди населения знаний по вопросам экономической и финансовой безопасности России, борьбы с теневыми доходами, противодействию финансированию терроризма, экстремизма, антигосударственной и деструктивной деятельности» (Москва, 2017 год). Основные результаты исследования используются в двух акционерных обществах.

По теме диссертации опубликовано 8 работ авторским объемом 2,85 п.л., в том числе 5 статей авторским объемом 1,85 п.л. – в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК РФ для опубликования научных результатов.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Работа содержит 11 таблиц и 25 рисунков. Общий объем работы составляет 158 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Введен в научный оборот термин «владельческая эффективность деятельности промышленного холдинга с государственным участием», на основании которого выявлены отличительные особенности промышленного холдинга с государственным участием при реализации организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочерних обществ. В работе показано, что в настоящее время в промышленных холдингах с государственным участием используются одинаковые принципы реализации стратегических решений. Для этого проведен анализ трех организаций: АО «Объединенная судостроительная корпорация», ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация», АО «Гарнизон».

Главным отличием промышленных холдингов с государственным участием от обычных частных холдингов является их миссия – у всех рассмотренных холдингов главной целью, сформулированной в тех или иных документах, является выполнение государственного заказа (ГЗ). Фактически, несмотря на то, что рассматриваемые холдинги являются коммерческими организациями, их главной целью не является получение прибыли. То есть, когда холдинг принадлежит Российской Федерации, наблюдается смена стратегического приоритета деятельности с получения прибыли на обеспечение государственных функций или задач. Таким образом, оценка эффективности в таких ситуациях не исчерпывается только чистым экономическим или финансовым результатом. В работе сформированы основные признаки и отличия владельческой и экономической эффективности промышленных холдингов с государственным участием для целей исследования (таблица 1).

Как показано в диссертации, для оценки эффективности деятельности промышленного холдинга с государственным участием требуется введение нового подхода, охватывающего весь комплекс стоящих задач и функций. Автором предложено использовать термин «владельческая эффективность промышленного холдинга с государственным участием» – количественная удельная оценка качественных (сроки, полнота, удовлетворенность заказчика, возможность использования для выполнения государственных функций и задач) результатов выполнения государственного заказа при заданных ресурсах и полномочиях. То есть, в сущности данный термин описывает критерий оценки, который в качестве эффекта использует не финансовый результат, а полноту выполнения государственного заказа.

Таблица 1 – Различия между владельческой и экономической эффективностью в промышленных холдингах с государственным участием

Признак сравнения	Владельческая эффективность	Экономическая эффективность
Основной оцениваемый результат деятельности	Полнота выполнения государственного заказа в соответствии с техническим заданием	Разница между доходами и расходами за анализируемый период времени
Предельный размер расходов	Определяется на основании важности государственного заказа	Не должен превышать доходы от деятельности за аналогичный период
Периодичность оценки	Рассматривается на горизонте выполнения государственного заказа	Рассматривается на горизонте периода финансовой отчетности

Источник: разработано автором.

Таким образом, владельческая эффективность промышленного холдинга с государственным участием в расчетном смысле представляет собой отношение владельческого эффекта к затратам ресурсов холдинга. С учетом данного подхода в работе показаны и другие особенности, оказывающие влияние на организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью промышленных холдингов с государственным участием:

- смешанная структура участия;
- пересечение ресурсных потоков по нескольким видам продукции, имеющей разный характер и условия доступа к производственной и конструкторской документации;
- возможность неквалифицированной доли участия государства в принятии стратегических решений;
- наличие смешанных ограничений по лицензируемым видам деятельности;
- не прямое финансирование доходов;
- высокая вероятность конфликта интересов в связи с требованиями внешнеэкономической деятельности и ограничениями из-за санкционных процедур.

Перечисленные особенности являются административно-правовыми границами использования стандартных корпоративных процедур, которые требуют адаптации к перечисленным особенностям. В диссертации выявлено, что данная особенность проявляется в целях развития каждого холдинга, которые напрямую вытекают из целей государственной программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса на 2016-2020 годы». Каждый промышленный холдинг с государственным участием в зависимости от

конкретных условий своего функционирования должен реализовать ряд приоритетных целей, перечисленных в программе:

- а) повышение конкурентоспособности холдинга;
- б) переход к шестому технологическому укладу;
- в) использование новых форм стимулирования деятельности;
- г) повышение организационной эффективности холдинга;
- д) трансформация правовой среды функционирования промышленных холдингов с государственным участием.

Анализ документов показал, что перед промышленными холдингами с государственным участием стоят достаточно сложные задачи по технологическому перевооружению и изменению структуры хозяйственной деятельности. В частности, для всех холдингов стоят задачи развития, графическая интерпретация которых представлена на рисунке 1. В частности, государственная программа «Развитие оборонно-промышленного комплекса на 2016-2020 годы» предусматривает, что уровень технологической готовности ОПК к 2020 году должен достичь 100%, а удельный вес инновационной продукции в продуктовом портфеле – 39,6%.

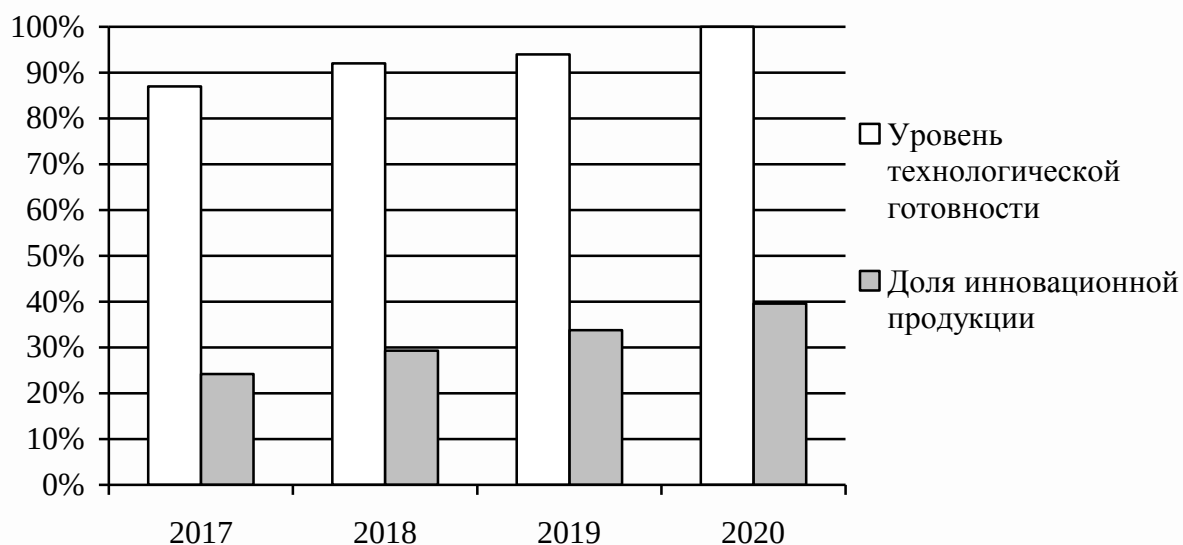


Рисунок 1 – Показатели развития ОПК России

Источник: построено автором на основании обобщения сведений из государственной программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса на 2016-2020 годы».

Таким образом, на организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью промышленных холдингов с государственным участием оказывают влияние, во-первых, структура собственности; во-вторых, стратегические приоритеты обеспечения государственных функций и задач; в-третьих, возможности планирования и контроля реализации решений по развитию; в-четвертых, возможности доступа к ресурсам. На это накладываются локальные особенности, например, отчуждение непрофильного имущества, внедрение системы стимулирования на основе ключевых

показателей эффективности, оптимизация внутренней корпоративной структуры.

Перечисленные свойства позволяют сделать вывод, что промышленные холдинги с государственным участием похожи между собой, поэтому для повышения эффективности организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью существует возможность использования схожих методов управления, корректируемых с учетом специфики продукции, характера внешнеэкономических связей и масштабов деятельности. Как показано в работе, основными направлениями развития организационно-экономического механизма управления являются:

- внедрение в систему корпоративного управления дочерними обществами промышленных холдингов с государственным участием института «мягких» директив и обязательных указаний для обеспечения интересов Российской Федерации в условиях смешанного владения;

- использование адаптированного организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочернего общества в промышленном холдинге с государственным участием;

- система стимулирования и параметры настройки вознаграждений в системе управления хозяйственной деятельностью дочерних обществ;

- алгоритм текущего мониторинга процессов хозяйственной деятельности и ресурсных потоков на основе системы казначейских обязательств;

- использование организационно-экономического механизма в практической деятельности промышленных холдингов с государственным участием.

2. Доказана целесообразность внедрения в систему корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами промышленных холдингов с государственным участием института «мягких» директив и обязательных указаний для повышения владельческой эффективности и обеспечения интересов Российской Федерации в условиях смешанного владения. Для обоснования применения предлагаемых инструментов рассмотрены выявленные свойства промышленных холдингов с государственным участием и показаны возможности использования жестких и мягких директив в конкретной ситуации (таблица 2).

На основании таблицы 2 сделан вывод, что с учетом выявленных особенностей организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью промышленных холдингов с государственным участием для наилучшего учета имеющихся условий наиболее целесообразными являются именно «мягкие» директивы, предполагающие возможность маневра представителя государства в корпоративных процедурах. Для эффективной реализации данного инструмента в диссертации сформирован алгоритм формирования «мягкой» директивы, учитывающий особенности организационно-экономического механизма управления, а также показаны

возможности использования алгоритма для нескольких категорий владения дочерними обществами.

Таблица 2 – Возможность использования директивы в сложившихся условиях

Условие	Возможность использования мягкой директивы	Возможность использования жесткой директивы
Стратегический приоритет – выполнение ГЗ, а не получение прибыли	Не целесообразно	Необходимо
Наличие смешанного владения в дочерних и зависимых обществах	Целесообразно	Не целесообразно
Отсутствие конкретного лица, выполняющего функции собственника	Необходимо	Невозможно
Пересечение ресурсных потоков по нескольким видам продукции	Необходимо	Не целесообразно
Неквалифицированная доля участия государства в принятии стратегических решений	Наиболее приемлемо	Невозможно
Наличие смешанных ограничений по лицензируемым видам деятельности	Наиболее приемлемо	Не целесообразно
Непрямое финансирование доходов	Не целесообразно	Необходимо
Конфликт интересов	Наиболее приемлемо	Неприемлемо

Источник: разработано автором.

В частности, в работе показано, что в промышленных холдингах с государственным участием необходимо выстраивание четкого взаимодействия между всеми элементами системы корпоративного управления. Особенно это важно при наличии конфликта интересов собственников зависимых обществ, когда для государства главной является владельческая эффективность, а для частных собственников – экономическая эффективность, рассчитываемая на основании финансового результата. Главной идеей, заложенной в такую систему корпоративного управления, должен стать первоочередной учет интересов Российской Федерации, и соответственно представители Российской Федерации должны иметь возможность влиять на решения, принимаемые органами управления обществ, входящих в холдинг.

Защита интересов Российской Федерации достигается, в первую очередь, установлением следующих основных принципов, на которых будет основываться система корпоративного управления:

1) принцип ограничения полномочий единоличных исполнительных органов – генеральный директор без предварительного одобрения совета директоров не вправе совершать сделки, не предусмотренные бизнес-планом;

2) принцип представительства – представители интересов государства в советах директоров по основным вопросам финансово-хозяйственной деятельности обществ, голосуют по выдаваемым органами государственного управления, осуществляющими права акционера от имени Российской Федерации, «мягким» директивам;

3) принцип формирования совета директоров входящих в холдинг обществ – в советах директоров обществ, входящих в холдинг, необходимо наличие представителей Российской Федерации и головной компании.

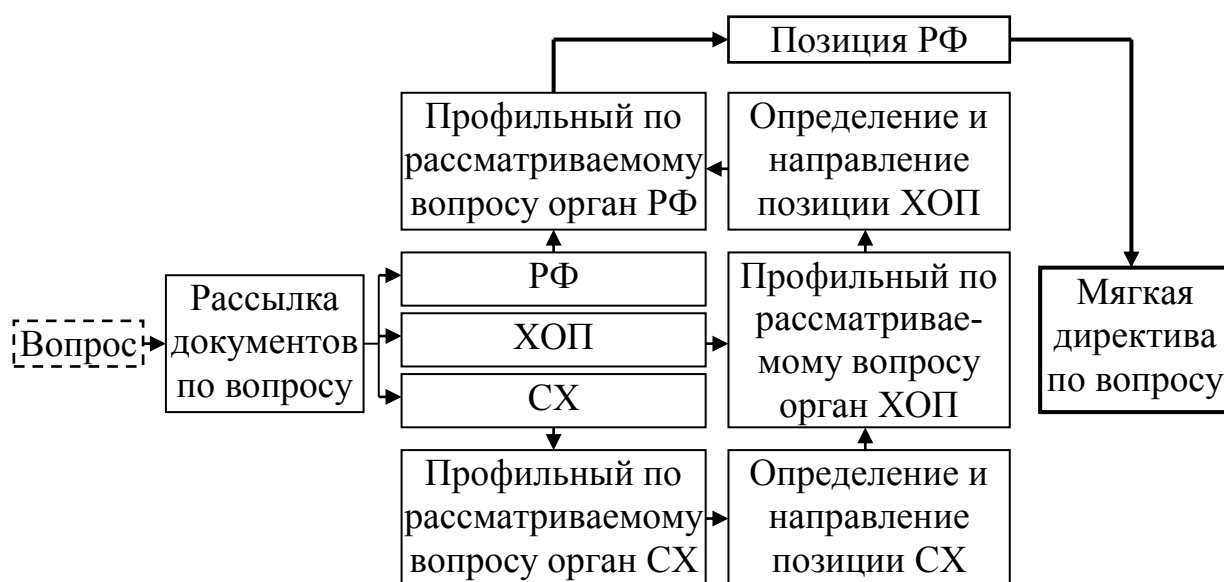
Также в работе показано, что дополнительным инструментом влияния государства как акционера на финансово-хозяйственную деятельность дочерних и зависимых обществ промышленного холдинга с государственным участием является прямое указание со стороны основного общества (головной компании или субхолдинга). То есть, механизм «мягких» директив предусматривает, что при необходимости Российская Федерация в лице органов исполнительной власти, представляющих интересы Российской Федерации, в рамках заключаемого с головной компанией соглашения направляет в управляющую компанию холдинга поручение.

В работе предложено разграничивать долю участия Российской Федерации в обществах холдингов следующим образом: а) доминирующее владение (более 75% капитала холдинга); б) преобладающее владение (более 2/3 капитала холдинга); в) большинство (более 50% капитала холдинга); г) блокирующее владение (более 25% капитала холдинга); д) участие (менее 25% капитала холдинга). Данный подход позволяет более точно выбирать возможные варианты воздействия на хозяйственные операции обществ.

На основании поступившего поручения головная компания в соответствии с требованиями законодательства об акционерных обществах формирует поручение, обязательное для исполнения генеральным директором субхолдинга. Субхолдинги, в свою очередь, формируют соответствующее поручение в адрес генерального директора дочерних организаций. Например, схема взаимодействия участников системы корпоративного управления в соответствии с разработанными принципами при отнесении вопроса к компетенции совета директоров или общего собрания акционеров будет выглядеть, как показано на рисунке 2.

В работе учитывается, что порядок реализации государством прав акционера регулируется Положением об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами («золотой акции»), утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие

Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами («золотой акции»), Федеральным законом от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах», Федеральным законом от 21.12.2001 №178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества». Помимо указанных принципов одним из важных моментов при организации управления дочерними обществами является оптимизация структуры холдинга и распределения пакетов акций внутри него.



Условные обозначения: РФ – Российская Федерация; ХОП – промышленный холдинг с государственным участием; СХ – субхолдинг, входящий в промышленный холдинг с государственным участием

Рисунок 2 – Схема взаимодействия участников системы корпоративного управления при формировании «мягкой» директивы

Источник: разработано автором.

3. Разработаны элементы и связи организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью дочернего или зависимого общества в промышленном холдинге с государственным участием. Как показано в диссертации, реализация прав акционера со стороны Российской Федерации происходит в рамках специального механизма, который преобразует управленческие усилия органов управления головной компании в хозяйственные результаты деятельности дочерних и зависимых обществ с использованием организационных (корпоративная структура, система подчинения, делегирование полномочий) и экономических (лимиты самостоятельных хозяйственных решений, маркетинговая политика и продуктовый портфель, источники финансирования) инструментов (рисунок 3). Механизм базируется на авторской адаптивной системе стратегического анализа.



Рисунок 3 – Организационно-экономический механизм управления в промышленном холдинге с государственным участием

Источник: разработано автором.

В работе показано, что модель адаптивной системы стратегического анализа для промышленного холдинга с государственным участием представляет собой аналитический куб, ребрами которого являются стратегические функциональные позиции, виды ресурсов и уровни корпоративного управления (рисунок 4).

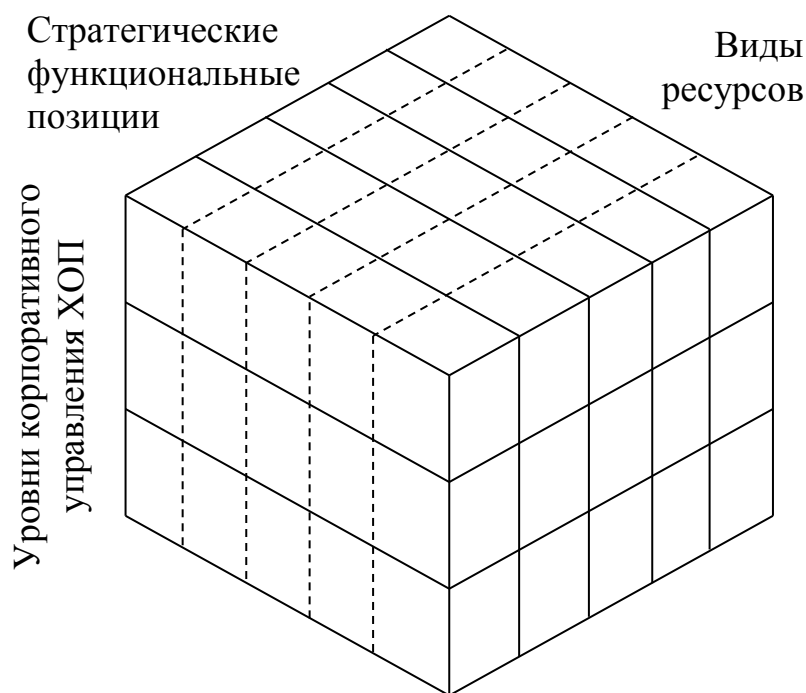


Рисунок 4 – Адаптивная система стратегического анализа

Источник: разработано автором.

В процессе анализа в рамках фильтра 2 используются следующие разделы по ребрам куба:

а) уровни корпоративного управления промышленного холдинга с государственным участием: холдинг, субхолдинг, дочернее или зависимое общество;

б) стратегические функциональные позиции: стратегическая корпоративная позиция, стратегическая маркетинговая позиция, стратегическая финансовая позиция, стратегическая хозяйственная позиция, стратегическая кадровая позиция;

в) виды ресурсов, используемые промышленным холдингом с государственным участием: финансовый, организационный, маркетинговый, инновационный, технологический, технический, кадровый, административный.

В частности, в зависимости от уровня управления проводится анализ стратегической функциональной позиции с учетом имеющихся ресурсов, разрывов и возможностей. Для анализа используются как стандартные методы (SWOT, PESTEL, P5F), так и адаптивные (матрицы полезности, GAP-метод, ситуационный анализ). В результате стратегического анализа выбирается конкретный инструмент, воздействие которого на промышленный холдинг с государственным участием приведет к наилучшему результату. Также на выбор инструмента влияет уровень принятия решения, например, изменение корпоративной структуры холдинга относится к компетенциям общего собрания акционеров, а система подчинения органов управления – это прерогатива совета директоров.

В работе показано, что для оценки эффективности принятого решения целесообразно использовать интегральный показатель, консолидирующий затраты и результаты по всем основным элементам использования инструментария. С учетом перечисленных требований формула оценки эффективности промышленного холдинга с государственным участием ($\mathcal{E}_{ХОП}$) выглядит следующим образом:

$$\mathcal{E}_{ХОП} = \frac{P_{ХОП} + \sum_{i=1}^I P_i^{CX} - P_{\text{вн}}^{CX} + \sum_{j=1}^J P_j^{ДЗО} - P_{\text{вн}}^{ДЗО}}{\sum_{k=1}^K A_k - A_{\text{вн}}^{ХОП}}, \quad (1)$$

где $P_{ХОП}$ – результат на уровне холдинга в целом;

P_i^{CX} – результат i -го субхолдинга;

$P_{\text{вн}}^{CX}$ – корректировка результатов субхолдингов на перекрестные результаты между ними;

$P_j^{ДЗО}$ – результат j -го дочернего или зависимого общества;

$P_{\text{вн}}^{ДЗО}$ – корректировка результатов дочерних и зависимых обществ в зависимости от структуры владения и перекрестных результатов между ними;

A_k – ресурс k -го вида, используемый для получения результатов в холдинге;

$A_{\text{вн}}^{ХОП}$ – корректировка ресурсов на перекрестные ресурсные поставки внутри холдинга.

Используя данную формулу, холдинг и органы корпоративного управления могут сравнивать эффективность использования инструментов в процессе реализации «мягких» директив. То есть, появляется единый критерий принятия стратегических решений с учетом обеспечения интересов Российской Федерации в процессе выполнения государственного заказа в самых разных сферах жизнедеятельности.

4. Обоснована система стимулирования и параметры настройки вознаграждений руководителей участников промышленного холдинга в системе управления хозяйственной деятельностью дочерних обществ. В диссертации показано, что для реализации организационно-экономического механизма управления хозяйственной деятельностью в промышленных холдингах с государственным участием необходимо использовать современные системы стимулирования руководителей. Основной целью эффективной системы стимулирования является нахождение оптимальной зависимости переменной составляющей оплаты труда руководителя конкретного уровня от постоянной части вознаграждения. Тогда переменная часть оплаты труда является стимулом для решения задач, стоящих перед холдингом и его участниками, при этом при всевозможных вариантах развития событий оплата труда соответствует рыночным условиям.

Автором выявлено, что наиболее распространенной в промышленных холдингах с государственным участием является линейная зависимость, при которой переменная составляющая рассчитывается по формуле:

$$ПЧ = K_{умог} \cdot const, \quad (2)$$

где $ПЧ$ – переменная часть вознаграждения руководителя;

$K_{умог}$ – коэффициент расчета переменной части;

$const$ – фиксированная (постоянная) часть вознаграждения руководителя.

В работе показано, что на итоговый коэффициент $K_{умог}$ могут оказывать влияние разные факторы, в том числе, должность, для которой проводится расчет. По мнению автора, на коэффициент оказывают влияние следующие два фактора, связанные с системой ключевых показателей эффективности (КПЭ) и не зависящих от должности, к которой они применяются:

1. Корректировка утвержденных плановых значений КПЭ.

2. Количество превышений критических отклонений КПЭ финансово-хозяйственной деятельности общества от плановых значений в худшую сторону (снижение или рост в зависимости от экономической сути КПЭ).

При проведении корректировки бизнес-плана на различных уровнях холдинга и утверждения нового бизнес-плана, предусматривающего снижение значений плановых показателей КПЭ по сравнению с утвержденными ранее (за исключением случаев, вызванных обстоятельствами непреодолимой силы), при расчете размера переменной части устанавливаются следующие значения коэффициента корректировки (таблица 3).

Таблица 3 – Коэффициенты корректировки переменной части вознаграждения руководителя

Значение коэффициента корректировки	Количество корректировок
1	1
0,5	2
0	3 и более

Источник: разработано автором.

Критическим отклонением является максимально допустимое относительное отклонение фактического значения показателя деятельности от планового значения. В работе показано, что не каждая корректировка бизнес-плана идет в зачет для изменения коэффициента. Автор высказывает мнение, что для принятия решения о выплате премии руководителю учитываются причины недостижения плановых значений финансово-хозяйственной деятельности холдинга или его подразделений. Поэтому для применения системы стимулирования определяются значения критических отклонений КПЭ деятельности холдинга от плановых значений (таблица 4).

Также целесообразно использовать специальную группу коэффициентов участия в специальных проектах и эффективности противостояния недобросовестной конкуренции. В частности, одним из коэффициентов участия

является доля гражданской продукции в продуктовом портфеле холдинга, а коэффициентом эффективности противостояния недобросовестной конкуренции – доля экспортной продукции в выручке.

Таблица 4 – Значения коэффициента в зависимости от критических отклонений параметров хозяйственной деятельности холдинга

Критерии ранжирования в зависимости от критических отклонений	Значение коэффициента
1. Не выявлены критические отклонения от плановых значений приоритетных КПЭ деятельности холдинга. 2. Выявлены критические отклонения от плановых значений в отношении не более чем 25% второстепенных КПЭ деятельности холдинга.	1
1. Выявлено одно критическое отклонение от планового значения приоритетных КПЭ деятельности. 2. Выявлены критические отклонения от плановых значений в отношении не более чем 50% второстепенных КПЭ деятельности холдинга.	0,5
1. Выявлено два критических отклонения от плановых значений приоритетных КПЭ деятельности холдинга. 2. Выявлены критические отклонения от плановых значений в отношении более чем 50% второстепенных КПЭ деятельности холдинга.	0

Источник: разработано автором.

Таким образом, значение коэффициента, влияющего на переменную часть оплаты труда руководителя, будет принимать дискретные значения 0;0,25;0,5;1. Вопрос оптимального соотношения переменной части вознаграждения от постоянной составляющей для указанных коэффициентов при средних показателях, то есть в случае коэффициента 0,25-0,5 руководитель общества должен получать среднемесячную зарплату по рынку или чуть менее. Однако при этом у него должны быть стимулы на достижение плановых значений КПЭ подчиненного ему общества.

В таком случае целесообразнее видится степенная зависимость переменной от постоянной составляющей:

$$ПЧ = K_{умог} \cdot const^{\alpha}. \quad (4)$$

При таком подходе итоговое ежемесячное вознаграждение рассчитывается по формуле:

$$V_{умог} = \frac{const \cdot 3 (\text{месяца в квартале}) + K_{умог} \cdot const^{\alpha}}{3}. \quad (5)$$

где $V_{умог}$ – итоговый объем вознаграждения;
 α – адаптированный коэффициент пересчета.

Вопрос оптимального соотношения переменной и постоянной частей вознаграждения руководителя при наличии указанных коэффициентов для средних показателей, руководитель будет получать среднемесячную зарплату на рыночном уровне или чуть меньше, однако при этом будет достигнут достаточный уровень мотивации на решение задач холдинга. В результате апробации научных положений в холдинге «Гарнизон» рассчитан экономический эффект от внедрения, а также сформированы требования к типовому бизнес-плану, подробно описывающему деятельность дочернего общества в краткосрочном периоде. В работе показано, что для руководителей холдинга в 2016 году целесообразно использовать набор корректирующих коэффициентов, в результате применения которых формируется следующая система вознаграждений (рисунок 5).

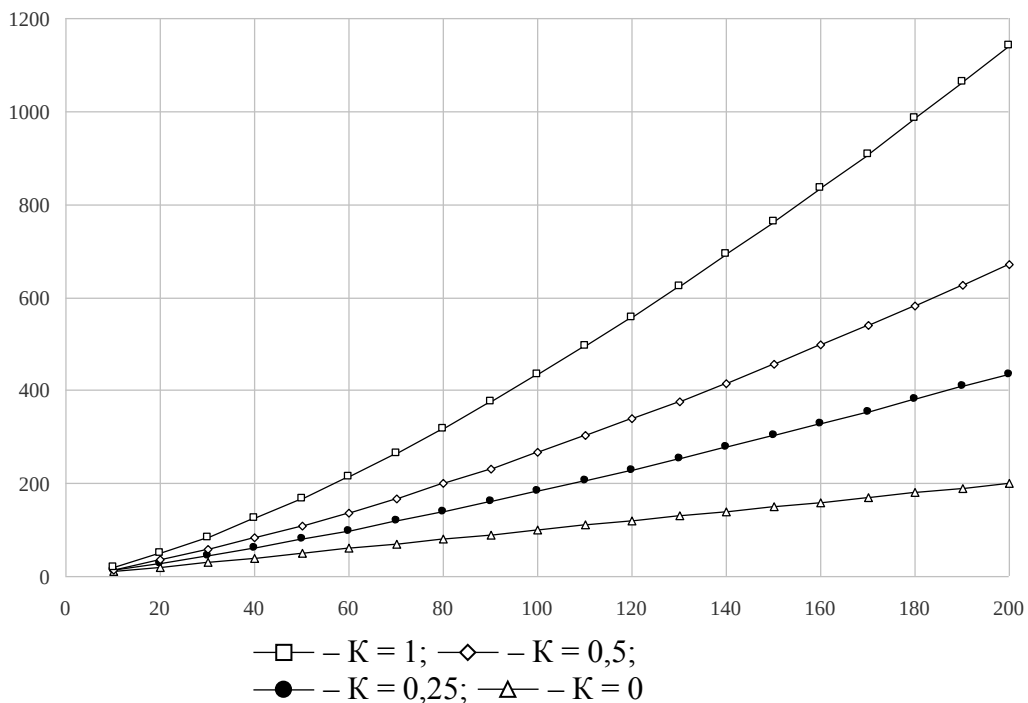


Рисунок 5 – Размер вознаграждения руководителя в зависимости от выбора коэффициента корректировки

Источник: построено автором.

Для построения графиков использовалось значение $\alpha = 1,5$. Таким образом, итоговое значение оплаты труда существенно зависит от выполнения плановых показателей и при всех возможных значениях коэффициента варьируется от 100 до 433 тысяч рублей, при постоянной составляющей в 100 тысяч. Добиться оптимальной зависимости можно варьируя поправочные коэффициенты в зависимости от уровня решения задач каждым руководителем.

5. Разработана архитектура системы текущего мониторинга владельческой эффективности хозяйственной деятельности и ресурсных потоков на основе системы казначейских обязательств, а также научно-практические рекомендации по использованию организационно-экономического механизма в практической деятельности промышленных холдингов с государственным участием. В диссертации предложено осуществлять перекрестный контроль ресурсных транзакций с дополнительным одобрением заинтересованных сторон по технологии «блокчейн», позволяющей предотвратить несанкционированные утечки ресурсов за пределы холдинга и своевременно обнаруживать попытки недобросовестного использования ресурсов в нарушение лимитов и полномочий.

Как показано в работе, повысить качество контроля хозяйственной деятельности в холдинге (корректность использования бюджетных средств, исполнение утверждаемых лимитов по различным статьям расходов) и, тем самым, дать возможность оперативного вмешательства, возможно, по мнению автора, за счет внедрения специальной системы внутреннего казначейства холдинга, связанной с системой управления, например, в формате бизнес-планирования.

Основным инструментом внутреннего казначейства является платежный календарь холдинга. Если минимальная дискретность всех форм бюджетов, прилагаемых к бизнес-плану, составляет один месяц, то платежный календарь позволяет осуществлять более детальное планирование в разрезе бюджета движения денежных средств в масштабе дня. Внутреннее казначейство на каждом уровне корпоративной структуры холдинга делает разбивку по дням утвержденного бюджета движения денежных средств. В разрезе каждого дня вводятся планируемые поступления и списания (статус «План»). Впоследствии (после загрузки выписки за этот день) транзакции либо подтверждаются (статус «Факт»), либо удаляются.

Платежный календарь в ежедневном режиме импортирует из информационного облака холдинга выписки по всем расчетным счетам за предыдущий рабочий день, формируя фактическое исполнение дочерними и зависимыми обществами бюджета движения денежных средств на текущую дату в рамках отчетного периода. Неопознанные транзакции маркируются и далее, после уточнения, в ручном режиме классифицируются на корректный номер статьи бюджета. После введения и обработки выписок по всем организациям в платежном календаре день закрывается на ввод данных. Настраивается режим оповещения о превышении лимитов каждой организации по отдельным статьям движения денежных средств относительно планового бюджета холдинга.

В отношении отдельных обществ появляется возможность введения режима акцептования со стороны головной организации их текущих платежных поручений (эта мера может быть введена в рамках экономического инструментария при реализации организационно-экономического механизма управления). Таким образом, появляется возможность выбора степени

жесткости реализации системы бюджетного контроля хозяйственной деятельности для каждого общества.

Самый жесткий подразумевает тотальный контроль, при котором любая операция по перечислению средств от общества требует предварительного согласования в головной компании. Главным плюсом такого режима является тотальный контроль. Однако такой вариант требует значительных людских ресурсов и реализуем лишь в случае малого количества дочерних обществ в холдинге. Таким образом, у головной компании появляется возможность контролировать выполнение утвержденных лимитов и бюджета движения денежных средств всеми обществами холдинга. Схематично работа внутреннего казначейства имеет следующий вид (рисунок 6).



Рисунок 6 – Облачная архитектура внутреннего казначейства промышленного холдинга с государственным участием

Источник: разработано автором.

Автором собраны сведения о функционировании промышленных холдингов с государственным участием, которые показывают, что ожидаемый

эффект от внедрения системы внутреннего казначейства на всех уровнях корпоративной структуры промышленного холдинга с государственным участием в части контроля ресурсных потоков субхолдингов, дочерних и зависимых обществ включает возможность планирования текущих операций в рамках единого платежного календаря в соответствии с выбранной степенью жесткости:

а) на уровне субхолдингов:

- возможность планирования своих текущих ресурсных операций в рамках единого платежного календаря;
- контроль в режиме он-лайн текущей операционной деятельности своих дочерних обществ, включая целевое использование средств, полученных дочерними обществами по государственным контрактам;

б) на уровне головной компании:

- возможность планирования своих текущих операций в рамках платежного календаря;
- контроль в режиме он-лайн текущей операционной деятельности всех организаций холдинга без необходимости направления отдельных запросов и дополнительной обработки получаемой информации;
- возможность формирования различных дополнительных форм отчетов из единого облака;
- возможность оперативного выявления превышения лимита обществ по расходным статьям в отчетном периоде, а также фактов вывода активов обществами (незапланированные займы, платежи на подставные фирмы и т.п.) с дальнейшим уведомлением уполномоченных структурных подразделений и руководства холдинга для оперативного реагирования;
- возможность анализа контрагентов холдинга для превентивного выявления неблагонадежных партнеров.

Однако реализация перечисленных функций, особенно введение «жесткого» мониторинга, когда любую операцию по перечислению средств от дочерних или зависимых обществ необходимо предварительно согласовать во внутреннем казначействе головной компании, в случае большого количества обществ, становится очень трудоемкой и требует больших дополнительных затрат ресурсов. В этой ситуации более целесообразным является перевод операций из внутреннего казначейства в корпоративный банк и передача данных функций в профильный отдел банка. Также в работе рассмотрены возможности повышения эффективности принимаемых решений по деятельности дочерних и зависимых обществ АО «Гарнизон». На момент начала реорганизации корпоративная структура холдинга укрупнено включала более 160 хозяйствующих субъектов, объединенных в восемь субхолдингов:

1) АО «Авиаремонт» – объединяет 33 дочерних и зависимых общества в сфере обслуживания, модернизации, ремонта и утилизации авиационной и другой техники;

2) АО «Воентелеком» – включает четыре дочерних и зависимых общества, а также 10 региональных филиалов;

3) АО «Военторг» – координирует деятельность семи дочерних и зависимых обществ, обеспечивающих снабжение вооруженных сил;

4) АО «Оборонстрой» – управляет деятельностью 21 дочернего и зависимого общества в сфере строительства объектов для Министерства обороны Российской Федерации;

5) АО «Оборонэнерго» – объединяет 17 филиалов, занимающихся энергетическим обеспечением объектов оборонной инфраструктуры в разных регионах России;

6) АО «Ремвооружение» – консолидирует 37 дочерних и зависимых общества, осуществляющих ремонт вооружений и военной техники;

7) АО «Славянка» – состоит из 37 территориальных филиалов, занимающихся эксплуатацией объектов сопутствующей инфраструктуры;

8) АО «Спецремонт» – управляет деятельностью 46 дочерних и зависимых обществ в сфере обслуживания вооружений и военной техники.

В 2016 г. было принято решение об изменении корпоративной структуры холдинга. В результате данного решения часть дочерних и зависимых обществ были переподчинены, а часть – трансформировалась в филиалы для повышения управляемости. Оценка эффективности организационного решения проводилась по холдингу в целом. Консолидированные показатели для расчета эффективности принятия решения о трансформации корпоративной структуры холдинга представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Исходные данные для расчета экономического компонента владельческой эффективности организационного решения

Наименование показателя	Результат до решения	Результат после решения
Доход на уровне холдинга в целом	1 543 277,2	1 559 036,4
Доходы субхолдингов	3 463 819,8	3 310 749,5
Корректировка доходов субхолдингов на перекрестные результаты между ними	70 783,3	126 629,0
Доходы ДЗО по субхолдингам	189 445 828,2	191 568 794,7
Общая корректировка доходов дочерних и зависимых обществ по субхолдингам	6 820 049,8	6 896 476,6
Итого совокупный доход	187 562 092,1	189 415 475,0
Ресурс, используемый для получения результатов в холдинге, по видам	195 196 563,0	196 093 196,5
Корректировка ресурсов на перекрестные ресурсные поставки внутри холдинга	4 078 598,4	7 448 885,1
Итого затраты ресурсов	191 117 964,6	188 644 311,4

Источник: рассчитано автором.

На основании исходных данных проведен расчет эффективности:

а) до принятия решения:

$$\mathcal{E}_{\text{ХОП}} = \frac{1\,543,3 + 3\,463,8 - 70,8 + 189\,445,8 - 6\,820,0}{195\,196,6 - 4\,078,6} \cdot 100\% = 98,14\%;$$

б) после принятия решения:

$$\mathcal{E}_{\text{ХОП}} = \frac{1\,559,0 + 3\,310,7 - 126,6 + 191\,568,8 - 6\,896,5}{195\,093,2 - 7\,448,9} \cdot 100\% = 100,41\%$$

Таким образом, использование оценки эффективности принятия стратегических решений позволяет повысить качество корпоративного управления даже в холдингах, основной задачей которых является не получение прибыли, а выполнение государственного заказа. Как показал анализ, это не только повышает управляемость, но и позволяет в определенных случаях сэкономить помимо человеческих ресурсов значительное количество денежных средств. Рассчитанный на основании данных 2016 года экономический эффект от оптимизации распределения акций для холдинга «Гарнизон» составляет 4 327 млн. руб.

ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в рецензируемых журналах, включенных в список ВАК

1. Кудряшов В.Ю. Система мотивации топ-менеджмента как часть системы бизнес-планирования в холдингах с преобладающей долей государственного участия в уставном капитале. // Вестник МФЮА. – М., 2017. – №1 (0,5 п.л.).
2. Кудряшов В.Ю. Казначейство как система контроля в холдингах с преобладающей долей государственного участия в уставном капитале. // Научное обозрение. Серия 1 Экономика и право. – 2017. – №2-3 (0,4 п.л.).
3. Кудряшов В.Ю. Создание государственных холдингов. Объединенная судостроительная корпорация и объединенная авиастроительная корпорация. // Теория и практика общественного развития. – 2017. – №7 (0,5 п.л.).
4. Кудряшов В.Ю., Камаев Р.А. Оптимизация механизма корпоративного управления в государственных холдингах на примере холдинга «Гарнизон». // Инновации и инвестиции. – 2017. – №7 (лично автор 0,2 п.л.).
5. Кудряшов В.Ю., Камаев Р.А. Система управления дочерними обществами в государственных холдингах. // Инновации и инвестиции. – 2017. – №8 (лично автор 0,25 п.л.).

Другие публикации

6. Кудряшов В.Ю., Залесская М. Ю. Особенности бизнес-планирования в холдингах с преобладающей долей государственного участия в уставном капитале. // Вестник МФЮА. – 2015. – №1 (лично автор 0,3 п.л.).

7. Кудряшов В.Ю. Система корпоративного управления в холдингах с преобладающей долей государственного участия в уставном капитале. // Актуальные вопросы экономики, управления и права: сборник научных трудов (ежегодник). – М., 2016. – №4 (0,5 п.л.).

8. Кудряшов В.Ю. Особенности системы управления государственными холдингами // Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции «Повышение эффективности форм и методов распространения среди населения знаний по вопросам экономической и финансовой безопасности России, борьбы с теневыми доходами, противодействия финансированию терроризма, экстремизма, антигосударственной и деструктивной деятельности» – М., 2017 (0.2 п.л.).