

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, КОРПОРАЦИЕЙ В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

В.В.Титов, С.А.Шабалин

В экономике России по-прежнему сохраняется сложная ситуация - около 40% промышленных предприятий убыточны. Повышение цен на нефть, девальвация рубля, стабилизация кредитно-финансовой системы страны улучшило экономическую ситуацию. Однако для выхода многих промышленных предприятий и регионов России из сложной экономической ситуации предстоит еще очень большая работа.

Трудности этого процесса определяются тем, что достаточно низок платежеспособный спрос населения, из-за чего многие предприятия, корпорации (далее - предприятия) даже при наличии возможностей выпуска высококачественной продукции не могут выйти на безубыточное производство. Реализация инвестиционных проектов, позволяющих обеспечить выпуск продукции, имеющей платежеспособный спрос, затруднена из-за все еще высокой ставки рефинансирования, отсутствия собственных оборотных средств, финансовых ресурсов, государственной поддержки и др.

В такой ситуации, когда управление на предприятии должно формироваться в основном на принципах самофинансирования, самоорганизации, важно построить этот процесс на высоком управленческом уровне, определяемом системным подходом к проблеме, базирующемся на стратегическом предпринимательстве, маркетинговых исследованиях, планировании и прогнозировании на основе моделирования, оптимизации в принятии решений. Сложность многообразных ситуаций не позволяет только на основе традиционных подходов выхода из кризисного положения добиться эффективных результатов. Антикризисное управление - то многоплановый процесс, требующий специальных подходов к решению проблем. Именно эффективность методологического подхода к проблеме антикризисного управления в наибольшей степени способствует решению актуальнейшей задачи для страны, предприятий - выходу из сложнейшей экономической ситуации. Разработке такого методологического подхода и посвящена данная работа.

Под антикризисным управлением понимается совокупность форм и методов реали-

зации антикризисных процедур [1] в условиях уже наступившего кризиса, либо на стадии вывода предприятия из такого состояния [2]. Ясно, что такое управление может быть использовано и на стадии предотвращения кризисной ситуации, а также вообще с целью эффективного управления предприятием.

В сложных условиях трансформации экономики управление предприятием укрупненно можно представить следующей схемой. Сначала проводится анализ сложившейся ситуации как на самом предприятии, так и во внешней среде. Далее осуществляется бизнес-планирование на основе тех мероприятий, которые уже разработаны или формируются в ходе антикризисного управления. Здесь основные трудности связаны как раз с разработкой различных мероприятий, нововведений по снижению затрат, выпуска новой продукции, организационным развитием предприятия, достижением других конкурентных преимуществ. Трудности связаны и с обеспечением данных мероприятий финансовыми и другими ресурсами, с устранением социально-экономических последствий. При реализации мероприятий важно в первую очередь задействовать тактические мероприятия, обеспечивающие получение быстрого эффекта. Стратегические мероприятия строятся на базе и с учетом реализации тактических нововведений. Стратегическое управление способствует предотвращению наступления кризиса, а тактическое нацелено на вывод предприятия из кризисного состояния [3].

Отметим основные моменты рассмотренной схемы антикризисного управления. Так, очень важно, чтобы перед формированием комплекса мероприятий была поставлена цель (и подцели) развития предприятия. В ходе реализации антикризисного управления к формированию цели развития предприятия можно вернуться неоднократно. Формулировка цели должна увязываться с показателем ее количественной оценки. В противном случае для приближения к цели трудно будет разработать стратегию ее достижения и оценить степень реализации такой цели.

В технологии [4] антикризисного управления важен анализ внутренних и внешних

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, КОРПОРАЦИЕЙ В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

возможностей предприятия: анализ сильных и слабых сторон предприятия, его позиции на рынке, анализ финансово-экономического состояния. Как правило, такой анализ показывает, что улучшение результатов деятельности предприятия может быть достигнуто за счет внутренних возможностей. В работе [4] такой потенциал оценен в 50-60% повышения эффективности. Важной составляющей процесса антикризисного управления становится инновационное предпринимательство. Генерация инноваций, изменений в технологии, организации производства и управлении, сбыте продукции, структуре предприятия и управления служит основой решения тех проблем, с которыми сталкивается предприятие в кризисной ситуации. Разработка нововведений позволяет выделить из них те, которые в наибольшей степени позволяют решить поставленные проблемы по достижению сформулированных целей развития. Выбранные направления деятельности предприятия и определяют стратегии его развития. На основе выбранных стратегий осуществляется бизнес-планирование: дается оценка нововведений с точки зрения выбранной цели развития предприятия, уточняется ресурсное обеспечение и распределение между проектами (инвестиционными проектами - нововведениями).

Основой нововведений является учет конъюнктуры рынка. Формируются требования к системе управления предприятием, разрабатываются направления реорганизации существующей системы управления. Решается задача децентрализации управления, если она обеспечивает повышение эффективности работы предприятия в целом. Выделение центров затрат, прибыли экономически обосновывается.

Все этапы антикризисного управления реализации стратегий следует базировать на эффективной системе финансово-экономического управления. Это управление затратами, сбытом, финансами, обеспечивающее получение достоверной оценки финансово-экономического состояния предприятия как в текущий момент времени, так и на перспективу.

Краткий анализ изложенных подходов к антикризисному управлению позволяет сделать следующие выводы. Как показано, одним из основных элементов антикризисного управления является анализ финансово-экономического положения предприятия. Такой анализ констатирует уровень кризиса на

момент проведения анализа. Однако финансовый анализ фактически не дает ответа на вопрос о том, что же делать и как улучшить данные финансовые показатели? В литературе достаточно подробно рассмотрены материалы об оценке бизнеса, о построении бизнес-планов, о формировании стратегий маркетинга, об оценке инвестиционных проектов и др. Однако по определению антикризисное управление связано с разработкой мер, процедур, направленных на преодоление кризисной ситуации. Следовательно, были бы разработаны мероприятия, а уж методы их оценки имеются. Существующий же подход к антикризисному управлению больше напоминает набор рекомендаций и методов оценки тех или иных мероприятий, ситуаций, чем подходов к созданию системы, способствующей генерации нововведений по выходу из сложного финансово-экономического положения. Практика решения указанных проблем [4], говорит о том, что основой антикризисного управления является разработка нововведений (реинжиниринг, инновационное предпринимательство), мотивация их разработки, реализация мероприятий.

Таким образом, главная задача, связанная с разработкой антикризисного управления является формирование, поиск новых стратегических решений и генерация нововведений, обеспечивающих реализацию этих стратегий. Речь идет не просто о нововведениях, а об эффективных организационно-экономических мероприятиях, инвестиционных проектах. Это и разработка новой продукции, имеющей такие потребительские свойства, которые обеспечивают не только платежеспособный спрос, но и высокую рентабельность продаж. Это и технологические решения, существенно снижающие затраты на производство. Это и эффективные методы технико-экономического и финансового управления, структурной реорганизации, дающие значительный экономический эффект. Это и элементы государственного (и регионального) управления, нормативно-законодательная база условий функционирования предприятия и др. Следовательно, речь идет не только о внутренних нововведениях на предприятии, обеспечивающих повышение эффективности производства, а и об изменениях элементов внешней среды, регулирующих экономическую политику на микроуровне. Разработка нововведений требует определенной заинтересованности, экономической мотивации людей, способных

обеспечить такую разработку нововведений. Как видим, здесь имеет место более сложная задача, чем просто разработка мероприятий для повышения эффективности работы предприятия.

Другой сложнейшей задачей, которую необходимо решить при реализации системы антикризисного управления, является прогнозирование влияния нововведений, предлагаемых новых механизмов на результаты деятельности предприятия в целом. Локальный прогноз действия того или иного мероприятия на результаты деятельности предприятия не всегда является достаточным и обоснованным. Необходимо иметь системное представление об одновременном влиянии комплекса мер на эффективность деятельности предприятия, на степень достижения целей его развития. Для решения подобной задачи необходимо располагать моделью функционирования предприятия, желательной оптимизационной. С помощью оптимизационной модели можно осуществить не только прогноз деятельности предприятия, но и провести анализ ситуаций, оценить эффективность каждого нововведения с системных позиций, а главное - способствовать решению следующей основной задачи антикризисного управления - обоснованию источников финансирования реализации нововведений.

Проблема здесь заключается в том, что финансовых ресурсов на предприятии недостаточно. Кредиты на длительный период не используются из-за большой ставки рефинансирования (13% и более). Поэтому в большей степени предприятия ориентируются на внутренние возможности - эффективные нововведения с коротким циклом отдачи. Для их запуска могут быть взяты краткосрочные кредиты. Моделирование же позволяет не только рассчитать чистый денежный поток во времени, но и построить схему финансирования нововведений, отобрать те из них, которые обеспечат достижение поставленных целей. Кроме этого, моделирование позволяет одновременно учесть и ряд других аспектов деятельности предприятия: ассортиментную и ценовую политику, оптимизацию налогообложения, использование лизинговых схем, управление оборотными и заемными средствами, оценку многих предложений по совершенствованию управления предприятием и др. Подобный эффект использования системных расчетов не может быть получен с помощью локальных расчетов.

Другим важным направлением формирования нововведений является структурная реорганизация предприятия. Речь идет о выделении бизнеса как центра затрат или прибыли. Такая реорганизация способствует снижению затрат (коллектив отделения или дочернего предприятия экономически заинтересован в повышении эффективности их деятельности), привлечению инвестиций под эффективный проект как денежными средствами, так и имуществом. Здесь важен экономический механизм взаимоотношений собственников, менеджеров, наемных работников, предприятий корпорации между собой и центральной компанией.

Функционирование предприятия осуществляется в регионе (в регионах страны). Следовательно, антикризисному управлению на предприятии может способствовать региональная, государственная промышленная политика. Это - создание ФПГ, региональный заказ, налоговые льготы и льготные кредиты (при значительной величине бюджетного эффекта), совместные программы энергосбережения, создание сложных производств на основе кооперации, диверсификации, формирование лизинговых центров, организация новых сфер бизнеса как источников средств для инвестиций, содействие внешнеэкономической деятельности, взаимодействие с малым бизнесом и др. Перспективным для экономического управления регионом является использование принципов корпоративного управления. Речь идет о создании компании (типа ФПГ) экономического государственного управления в регионе. Подобная управляющая компания (ФПГ), имущественно подчиняющаяся Администрации региона, может стать мощным экономическим рычагом управления. Подобное направление исследований как в отечественной так и зарубежной науке представлено достаточно слабо.

Изложенное введение в проблему и постановка задач, определяющих качественную сторону антикризисного управления, позволяют представить концепцию его построения в виде некоторого методологического подхода. Данный подход рассмотрим по схеме, приведенной на рис.1. Как видим, формирование системы антикризисного управления начинается с определения цели развития, функционирования предприятия. Ясно, что в зависимости от финансово-экономического состояния предприятия такая цель может быть сформулирована по-разному. Цель эко-

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, КОРПОРАЦИЕЙ В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

номической стратегии предприятия представляется как достижение им конкурентных преимуществ на рынке [3]. Это обеспечивает предприятию максимизацию стоимости его акций, получения прибыли. Однако в расчетах антикризисного управления абстрактные понятия не могут быть использованы. Количественно определяемая цель - максимизация чистого дисконтированного дохода (ЧДД) наиболее близка глобальной цели – стоимости предприятия на рынке [5]. Так, достиже-

ние конкурентных преимуществ может быть достигнуто за счет нововведений, их реализация невозможна без получения чистой прибыли и т.д. Именно чистая прибыль (плюс определенная доля амортизационных отчислений) определяет объем инвестиций под нововведения. Максимизация стоимости предприятия, бизнеса осуществляется через дисконтирование денежных потоков, определяющих ЧДД.



Рис. 1. Концептуальная схема организации антикризисного управления на предприятии, оценки и выбора управленческих решений по приоритетным направлениям развития предприятия

Для предприятия, находящегося в кризисной ситуации, краткосрочной целью является выход на уровень безубыточного производства. Только после достижения этой цели, можно говорить о других целях. Таким образом, цель деятельности предприятия формулируется в зависимости от его финансово-экономического состояния на момент принятия решения. Формулировка цели развития, функционирования предприятия должна со-

проводиться обоснованием критерия оценки данной цели через какие-то количественные показатели. Программа антикризисного управления должна максимально «вернуть» предприятие к рынку. Следовательно, важнейшим этапом в системе антикризисного управления становятся маркетинговые исследования - оценка платежеспособного спроса, политика ценообразования, продвижения товаров на рынок, оценка возможно-

стей по достижению конкурентных преимуществ и др. На каждом предприятии подобная работа имеет свои особенности.

Формирование дальнейших этапов антикризисного управления тесно связано с моделированием. Для системного прогнозирования, технико-экономического и финансового анализа строится оптимизационная модель функционирования предприятия [5].

В модели учитываются технологические особенности производства той или иной продукции, уровень прямых затрат и накладных расходов. При этом переменные и условно-постоянные накладные расходы корректируются при изменении объемов производства. Учитываются условия рынка. Моделируется во времени поток финансовых ресурсов, рассчитывается чистая прибыль. Одновременно с этим формируется бухгалтерский баланс предприятия, отражая прогнозное финансовое состояние предприятия. Расчеты показателей баланса позволяют определить прирост оборотных активов, финансируемый из чистой прибыли, и остаток чистой прибыли, который может быть учтен в инвестиционном процессе.

Далее задача ставится следующим образом: может ли предприятие достигнуть заданных контрольных параметров в планируемом периоде, варьируя ассортиментом продукции, объемом продаж (в пределах спроса), но без учета реализации нововведений? Решение оптимизационной задачи может ответить на этот вопрос. Кроме этого, по всем ограничениям, по продукции будут получены оценки их влияния на функцию цели, что позволит провести оптимизационный анализ финансово-экономической ситуации, в которой находится предприятие на момент расчетов. Подобный внутрифирменный анализ позволит не только определить рассогласование возможностей предприятия (на данный момент) с целевыми установками, но и наметить наиболее предпочтительные направления развития предприятия с точки зрения выпускаемой продукции. Оценки продукции, получаемые в ходе решения оптимизационной задачи, учитывают не только маржинальный доход на единицу изделия, а и основную взаимозависимость производственных, финансово-экономических факторов. Включение в модель бухгалтерского баланса позволяет учесть изменения в активах и пассивах предприятия, отразить эти изменения в функции цели.

На следующем этапе формируется перечень мероприятий, нововведений, которые позволили бы улучшить показатели деятельности предприятия. Внутрифирменный анализ «указывает», в каком направлении следует вести работу в первую очередь (снижение прямых и накладных расходов, уменьшение запасов и др.). Стратегия маркетинга «рекомендует» свои направления деятельности (расширение рынка продаж, выпуск новой продукции и др.). Таким образом, формирование множества нововведений (от инвестиционных проектов, структурной реорганизации до отдельных предложений работников предприятия) превращается в творческий процесс создания той экономической платформы, которая не позволит предприятию «утонуть» в море кризиса.

Как показывает практика работы на предприятиях, в процессе антикризисного управления команда управленцев, менеджеров редко справляется с поставленной задачей. Это происходит из-за ряда причин. Как правило, именно те предприятия находятся в кризисной ситуации (более сложная обстановка может быть на предприятиях ВПК), где произошла неоднократная смена команды менеджеров, потерял качественный уровень управления. При этом и внутрифирменный механизм не способствует развитию предпринимательства, т.к. нет экономических стимулов разработки нововведений и ответственности за их реализацию, за беспомощность в управлении. Следовательно, существенные результаты могут быть получены в рамках антикризисного управления именно при наличии действенного внутрифирменного механизма ответственности и экономического стимулирования за результаты работы подразделений и в целом предприятия [5] - стратегического предпринимательства.

Эффективность деятельности корпорации во многом зависит от инициативного предпринимательства [6]. Реализовать подобный принцип в рамках внутрифирменного планирования наиболее успешно можно созданием предпринимательских подразделений компании. Предпринимательские фирмы как подразделения компании должны нести ответственность за прибыль, за результаты. Однако необходима реализация конкретного организационно-экономического механизма взаимодействия компании со своими предпринимательскими фирмами.

Ясно, что для того чтобы отвечать за прибыль, такие подразделения должны быть

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, КОРПОРАЦИЕЙ В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

центрами прибыли. Ответственность за прибыль будет обеспечивать достижение конкурентных преимуществ компании в целом не только в текущий момент времени, но и в будущем, если речь идет о максимизации прибыли, ЧДД за счет инвестиций, предусмотренных стратегическим планом развития корпорации. Следовательно, предпринимательская инициатива фирм корпорации должна быть увязана с долгосрочным, стратегическим управлением, предпринимательством. Речь идет об объединении стратегического управления и предпринимательской инициативы фирм корпорации. В своей деятельности они должны руководствоваться стратегическими планами компании, преследуя и свои предпринимательские цели. Ответственность за прибыль ставит перед такими фирмами компании достаточно сложные организационно-экономические задачи.

Очень важно учесть экономические взаимоотношения между технологически связанными фирмами. Такая проблема наиболее актуальна для вертикально-интегрированных структур. В условиях таких объединений, ФПГ прибыль отдельной фирмы зависит от действующего внутрифирменного механизма, в частности, от ценообразования.

Недостатки организации холдинговых структур (а до сих пор нет закона о холдинге), несовершенство их внутрифирменного механизма существенно сказываются на экономике фирм группы, регионов, где расположены эти фирмы, эффективности производства в целом в группе.

Коротко поясним суть проблемы на примере нефтегазовых корпораций, существенным образом влияющих на экономику страны. Управляющие компании корпораций у дочерних нефтегазодобывающих фирм покупают продукцию сразу после ее извлечения. Цена на такую продукцию (нефть из скважины на порядок дешевле экспортной) минимальна не только потому, что это еще не готовая продукция. Здесь действует корпоративный интерес - направить основную массу прибыли в управляющую компанию. Поэтому добывающей фирме устанавливаются цены за тонну продукции на уровне себестоимости или чуть выше. Далее продукция, например неочищенная нефть, поступает на переработку как давальческое сырье. Такая схема организации движения товарных потоков значительно снижает налоговые отчисления в регионе, так как прибыль уходит в управ-

ляющие компании корпораций, находящиеся, как правило, в Москве.

Чем же плоха рассмотренная система организации движения товарных потоков и ценообразования для регионов? Фактически она почти полностью лишает регионы нефти и газодобычи возможность получать как ренту от добычи природных ресурсов на их территории, так и обычную прибыль от реализации производственного процесса. Сейчас рентная составляющая особенно велика. На мировом рынке цена нефти составляет более 50 долларов за баррель. По данным периодической печати, себестоимость добычи нефти в некоторых крупнейших корпорациях России не превышает 5-10 долларов за баррель. Именно рентная составляющая прибыли могла бы быть направлена на социально-экономическое развитие региона и добывающих фирм.

Однако из-за низкого уровня, устанавливаемого управляющими компаниями корпораций, трансфертных цен для добывающих фирм существенно уменьшается объем отчислений на восстановление минерально-сырьевой базы, уменьшается НДС, практически отсутствует прибыль (а большая часть налога с прибыли идет в местный бюджет, на инвестиции предприятий).

Подобное явление переноса центров прибыли с производственных предприятий в фирмы-посредники, расположенные в других регионах страны или за рубежом, не относится только к предприятиям нефтегазового комплекса. Это явление повсеместное. Если бы оно затрагивало только интересы фирм, входящих в корпорации! Однако это касается людей, работающих на данных предприятиях и регионах их расположения. Следовательно, данная проблема должна решаться, исходя из интересов государства и регионов ради интересов людей, проживающих и работающих на соответствующих территориях.

Таким образом, эффективность системы управления корпорацией во многом зависит от организационно-экономического механизма, который положен в ее основу. Сложность управления возрастает при формировании корпорации как объединения юридически самостоятельных фирм. В основе создания многих корпораций, ФПГ в России, как правило, лежит экономический интерес фирм. Этот интерес связан с получением системного эффекта от объединения фирм. Не способствует объединению предприятий неразработанность экономического механизма взаимо-

действия между фирмами группы. Например, экономические выгоды в большей степени достаются ведущей фирме группы, выпускающей конечную продукцию. Однако данный дисбаланс экономических отношений внутри корпорации скажется на эффективности ее функционирования в целом. Частично эту проблему решает перекрестное владение акциями предприятий группы (что широко практикуется за рубежом), организация экономического взаимодействия между ними на основе трансфертных цен.

Формирование системы экономических взаимовыгодных отношений между предприятиями, входящих в корпорацию, становится важнейшей проблемой, которая должна быть решена. В ней, в частности, следует решить и задачу распределения системного эффекта, получаемого в корпорации в результате совместной производственной деятельности предприятий, что позволяет достигнуть баланса интересов фирм, стимулировать внутрифирменное предпринимательство. Аналогичные задачи возникают и на уровне предприятий. Децентрализация управления корпорацией осуществляется созданием в ней частично самостоятельных подразделений, дивизиональных структур, центров прибыли, затрат. В них возможна организация стимулирования предпринимательских интересов, способствующих повышению эффективности производства. При этом под подразделением предприятия (корпорации, компании) понимается в основном такая структура, которая имеет выход на рынок со своей продукцией. Такое подразделение отвечает и за весь процесс производства и реализации продукции. В подразделениях предприятия, не имеющих выхода на рынок, организацию экономического стимулирования предпринимательских интересов осуществить труднее. Решение подобных задач требует разработки специальных методологических подходов.

Главной задачей организации внутрифирменного механизма на предприятии является обеспечение выполнения договорных поставок продукции с минимальными затратами средств. Следовательно, необходимо разработать такой хозяйственный механизм, который экономически заинтересовывал бы отдельных работников, бригады, участки, цеха, отделы и службы предприятия, а в нашем случае - фирмы корпорации, ФПГ, в повышении эффективности производства, в выполнении договорных поставок. Этот механизм будет жизнеспособным только в том случае,

если осуществить распределение прибыли, получаемой на завершающей стадии технологического процесса, по фирмам ФПГ в соответствие с количеством и эффективностью их труда, т.е. увязать повышение эффективности производства с экономическими интересами работающих. Вот почему многие зарубежные компании в свое время пошли на создание дивизиональных организационных структур, самостоятельных дочерних предприятий при организации холдинговых компаний - необходимо было выделить конечный результат труда для подразделений компании и возложить ответственность за его достижение на коллективы этих структур.

Расчет внутрифирменных цен основан на распределении прибыли по фирмам корпорации, которая может быть получена от реализации совместно производимой продукции. Как правило, формирование внутрифирменных (трансфертных) цен осуществляется на основе издержек производства и рыночных цен на готовую продукцию. Таким образом, дочерние предприятия корпорации строят свои отношения с центральной компанией и между собой на договорной основе (договорные цены на продукцию, услуги). Но цена на конечную продукцию корпорации фиксируется договором с потребителем. Эта цена и затраты на производство продукции определяют прибыль корпорации и его дочерних предприятий. Следовательно, в рамках одной ФПГ дочерние предприятия должны "поделить" прибыль между собой так, чтобы не возникало между ними противоречий. В противном случае экономические отношения, нарушающие баланс интересов фирм корпорации, приведут к снижению эффективности производства. Аналогичная ситуация и внутри предприятия - необходим баланс интересов между его подразделениями.

Как видим, необходимость обоснования базы распределения прибыли по этапам работ очевидна. В противном случае оценка результатов деятельности фирм не будет соответствовать их вкладу в общий результат. Как правило, прибыль распределяется пропорционально затратам на выполнение этапов работ, услуг. Но они включают материальные затраты и чем выше их доля в себестоимости, тем больше прибыли будет отнесено на счет того или иного предприятия.

К конечным результатам деятельности фирм и корпораций в целом относится чистая продукция. Поэтому наиболее обоснованно было бы распределение прибыли по этапам

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, КОРПОРАЦИЕЙ В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

работ пропорционально вновь созданной стоимости [5, 7]. Как показано в [5, 7] распределение прибыли по этапам работ пропорционально вновь созданной стоимости равносильно распределению прибыли пропорционально затратам заработной платы. Этот вывод существенно упрощает практические расчеты внутрифирменных цен.

Однако в условиях расширения производства, когда часть прибыли необходимо использовать для капитальных вложений, важно учесть степень фондовооруженности различных фирм корпорации. Так, при автоматизации производства фондовооруженность возрастает, а расходы по оплате труда снижаются. Поэтому в такой ситуации если при ценообразовании учитывать только затраты заработной платы (и чистой продукции), то на модернизацию основных производственных фондов поступающей прибыли будет не достаточно. Отсюда в более общем случае необходимо вести расчет по формированию внутрифирменных цен с учетом себестоимости продукции, общего объема прибыли (которую и необходимо распределить обоснованным образом между фирмами корпорации), затрат заработной платы, величины амортизационных отчислений (отражающей уровень фондовооруженности и срок использования основных производственных фондов). Расчет внутрифирменных цен с учетом стоимости основных фондов существенно не усложняется из-за того, что амортизационные отчисления в издержках производства фиксируются как накладные расходы, учитываемые в себестоимости продукции пропорционально затратам основной заработной платы.

Таким образом, методологический подход к решению поставленной проблемы можно представить так. На уровне корпорации, ФПГ по продукции, которая производится не на одном предприятии, цены на полуфабрикаты и комплектующие фирмами устанавливаются по специальной методике и на основе договоров. Эти цены для фирм будут оптовыми ценами. Внутрифирменные цены на детали, сборочные узлы рассчитываются таким образом, что внутрифирменная цена готового изделия совпадает с его оптовой ценой. Включение прибыли во внутрифирменные цены проводится пропорционально величине затрат заработной платы и амортизационных отчислений. Расчеты увязываются с годовым планом деятельности корпорации, рассчитываемым специально для целей це-

нообразования на фиксированной информационной базе, без учета плана реализации нововведений.

Возникает здесь и проблема отнесения затрат управляющей фирмы холдинговой компании (центральной компании в ФПГ), которые являются накладными расходами и включаются в себестоимость продукции производственных фирм. От того, как эти расходы будут перенесены на себестоимость продукции фирм, зависит их прибыльность. Часть этих расходов могут быть оплачены фирмами как за услуги, работы, выполненные на основе договоров. Следует в соответствии с методическим подходом рассмотренным выше, ввести внутрифирменные цены на услуги и работы, увязать отчисления прибыли с эффектом реализации нововведений, часть накладных расходов распределить в соответствии с действующей методикой расчета себестоимости продукции и зафиксировать значения таких расходов.

Таким образом, суть рассмотренного подхода к определению внутрифирменных цен, действующих в рамках корпорации, ФПГ, заключается в том, что они устанавливаются на основе формирования некоторого базового варианта прогнозного годового плана деятельности ФПГ, в котором не учитываются предстоящие нововведения, организационно-технические мероприятия, инвестиционные проекты. Рассчитывается операционная прибыль по изделиям, которая затем распределяется по этапам их производства (фирмам корпорации) и включается во внутрифирменные цены пропорционально затратам нормативной заработной платы (или с учетом и амортизационных отчислений). Эти цены фиксируются до изменения внешних условий производства. Повышение эффективности производства в фирмах (снижение затрат, рост продаж или производства комплектующих) позволяет им на основе нововведений получить экономический эффект именно от их деятельности и оставить его у себя. Данный механизм позволяет говорить об экономическом стимулировании, мотивации труда относительно его результатов, достижению баланса экономических интересов фирм корпорации, способствует ее устойчивому развитию.

Как уже отмечалось, большое значение для реализации системы управления на предприятии имеет влияние региональной, государственной поддержки. Часть нововведений в виде исходной информации поступа-

ет для анализа развития предприятия и с этой стороны. Однако важно и на региональном уровне иметь свою антикризисную программу развития. Разработка подобного механизма актуальна тем, что многие регионы, области России находятся в трудном финансовом положении. Налоговых поступлений недостаточно для развития региона, поддержки предприятий. К тому же, как показала практика становления экономики России, процесс управления развитием производительных сил городов и регионов нарушился. Рычаги влияния на этот процесс Администраций городов, районов, областей (Администраций) существенно ослабли. Так, акционерные общества вышли из сферы прямого подчинения министерствам, местной администрации. Закон о банкротстве - это крайняя мера в управлении, например, промышленностью.

В регионе механизм реализации мероприятий по восстановлению и развитию экономики в основном ложится на определенные подразделения Администраций. Это требует значительных затрат и проведение работ, не свойственных структурам управления такого уровня. Для выполнения подобных работ нужен хозяйствующий субъект, действующий в рамках законодательства РФ и регионов, стратегическое управление которым должно осуществляться Администрацией. Кроме этого, существует ограниченность финансовой поддержки развития экономики региона из бюджетных средств. Следовательно, необходимо еще иметь и программу (и механизм ее реализации) привлечения средств населения и частных фирм. Таким образом, проблемы управления экономикой региона очевидны и требуют методологического разрешения. В условиях действующих нормативных правовых актов возможны разные пути механизма реализации процесса поддержки и восстановления экономики регионов. Один из них основан на использовании форм и принципов корпоративного управления [5, 7].

Речь идет о создании управляющих компаний, контролируемых (имущественно) Администрациями. Использование такого механизма предполагает создание нового юридического лица - управляющей компании, в уставный капитал которого будут переданы (или по договору доверительного управления) акции и доли в уставных капиталах предприятий, находящиеся в собственности Администраций. Через эту компанию должны направляться и средства государственной инвестиционной поддержки. Компания контролируется (имущественно) Администра-

циями и несет перед ними ответственность за выполнение функций управления в соответствии с договором. Может быть заключен договор между Администрациями и центральной компанией ФПГ (если она есть в регионе) на выполнение функций управления.

Развитие управляющей компании (которая фактически превратится постепенно в ФПГ) может быть осуществлено в различных направлениях. Так, на баланс компании может поступать имущество предприятий-должников местного бюджета для организации бизнеса предпринимателей. В ее составе могут быть организованы банки, страховые, инвестиционные, торговые фирмы, негосударственный пенсионный фонд, инвестиционный фонд, лизинговая фирма - все, что может способствовать становлению и развитию экономики региона. Управляющая компания как виртуальное предприятие может консолидировать деятельность разных предприятий, "выпускать" продукцию, в том числе и на давальческом сырье, финансировать проекты, привлекать финансовые ресурсы населения, работать на фондовом рынке и др. Экономическое управление регионом под началом местных Администраций - вот основная задача управляющих компаний. Они могут создаваться для развития разных отраслей. Подобные компании фактически в какой-то степени действуют в регионах, но требуется методологическая проработка данной проблемы.

Литература

1. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. - М.: ИНФА-М, 1999.
2. Крыжановский В.Г. и др. Антикризисное управление. - М.: ПРИОР, 1998.
3. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П.Градова. - СПб.: Специальная литература, 1999.
4. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / Тренев В.Н. и др. - М.: ПРИОР, 1998.
5. Плещинский А.С., Титов В.В., Межов И.С. Механизмы вертикального взаимодействия предприятий (вопросы методологии и моделирования). - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2005.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). - М.: ИНФА-М, 1996.
7. Финансово-промышленные группы: система управления / В.В.Титов, В.К.Толстов, В.Д. Маркова, Д.П. Николаев, Е.А.Соломенникова. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998.