

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
CENTRAL ECONOMICS AND MATHEMATICAL INSTITUTE

**РОССИЙСКАЯ
АКАДЕМИЯ НАУК**

**RUSSIAN
ACADEMY OF SCIENCES**

Дементьев В.Е.

**СТАНОВЛЕНИЕ ФПГ и ТФПГ
В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Препринт # WP/98/042

МОСКВА
1998

Дементьев В.Е. Становление ФПГ и ТФПГ в российской экономике / Препринт # WP/98/042 - М.: ЦЭМИ РАН, 1998. - 80 с. (рус.)

Представлены современное состояние официальных финансово-промышленных групп и первые результаты их деятельности. Рассматриваются мотивы вхождения промышленных предприятий и банков в ФПГ, механизмы внутригрупповых взаимоотношений. Анализируются тенденции и перспективы развития структуры ФПГ. Раскрываются условия формирования транснациональных ФПГ. Представлены портреты двух таких групп.

Dementiev V.E. Development of FIG and TFIG in Russian economy / Working paper # WP/98/042 - Moscow: CEMI Russian Academy of Sciences. 1998. - 80 p. (Rus)

Are submitted a modern condition of official financial-industrial groups and first results of their activity. The motives of entry of the industrial enterprises and banks in FIG, mechanisms of internal relations in such groups are considered. The tendencies and prospects of development of structure FIG are analyzed. The conditions of formation transnational FIG are opened. The portraits of two such groups are submitted.

Дементьев Виктор Евгеньевич – к.э.н., зав. лабораторией ЦЭМИ РАН

Dementiev Viktor – Ph.D., Head of Laboratory CEMI RAS

Рецензенты: д.э.н. А.Ф. Мудрецов, к.т.н. А.С. Плещинский

Редактор – И.А. Левина

© Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, 1998 г.

© Дементьев В.Е., 1998 г.

Содержание

	Стр.
<i>Предисловие</i>	5
Глава 1. Российские ФПГ и холдинги: современное состояние	6
1.1. <i>Официальные ФПГ</i>	6
1.2. <i>Общие мотивы добровольного группирования промышленных компаний</i>	10
1.3. <i>Мотивы получения официального статуса ФПГ</i>	11
1.4. <i>ФПГ: рост производства в условиях депрессии</i>	13
1.5. <i>Внутригрупповые отношения – узкое место ФПГ</i>	14
1.6. <i>Холдинговые структуры: дефицит стратегических собственников</i>	15
1.7. <i>Промышленность и банки: брак по расчету</i>	18
1.8. <i>Ресурсные ограничения российских ФПГ</i>	23
Глава 2. ФПГ: тенденции в сфере организационно-хозяйственной структуры	26
2.1. <i>Официальные ФПГ: преобладающие пути создания</i>	26
2.2. <i>Совет управляющих ФПГ</i>	27
2.3. <i>Центральная компания ФПГ</i>	29
2.4. <i>Роль банка в ФПГ</i>	34
2.5. <i>Торговая компания ФПГ</i>	37
2.6. <i>Механизмы ресурсного обеспечения инвестиционных программ ФПГ</i>	37
2.7. <i>Перспективы организационной эволюции российских ФПГ</i>	40
2.8. <i>Стратегические действия ФПГ</i>	43
Глава 3. Транснациональные финансово-промышленные группы	47
3.1. <i>Межкорпоративная интеграция в СНГ: опасности промедления</i>	47
3.2. <i>Первые ТФПГ и транснациональная активность российских банков</i>	48

<i>3.3. Транснациональные ФПГ - противодействующие факторы</i>	<i>50</i>
<i>3.4. Нормативная база транснациональных ФПГ</i>	<i>52</i>
<i>3.5. Зарубежный опыт транснациональной интеграции предприятий</i>	<i>57</i>
<i>3.6. Транснациональная интеграция на основе совместной деятельности</i>	<i>62</i>
Глава 4. Официальные ФПГ: портреты некоторых групп	64
<i>4.1. Группа ОНЭКСИМ Банка: официальные контуры ФПГ</i>	<i>64</i>
<i>4.2. Межгосударственная (транснациональная) ФПГ «Аэрофин»</i>	<i>70</i>
<i>4.3. ФПГ «Союзагропром»</i>	<i>73</i>
<i>4.4. Выводы. Рубежи развития и концептуального обеспечения ФПГ и ТФПГ</i>	<i>75</i>
<i>Литература</i>	<i>78</i>

Предисловие

Настоящая работа является продолжением исследования, представленного в препринте «Государственное регулирование финансово-промышленных групп». На предшествующем этапе основное внимание было уделено эволюции нормативных условий создания и деятельности финансово-промышленных групп (ФПГ) в российской экономике. Анализ нормативной базы ФПГ показал, что на ее изменение влияют концептуальные ориентиры экономических реформ и то, как приспосабливаются к действиям государства другие экономические субъекты.

В настоящем препринте рассматриваются тенденции, демонстрируемые российскими финансово-промышленными группами в ходе этого приспособления. Выявляются тенденции в сфере состава и структуры ФПГ, в сфере механизмов внутригрупповых взаимоотношений. Задача исследования - обобщение опыта отечественных ФПГ, определение подсказываемых практикой путей выхода предприятий на стратегическое партнерство. Лейтмотив анализа – выявление условий и обстоятельств, решений самих ФПГ, благоприятствующих:

- формированию долгосрочных мотиваций в деятельности ФПГ;
- ресурсному обеспечению стратегических замыслов ФПГ.

В этой связи рассматриваются имеющиеся возможности укрепления межкорпоративных связей, формирования работоспособных механизмов внутригрупповых отношений. В качестве одного из наиболее приемлемых в сложившихся условиях механизмов выделяется доверительное управление имуществом.

Анализируются перспективы эволюции российских финансово-промышленных групп, варианты изменения роли центральных компаний этих групп.

При рассмотрении тенденций становления транснациональных финансово-промышленных групп (ТФПГ) в рамках СНГ значительное внимание уделяется российской и зарубежной регламентации создания и деятельности таких групп.

Даются сжатые портреты некоторых ТФПГ и ФПГ («Интеррос», «Аэрофин», «Союзагропром»).

Выделяются теоретические и практические вопросы, актуальные для развития ТФПГ и ФПГ, требующие дальнейшей проработки.

Глава 1. Российские ФПГ и холдинги: современное состояние

1.1. Официальные ФПГ

К июлю 1997 г. число официальных ФПГ достигло 72. Затем (после ликвидации Министерства промышленности РФ) процесс увеличения их числа затормозился вследствие промедления с утверждением Министерства экономики РФ в качестве государственного уполномоченного органа по делам ФПГ.

Увеличение числа официальных финансово-промышленных групп происходило следующим образом: 1993 г. - в течение года зарегистрирована 1 ФПГ; 1994 г. - 6; 1995 г. - 21; 1996 г. - 18; за 6 месяцев 1997 г. – 26.

В составе зарегистрированных ФПГ - 1121 юридическое лицо, в том числе 154 финансово-кредитных учреждений. Общее количество занятых в ФПГ – около 4 млн. человек, годовой объем производства – 65 млрд. (деноминированных) рублей (Винслав, 1997а).

Процесс интеграции промышленного и банковского капитала в рамках официальных ФПГ охватил разные отрасли. Лидируют здесь химическая промышленность и черная металлургия.

В химической промышленности созданы финансово-промышленные группы "Русхим", "Интеррос", "Эксохим", "Восточно-Сибирская группа", "Интерхимпром", "Арамиды и технологии", "Нива Черноземья", "Демидовский стиль".

Черная металлургия - "Объединенная горно-металлургическая компания", "Носта-Трубы-Газ", "Магнитогорская сталь", "Металлоиндустрия", "Вторметинвест", "АтомРудМет", "Тульский промышленник".

Цветная металлургия - "ТаНАКо", "Интеррос".

Золотодобыча - "Драгоценности Урала", "Еврозолото".

Машиностроение - "Святогор", "Сибагромаш", "РОССА-ПРИМ", "Специальное транспортное машиностроение", "Тяжэнергомаш", "Точность", "Промприбор", "Гормаш-инвест", «Контур».

Автомобилестроение - "Нижегородские автомобили", "Волжско-Камская ФПГ", "Донинвест".

Авиастроение - "Сокол", "Российский авиационный консорциум", "АВИКО-М", "Аэрофин", "Двигатели НК".

Электронная промышленность - "Уральские заводы", "Сибирь", "РОССА-ПРИМ", "Точность", "Оборонительные системы", "Оптроника".

Строительная промышленность - "Объединенная промышленно-строительная компания", "Приморье", "Жилище", "Росстро".

АПК - "Сибирь", "Зерно-Мука-Хлеб", "Центр-Регион", "Союзагропром", "Беловская", "Каменская АПФГ", "Единство", "Корпорация "Главсредуралпродукт".

Легкая промышленность - "Трехгорка", "Консорциум Русский текстиль", "Текстильный холдинг "Яковлевский", "Русская меховая корпорация", «Союзпроминвест».

Лесоперерабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность - "Транснациональная ФПГ (союз) "Славянская бумага", "Вятка-Лес-Инвест".

В качестве диверсифицированных, охватывающих ряд отраслей можно выделить, в частности, ФПГ «Интеррос», «Сокол», «Сибирь», «Восточно-Сибирскую», «Уральские заводы», «Приморье», «АтомРудМет».

Состав официальных ФПГ не дает исчерпывающего представления о диверсифицированности групп, формирующихся вокруг ведущих российских банков, включая "Российский кредит", "ОНЭКСИМ Банк", "Инкомбанк", "Автобанк", "Промстройбанк", "Менатеп, "Альфа-банк", "Промрадтехбанк". Некоторые стратегические направления сотрудничества банков с промышленными предприятиями не имеют официального оформления.

Перечень финансово-промышленных групп, внесенных в Реестр ФПГ
Российской Федерации (на 01.07.97)

Наименование ФПГ, штаб-квартира	Дата регистрации	Число участников
1. Уральские заводы", г. Ижевск	21.12.93	20
2. "Сокол", г. Воронеж	31.03.94	22
3. "Драгоценности Урала", г. Екатеринбург	20.05.94	9
4. "Русхим", г. Москва	02.06.94	21
5. «Сибирь», г. Новосибирск	23.08.94	18
6. "Объединенная горно-металлургическая компания", г. Москва	21.11.94	9
7. "Скоростной флот", г. Москва	30.12.94	18
8. "Объединенная промышленно-строительная компания", г. Рязань	01.03.95	21
9. "Носта-Трубы-Газ", г. Новотроицк, Оренбургская обл.	01.03.95	8
10. "Восточно-Сибирская группа", г. Иркутск	23.03.95	26
11. "Нижегородские автомобили", г. Нижний Новгород	04.04.95	31

12. "Святогор", г. Челябинск	02.06.95	13
13. "Приморье", г. Владивосток	07.06.95	21
14. "Магнитогорская сталь", г. Магнитогорск	07.06.95	19
15. "Эксохим", г. Москва	14.06.95	22
16. "АтомРудМет", г. Москва	14.07.95	13
17. "Волжско-Камская ФПГ", г. Москва	27.07.95	3
18. "Еврозолото", г. Москва	11.08.95	7
19. "Тульский промышленник", г. Тула	30.08.95	19
20. "Единство", г. Пермь	06.10.95	18
21. "Донинвест", г. Ростов-на-Дону	10.11.95	6
22. Межгосударственная ФПГ "Интеррос", г. Москва	01.09.95	24
23. "Жилище", г. Москва	08.09.95	13
24. "Российский авиационный консорциум", г. Москва	12.10.95	8
25. "Промприбор", г. Москва	15.11.95	22
26. "Металлоиндустрия", г. Воронеж	24.11.95	13
27. "Союзагропром", г. Воронеж	24.11.95	40
28. "Гормашинвест", г. Санкт-Петербург	14.12.95	6
29. "Морская техника", г. Санкт-Петербург	30.01.96	7
30. "Сибагромаш", г. Рубцовск, Алтайский край	01.03.96	19
31. "Беловская", г. Белово, Кемеровская обл.	01.03.96	17
32. "Трехгорка", г. Москва	17.04.96	17
33. "Зерно-Мука-Хлеб", г. Москва	06.09.96	8
34. "Каменская агропромышленная финансовая группа", г. Каменка, Пензенская обл.	07.05.96	31
35. "РОССА-ПРИМ", г. Рязань	29.05.96	12
36. "Консорциум Русский текстиль", г. Москва	16.07.96	8
37. Транснациональная алюминиевая компания ("ТаНАКо"), г. Красноярск	21.08.96	8
38. "Русская меховая корпорация", г. Москва	02.09.96	9
39. "Тяжэнергомаш", г. Москва	04.09.96	19
40. Транснациональная промышленно-финансовая группа "Точность", г. Москва	05.09.96	21
41. «Специальное транспортное машиностроение», г. Москва	08.10.96	23
42. "Вятка-Лес-Инвест", г. Киров	09.10.96	12

43. "Центр-Регион", г. Рязань	09.10.96	24
44. "Интерхимпром", г. Москва	08.11.96	9
45. "Текстильный холдинг "Яковлевский", г. Иваново	15.11.96	13
46. "Волжская компания", г. Нижний Новгород	29.11.96	6
47. "Транснациональная финансово- промышленная группа "Славянская бумага", г. Москва	13.01.97	20
48. "Арамиды и технологии", г. Москва	27.01.97	15
49. "Авангард", г. Москва	27.01.97	15
50. "Транснациональная финансово- промышленная группа "Аэрофин", г. Москва	21.02.97	20
51. "Вторметинвест", г. Москва	17.03.97	9
52. "Авико-М", г. Москва	20.03.97	15
53. "Росстро", г. Санкт-Петербург	20.03.97	28
54. "Двигатели НК", г. Самара	20.03.97	11
55. "Оборонительные системы", г. Москва	21.03.97	15
56. "Дальний Восток", г. Владивосток	28.03.97	15
57. "Нива Черноземья", г. Новгород	28.03.97	4
58. "Демидовский стиль", г. Тула	02.04.97	12
59. "Корпорация "Главсредуралпродукт", г. Москва	02.04.97	18
60. "Кузбасс", г. Кемерово	08.04.97	29
61. "Транснациональная финансово- промышленная группа "Оптроника", г. Москва	09.04.97	30
62. "Компания "Эльбрус", г. Москва	10.04.97	9
63. «Союзпроминвест», г. Москва	1997	7
64. «Русопром», г. Москва	1997	8
65. «Оборонметхимпром», г. Москва	1997	9
66. «Эксобиотех», г. Москва	1997	12
67. «АПЕК», г. Санкт-Петербург	1997	8
68. «Контур», г. Новгород	1997	18
69. «Российский алмазный союз», г. Москва	1997	5
70. «Нефтехимпром», г. Москва	1997	5
71. «Средуралстрой», г. Екатеринбург	1997	31
72. «САПИ», г. Якутск	1997	10

1.2. Общие мотивы добровольного группирования промышленных компаний

Группирование российских предприятий во многих случаях является их самостоятельной реакцией на возникшие проблемы:

- разрыв прежних хозяйственных связей;
- дефицит оборотных средств вследствие инфляции и неплатежей;
- свертывание бюджетного финансирования;
- прессинг со стороны мощных конкурентов на внутреннем и внешнем рынках;
- дефицит управляемости развития технологически связанных предприятий.

С объединением в ФПГ участники обычно связывают перспективы:

- кооперирования в снабженческо-сбытовой сферах ради экономии соответствующих издержек;
- повышения согласованности действий предприятий при производственной кооперации;
- расширения круга инвесторов, укрепления отношений с кредитно-финансовыми учреждениями;
- консолидации инвестиционных ресурсов;
- оптимизации материально-финансовых потоков, в том числе, с точки зрения налоговых обязательств;
- уменьшения потребности в оборотных средствах за счет повышения платежной дисциплины между партнерами по ФПГ, использования ими товарных кредитов, векселей, трансфертных цен и т.д.;
- улучшения делового имиджа на внутреннем и внешнем рынках, в частности, за счет повышения ритмичности производства;
- облегчения отстаивания групповых интересов в государственных инстанциях.

Один из мотивов группирования – стремление воспользоваться потенциальными плодами интеграции, не прибегая к жесткой централизации контроля над ресурсами.

По результатам опроса, проводившегося ИЭиОПП СО РАН, большинство директоров предприятий стремятся избежать концентрации акций в руках крупных внешних инвесторов. В 1995 г. лишь около трети директоров были намерены привлекать таких инвесторов, включая банки при размещении акций (Коммерсантъ, №5, 1995, с. 65). Под влиянием экономических условий

отношение к крупным внешним акционерам эволюционирует в направлении поиска партнеров для взаимовыгодного сотрудничества.

Значительные возможности для руководителей по укреплению своих позиций среди акционеров, льготы для трудовых коллективов, предоставленные им в ходе приватизации, сужают в нынешних российских условиях применимость недобровольных вариантов группирования предприятий. При использовании таких вариантов вероятен конфликт между покупателем значительного пакета акций предприятия, с одной стороны, его администрацией и связанными с ней акционерами, с другой.

1.3. Мотивы получения официального статуса ФПГ

Отсутствие весомой государственной поддержки со стороны федеральных министерств и ведомств вызывает вопрос о мотивациях официального оформления ФПГ. Нередко таким образом стремятся ослабить неотлаженность имущественных отношений между партнерами по группе. Как показал опрос, мотивации вхождения в ФПГ "сильных" предприятий ранжируются следующим образом:

- обеспечение акционерного контроля (и управляемости) над предприятиями и финансово-кредитными учреждениями, с которыми уже налажены эффективные хозяйственные связи, целесообразные и в перспективе;
- повышение статуса своего объединения, прежде всего перед инвесторами, зарубежными партнерами и т.д.;
- укрепление связи с соответствующими федеральными и местными органами власти (Винслав, 1996).

Состав ФПГ может фиксировать еще не закрепленную акционерным контролем, но намечаемую сферу влияния базового предприятия или ведущего банка группы. Учреждение в таком случае официальной ФПГ допустимо интерпретировать как:

- (1) стремление шире использовать легальные механизмы совершенствования имущественных отношений;
- (2) готовность проблемных предприятий (где наблюдается конфликт интересов разных групп акционеров, продолжается приватизация) признать соответствующее разделение сфер влияния.

Официальный статус ФПГ не исключает последующей ревизии этих сфер. Хотя «Инкомбанк» не вошел в первоначальный состав ФПГ «Магнитогорская сталь», в дальнейшем именно этот банк получил наибольшее влияние на базовое

промышленное предприятие группы - Магнитогорский металлургический комбинат (Ъ-Deily, 5 августа 1997 г.).

Ряд моноотраслевых ФПГ образован такими технологически связанными предприятиями, которые в зарубежной экономике обычно взаимодействуют в рамках холдинговой структуры. К учреждению официальной ФПГ склонны там, где такая структура напрашивается, но еще не создана. Кто уже имеет достаточно разветвленную холдинговую структуру (нефтяные компании, Газпром и др.), как правило, не претендует на статус ФПГ. Вхождение таких холдингов в официальные ФПГ - симптом стремления к дальнейшей экспансии, к расширению акционерного контроля.

Симптоматично, когда такое расширение происходит, заинтересованность в соответствующей ФПГ ослабляется. После того, как усилилось влияние ЛУКОЙЛа на "НОРСИ-ойл" и вырисовалась перспектива приобретения ЛУКОЙЛом (в дополнение к уже имеющимся 7,25%) части или всего государственного пакета акций нижегородской компании (40% уставного капитала), актуальность формирования ФПГ "Волжская компания" оказалась под вопросом (Ъ-Deily, 17 мая 1997 г.). Участниками этой ФПГ являются: НК "НОРСИ-ОЙЛ", НК "ЛУКОЙл", Альфа-банк, ОНЭКСИМ Банк, "Международный внешнеэкономический консорциум "Русьинтерн", ЗАО "Волжско-Камская нефтяная компания" - центральная компания группы.

Диверсифицированные финансово-промышленные группы де-факто предпочитают оформлять в виде официальных ФПГ собственную активность в проблемных для себя отраслях и подотраслях, где отсутствует или еще не завершилось размежевание с другими группами. Если отраслевая подструктура группы выстраивается без особых коллизий, вопрос об официальном статусе ФПГ обычно не поднимается.

Примером здесь может служить не имеющая официального статуса группа "Альфа-банка" в цементной промышленности. Эта группа, объединяемая АО "Альфа Цемент", включает Липецкий цементный завод, АО "Топкинский цемент", АО "Новоросцемент", АО "Суходолжскцемент", АО "Нижнетагильский цементный завод", АО "Вольскцемент", АО "Горнозаводскцемент", АО "Щуровский цемент" и АО "Спасскцемент" (Ъ-Deily, 25 июня 1997 г.).

Подобным образом, пока не претендуя на официальный статус, «Инкомбанк» выстраивает холдинговую структуру из кондитерских предприятий (АО «Рот-Фронт», «Бабаевское», «Южуралкондитер», «Новосибирская», «Сормовская»).

Государственная регистрация ФПГ "Консорциум "Русский текстиль", относящейся к фактической группе банка "Менатеп", стала фактором размежевания этой и еще двух ФПГ текстильного профиля (ФПГ "Текстильный холдинг "Яковлевский" и ФПГ "Русский текстиль"). Стимулом к получению

официального статуса могла быть и надежда на него как на дополнительный аргумент в конкуренции российских потребителей за выстраивание отношений с поставщиками хлопка из Узбекистана.

Следует заключить, что **большинство российских ФПГ официально оформляет некоторое промежуточное, неотлаженное состояние своей организационной структуры.** Тем важнее для них правильный выбор ориентиров дальнейшей эволюции.

1.4. ФПГ: рост производства в условиях депрессии

Уже к 1996 г. на долю официальных ФПГ пришлось более 10% от объема промышленного производства России.

Как сказывается на производстве объединение предприятий в такие группы? Об этом можно судить по динамике экономических показателей уже имеющих некоторую историю групп.

Результаты деятельности пятнадцати официальных ФПГ дают основания для осторожного оптимизма относительно влияния интеграции на производство. За 1994 г. и в 1995 г. ФПГ смогли обеспечить рост объемов промышленного производства (в целом на 5,1% за два года). Благодаря собственным и привлеченным средствам объемы инвестиций ФПГ в промышленные проекты в 1995 г. увеличились в 2,6 раза по сравнению с 1994 г. при уменьшении доли централизованных источников инвестиций (Российская газета, 24 августа 1996 г.). Такого рода динамика наблюдалась в финансово-промышленных группах и в 1996 г. С мая 1995 г. по май 1996 г. объем реализации в ФПГ вырос на 26%, экспорта – на 28% (Деньги и кредит, 1996, №11). В 1997 г. по 15 ФПГ объемы производства выросли на 5%, объемы реализованной продукции – на 40%, экспорта – на 28%, инвестиций на 250% («Финансовые известия», 22 января 1998 г.).

В качестве наиболее успешных по динамике как объема реализации продукции, так и инвестиций в 1995-1996 гг. можно выделить ФПГ «Нижегородские автомобили» (61% - прирост объема реализации, 84% - прирост инвестиций в фактических ценах), «Союзагропром» (28% и 30% соответственно) (Винслав, 1997б).

На фоне продолжающегося в этот период сокращения производства и инвестиций ситуация в ФПГ выглядит менее удручающей. Анализ деятельности российских ФПГ подтверждает, что такая интеграция является фактором улучшения ситуации как с производством и сбытом продукции, так и в инвестиционной сфере.

Вместе с тем, любые категоричные суждения об уже действующих ФПГ пока преждевременны. Прошло совсем немного времени с тех пор, как эти группы появились, поэтому развернутую оценку их результативности следует отодвинуть на будущее. Оно покажет, какие ФПГ сумели использовать интеграцию для реализации ее стратегических преимуществ, в том числе, для постепенного наращивания инвестиционного потенциала группы.

Экономия оборотных средств в рамках внутригрупповых отношений, некоторый рост капиталовложений во многих группах, декларированные меры государственной поддержки ФПГ порой рожают надежды на немедленное и радикальное изменение инвестиционной ситуации.

Констатация неоправданности надежд на быстрое преодоление дефицита инвестиционных ресурсов такими группами (см, например, Романихин, 1997) означает лишь необходимость более обстоятельного подхода к осмыслению и реализации принципиальных достоинств ФПГ. Для наращивания инвестиционного потенциала группы важны не столько ее официальный статус, сколько стратегия действий, организация внутригрупповых отношений.

1.5. Внутригрупповые отношения – узкое место ФПГ

Организация совместной деятельности группирующихся предприятий остается узким местом многих ФПГ. Как следствие, не удается в полной мере реализовать связанные с интеграцией резервы повышения отдачи от уже имеющихся ресурсов. Наблюдается значительная дистанция между групповыми замыслами и их практическим воплощением. Такая дистанция сохраняется и в инвестиционной сфере.

Данные об организационных процессах, идущих внутри самих ФПГ, свидетельствуют, что они еще недостаточно крепко стоят на ногах. Так, численность штата центральных компаний большинства ФПГ составляет всего 6-8 человек. Среди наиболее серьезных и тревожащих их проблем представители центральных компаний называют отсутствие реальных рычагов влияния на предприятия группы, непроработанность вопросов финансовой деятельности группы, отсутствие стратегии совместной деятельности, дефицит надежной и оперативной информации о работе предприятий и т.д. (Винслав, 1996). Все это говорит о том, что центральные компании многих ФПГ функционируют скорее как консультативные службы или "клубы" директоров, чем как штабы стратегического планирования или координаторы финансовых потоков.

В этих условиях одним из основных направлений действий для изменения ситуации выступает централизация капитала в руках центральной компании

ФПГ. Ориентиром является превращение этой компании в основное общество по отношению к другим участникам группы.

В приложении №1 к Постановлению правительства Москвы от 14 июля 1994 г. №488 «Об основных принципах и подходах в концепции формирования финансово-промышленных групп в Москве» прямо указывалось: «Участники ФПГ для координации своей деятельности и управления ресурсами учреждают акционерное общество, представляющее собой финансово-промышленную структуру холдингового типа, способную, объединив ресурсы участников ФПГ, наиболее рационально использовать их для реализации отобранных проектов и программ"»

Постепенное возрастание привлекательности холдинговых форм организации бизнеса фигурирует среди общих тенденций развития интеграционных процессов в российской экономике (Винслав, 1997а).

Однако реальные холдинговые структуры в отечественной экономике демонстрируют разную эффективность.

1.6. Холдинговые структуры: дефицит стратегических собственников

Крупнейшие российские холдинги дают примеры как успешного приспособления к новым экономическим условиям (НК "ЛУКойл"), экспансии на внешних рынках (РАО "Газпром"), так и кризисного состояния даже при широком экспорте производимой продукции (РАО "Норильский никель").

Как следствие, многие хотят равняться на "ЛУКойл", воспринимают его как ориентир для подражания в организации внутрихолдинговых отношений.

Другие холдинги сталкиваются с угрозой объявления их банкротами. Такой угрозы не избежал даже "Норильский никель".

Детальный анализ причин столь значительных расхождений в результатах деятельности отдельных холдинговых структур осложнен труднодоступностью реальной финансовой информации о них, о проходящих через родственные структуры денежных потоках.

При кризисном положении корпорации, холдинга возникает вопрос о качестве корпоративного управления. Оно обнаруживает зависимость от ряда факторов. Фактическое проедание доступных средств может провоцироваться непосильными налогами, отсутствием видимых перспектив развития. В общем случае неэффективный менеджмент - следствие вялости внешнего контроля (со стороны рынка, со стороны собственников). Для части руководителей понимание временности ситуации дистанцирования от внешнего контроля

стимулирует злоупотребление такой ситуацией, умышленное запутывание финансовых потоков.

В целом, в рамках холдингов, контролируемых менеджерами, наблюдаются довольно противоречивые тенденции:

- попытки сохранить в миниатюре прежнюю систему, включая опеку слабых предприятий, поддержание социальной инфраструктуры;
- готовность к сомнительным операциям, вплоть до искусственного ухудшения финансового положения предприятия, облегчающего скупку его акций;
- пренебрежение интересами зависимых предприятий, перекладывание на них текущих трудностей;
- стремление на взаимовыгодной основе реализовать преимущества группового приспособления к рыночным условиям.

Претензии к качеству управления на уровне дочерних предприятий - один из факторов наблюдаемой эволюции внутрихолдинговых отношений, характеризующейся усилением централизации финансовых потоков. Такая централизация вызывается и стремлением приспособиться к действующей налоговой системе. В этом смысле эволюция ориентирована на улучшение текущих результатов деятельности холдингов. Как сужение финансовой самостоятельности дочерних структур, соответствующее ослабление их мотиваций повлияет на деятельность холдингов в долгосрочном плане - это еще вопрос. Скорее всего, он не имеет однозначного ответа. Многое зависит от отраслевой (подотраслевой) принадлежности холдинга, от фазы жизненного цикла символизирующей подотрасль технологии и продукции.

Эффективное функционирование холдинговой структуры предполагает рациональность внутрихолдинговых отношений, но, в первую очередь, отлаженность прав собственности по отношению к самому холдингу.

При приватизации продажа акций крупными пакетами (15-20%) отвечает курсу на активизацию формирования частных стратегических собственников. Вместе с тем, опыт показал, что сама по себе концентрация акций в крупные пакеты, даже нахождение контрольного пакета в одних руках не гарантируют принципиального улучшения положения на предприятии.

Недостаточно даже навыков наведения порядка в финансовом хозяйстве. От стратегического собственника нередко требуется способность оказать содействие производству по ряду направлений, включая:

- улучшение сбыта продукции;
- удешевление поставок сырья и материалов;

- технологическая поддержка, доступ к эффективным техническим решениям;
- привлечение крупномасштабных кредитов.

Ограниченные в этом плане возможности АО «Росуголь» и АО «Российская металлургия» сыграли свою роль при принятии решений об их ликвидации (Указ Президента РФ от 20 ноября 1997 г. №1243 «О совершенствовании управления угольной промышленностью», Постановление Правительства РФ от 20 ноября 1997 г. №1462 «О совершенствовании управления угольной промышленностью»; Указ Президента РФ от 22 ноября 1997 г. №1256 «Об открытом акционерном обществе «Российская металлургия»).

Не только учрежденные государством холдинговые компании испытывают трудности в том, чтобы соответствовать представленным требованиям к стратегическим собственникам. Примером здесь могут служить взаимоотношения "Микродина" и АО "ЗИЛ". По сравнению с Правительством Москвы у «Микродина» было меньше возможностей повлиять на сбыт продукции ЗИЛа.

Повышенная нагрузка на стратегических собственников - ключ к пониманию успехов зарубежных трейдеров, ставших крупными акционерами ряда ведущих предприятий российской цветной металлургии.

Чем протяженней охватываемая холдингом технологическая цепочка, чем дольше производственный процесс, тем значимее для промышленного холдинга отлаженные отношения с кредитно-финансовыми структурами. Важность дополнения промышленной интеграции такими структурами показал, например, опыт деятельности концерна "Алтайсельмаш-холдинг" (г. Рубцовск, Алтайский край). Этот холдинг - инициатор формирования ФПГ "Сибагромаш".

Сколь велика потребность даже относительно благополучных холдингов в финансово-состоятельных стратегических партнерах можно судить по тому же "ЛУКойлу". В роли такого партнера для "ЛУКойла" выступило государство, предоставившее гарантии под облигации компании. Гарантии были предоставлены в соответствии с Указом от 22 марта 1995 г. №269 "О мерах по государственной поддержке акционерного общества открытого типа "Нефтяная компания "ЛУКойл" и его дочерних предприятий". Речь идет о привлечении инвестиций для технической реконструкции дочерних предприятий компании "ЛУКойл" и погашении их задолженности перед федеральным бюджетом за счет средств, полученных от выпуска свободно обращающихся в Российской Федерации и за рубежом облигаций компании, под залог временно

закрепленных в федеральной собственности акций, составляющих 11% ее уставного капитала.

1.7. Промышленность и банки: брак по расчету

Отношения между кредитно-финансовыми и промышленными участниками группы являются определяющими для развития многих ФПГ. Можно выделить следующие обстоятельства, определяющие стремление российских банков к сотрудничеству с промышленными компаниями, к участию в их акционерном капитале.

Эволюция соперничества российских банков. Высокая рискованность рынка межбанковских кредитов, снижение привлекательности валютного рынка, операций с ГКО приводят к тому, что конкуренция банков смещается в сферу кредитования промышленности, повышения надежности и эффективности их клиентов. Банки все чаще выступают инициаторами интеграции приватизированных предприятий, выполняют естественную для банков роль дирижеров консолидации капитала.

Недостатки корпоративного управления, опирающегося на контроль инсайдеров. К наращиванию акционерного контроля над промышленностью побуждает банки низкое качество корпоративного управления в российских предприятиях, нередко сочетающееся с фактическим контролем над предприятием со стороны инсайдеров. Изменение структуры акционерной собственности позволяет форсировать улучшение корпоративного управления.

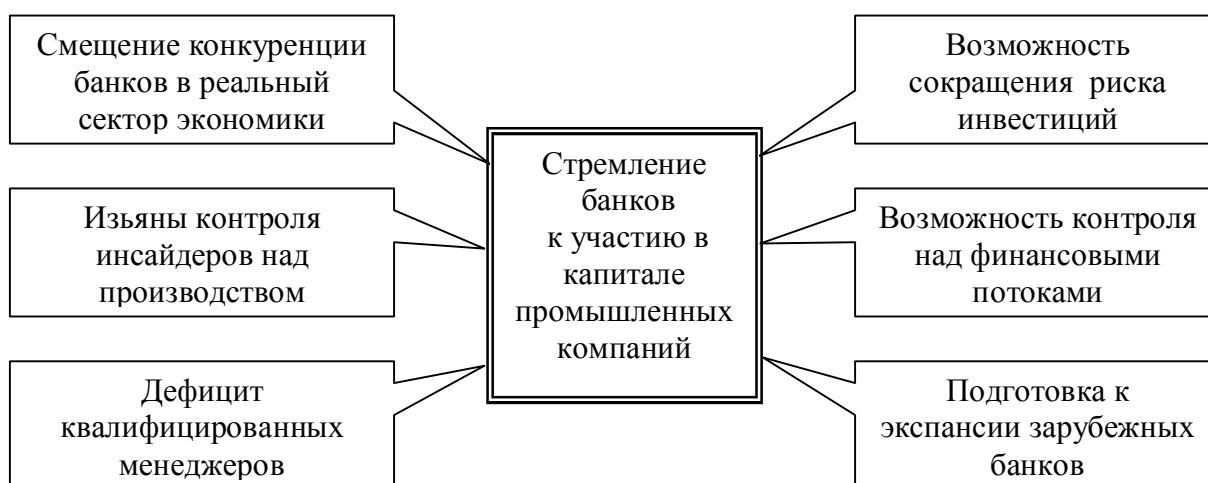
Дефицит квалифицированных специалистов по рыночному менеджменту. В рыночных условиях благополучие предприятий во многом зависит от качества финансового менеджмента. Именно банки располагают сейчас наиболее квалифицированными специалистами этого профиля. Интеграция в ФПГ предстает способом улучшения использования ограниченных управленческих ресурсов. Подобную роль ФПГ играли и в послевоенной Японии.

Возможность сокращения инвестиционного риска. По словам президента банка Менатеп А.Зурабова, "в России еще невозможно делать надежные инвестиции, если фактически не контролируешь заемщика... Если мы контролируем менеджмент, ситуацию, денежные потоки, обороты по счетам и т.д., то, конечно, вероятность возврата таких кредитов на порядок выше, чем при кредитовании посторонней клиентуры" (Ъ-Deily, 26 апреля 1997 г.).

Возможность расширения контроля над финансовыми потоками. Акционерный контроль над промышленными компаниями – своего рода трамплин для банка, стремящегося к расширению собственной и родственных

компаний доли рынков лизинговых, факторинговых, страховых и прочих финансовых услуг.

Подготовка к экспансии зарубежных банков. Акционерный контроль российских банков над отечественной промышленностью – способ сохранения ими клиентов при такой экспансии. Такой контроль может оказаться весомым аргументом и в соперничестве российских банков за роль проводника зарубежных инвестиций. Часть банков рассчитывает на значительные прибыли от перепродажи акций отечественных предприятий иностранным инвесторам.



Стремление российских банков выйти за рамки расчетно-кассового обслуживания промышленности становится все заметней. Показательна инициатива группы ведущих отечественных банков по получению в доверительное управление намеченных к продаже пакетов акций, закрепленных в федеральной собственности, завершившаяся залоговыми аукционами.

Свидетельством того, что для ряда банков приобретение акций промышленных предприятий носит характер не портфельных инвестиций, а ориентировано на долговременное сотрудничество с ними, является участие этих банков в создании финансово-промышленных групп. Лидируют здесь такие крупные российские банки как "Российский кредит" (ФПГ "Русхим", "Святогор", "Точность"), "ОНЭКСИМ Банк" ("Интеррос", «Волжская компания»), "Инкомбанк" ("Носта-трубы-газ", "Морская техника"), "Автобанк" ("Нижегородские автомобили", «Святогор»), "Промстройбанк" ("Магнитогорская сталь", "Приморье", "Российский авиационный консорциум"), "Менатеп" ("Эксохим"), "Промрадтехбанк" ("Сибирь", «Вторметинвест»), "Агропромбанк" ("Приморье", "Союзагропром", "Беловская", "Каменская АПФГ"), «Альфа-банк» («Волжская компания»), Сбербанк РФ («Союзагропром»).

Заметную роль в налаживании взаимодействия между коммерческими банками и промышленными предприятиями сыграло участие последних в учреждении банков. Родственные отношения оказались нелегким испытанием как для банков, так и их учредителей, испытывавших соблазн поправить собственное положение за счет банка. Как выразился председатель наблюдательного совета Токобанка Б.Гузанов, "У любого акционера, который вложил в банк \$30-40 млн., появляется иногда желание спросить, а почему вы дали деньги на такой-то проект, а мне кредит не дали?" (Ъ-Deily, 7 мая 1997 г.).

Такое испытание выдержали не все. Часть банков в ходе наращивания акционерного капитала постаралась дистанцироваться от своих промышленных учредителей. Однако, опыт ряда банков свидетельствует о возможности успешного развития и при сохранении крупных долей за промышленными акционерами. Это относится, например, к Промрадтехбанку, ОНЭКСИМ Банку. Наиболее крупным акционером (16,6%) последнего является НК "Сургутнефтегаз" ("Эксперт", 1996, №46).

Новый импульс связи промышленности и банков получили в ходе массовой приватизации. Сотрудничество вовлеченных в нее предприятий и банков способствовало обеспечению высоких темпов обновления имущественных отношений. Это сотрудничество помогло ослабить настороженное отношение руководителей предприятий к приватизации, поскольку расширило возможности их влияния на размещение продаваемых государством акций. Банки помогали руководителям приватизируемых предприятий укрепить свое положение на производстве на новой, акционерной основе. Банки при этом нередко были не прочь завладеть и собственным плацдармом в акционерном капитале.

Вместе с тем, как показывает пример ОНЭКСИМ Банка и НК "Сургутнефтегаз", участие в акционерном капитале банка может сдерживать его имущественную экспансию в отношении соответствующего акционера. Интерес ОНЭКСИМ Банка к передаваемым в залог и продаваемым акциям ряда нефтяных компаний контрастирует с отсутствием приобретательской активности в отношении акций "Сургутнефтегаза". Более того, ОНЭКСИМ Банк способствовал в качестве гаранта приобретению акций "Сургутнефтегаза" пенсионным фондом "Сургутнефтегаз".

В условиях отвлечения части оборотных средств на обслуживание приватизационных замыслов руководства особую остроту приобрела задача сохранения платежеспособности производства. Сотрудничество с банком разворачивается по направлениям экономии оборотных средств, оптимизации налоговых обязательств. Эти задачи сохраняют актуальность и после завершения массовой приватизации. Изменения хозяйственных условий определяют потребность во все новых решениях, которые, с одной стороны,

повышают отдачу от имеющихся ресурсов, с другой, учитывают претензии сторон на получаемый от сотрудничества эффект.

Точками притяжения банков в промышленной сфере являются реальные и потенциальные денежные потоки. Высокая доля неплатежей на внутреннем рынке повышает для банков привлекательность сотрудничества с экспортными предприятиями. Более доступным при таком сотрудничестве становится для банков и вывоз капитала.

Отношение экспортных производств к крупным российским банкам довольно настороженно, если только сами эти производства не контролируют тот или иной банк. К углублению взаимоотношений с банками вынуждает желание избежать сюрпризов в ходе приватизации (при продаже государством очередных пакетов акций). Учитываются и возможности банков по оптимизации финансовых потоков и налоговых обязательств. Для российских банков, обслуживающих экспортные операции, стремление закрепиться в этой роли, избежать отеснения конкурентами (включая иностранных) мотивирует участие в акционерном капитале предприятий-экспортеров.

Опасение потерять клиента порой являлось основным мотивом вхождения банка в ФПГ. Этим в ряде групп объясняется вхождение в них сразу нескольких банков. О скромных инвестиционных замыслах, об ориентации банка главным образом на расчетно-кассовое обслуживание свидетельствует его символическое участие в капитале центральной компании ФПГ.

При создании ФПГ "Нижегородские автомобили" на четыре вошедших в группу банка пришлось 8,57% акций центральной компании группы. Доля АКБ "Автобанк" составила всего 0,05%.

Наращивание имущественного влияния на промышленное предприятие со стороны банка - средство переключения расчетов предприятия на банк и родственные ему структуры. Симптоматично в этом отношении, что за победой ОНЭКСИМ Банка в залоговом аукционе по акциям РАО "Норильский никель" последовали перемены в составе страховщиков РАО. Потеснив "Ингорстрах" и несколько других страховых компаний статус генерального страховщика всех входящих в РАО предприятий получила компания "Интеррос-Согласие", близкая ОНЭКСИМ Банку и участвующая в ФПГ "Интеррос". Дополнительное пенсионное обеспечение работников РАО возьмет на себя входящий в ту же группу негосударственный пенсионный фонд "Интеррос-достоинство". Символично, что филиал этого фонда создается на базе ликвидированного НПФ "Норильский никель" (Ъ-Deily, 4 февраля 1997 г.).

Выход ряда отечественных промышленных компаний на зарубежные рынки капитала стимулирует активность банков, стремящихся повлиять на выбор посредников по размещению ценных бумаг таких компаний на этих

рынках. Одновременно предпринимаются усилия по укреплению отечественных инвестиционных компаний и банков. В ряду таких усилий намечаемое слияние АКБ "Международная финансовая компания" (группа "Интеррос") и "Ренессанс Капитал".

В целом, отношения между банками и промышленными предприятиями в рамках ФПГ напоминают "брак по расчету". Однако не всегда партнеры одинаково предусмотрительны. Это может приводить к возникновению конфликтных ситуаций, когда одна из сторон начинает тяготиться складывающимися отношениями.

Как известно, РАО "Норильский никель" добровольно вошло в официальную ФПГ "Интеррос". Позже выяснилось, что тем самым РАО помогло ОНЭКСИМ Банку вымостить дорогу к приобретению контроля над "Норильским никелем" через залоговый аукцион. Вхождение его вместе с банком в одну и ту же официальную ФПГ подкрепляло в соответствии с Указом Президента РФ №2096 претензии банка на победу в таком аукционе по акциям "Норильского никеля". Как известно, за этой победой последовала смена руководства РАО.

Опасения такого рода последствий для себя, чрезмерного крена финансовых решений в пользу банков питают настороженность руководителей предприятий к наращиванию через акционерные отношения банковского влияния на реальный сектор экономики. Нередки обвинения в адрес банков-акционеров в том, что их интересует не развитие производства, а только извлечение собственных выгод из контроля над финансовыми потоками. Такие обвинения предъявлялись, например, банку "Российский кредит" как акционеру Лебединского ГОК, ОНЭКСИМ Банку как фактическому собственнику череповецкого АО "Азот" (принадлежащая банку на 50% компания "Первый национальный банковский траст" выиграла на инвестиционном конкурсе в 1994 г. 41% акций АО "Азот").

Нахождение долгосрочного баланса интересов между промышленными и банковскими участниками ФПГ - одна из главных проблем формирования и развития финансово-промышленных групп. Обеспечение такого баланса затрудняет многообразие и эволюция практических задач, совместно решаемых этими партнерами.

1.8. Ресурсные ограничения российских ФПГ

Что касается получивших официальный статус российских ФПГ, то для многих из них завтрашние трудности меркнут на фоне текущих проблем. При отсутствии совместных заделов на будущее вероятен распад таких групп.

Современное состояние российских ФПГ таково, что им трудно приступить к решению стратегических задач. Дело здесь не только в управленческих навыках руководителей групп. Не менее велико влияние внешних для ФПГ обстоятельств:

- повышенный риск крупных инвестиций в условиях расплывчатости государственных структурных приоритетов;
- нормативно-правовые и внешнеэкономические факторы, сдерживающие формирование отношений стратегического партнерства между отечественными предприятиями; масштабы инвестиций, необходимых для реального решения стратегических задач.

Передовые рубежи НТП определяют, как правило, производства с весьма высокими барьерами выхода на формируемые ими рынки своей продукции. Подобная ситуация имеет место и в ряде относительно традиционных отраслей, где велики масштабы экономически эффективной концентрации производства.

В обоих случаях для модернизации производства, принципиального обновления его технологической базы нужны массивные инвестиции, возможность самостоятельного обеспечения которых у многих отечественных предприятий подорвана многолетними предшествующими изъятиями доходов, включая амортизацию, в государственный бюджет. Таково положение в отечественной автомобильной промышленности. Для сопоставления, "Форду" запуск в серию среднегабаритного автомобиля "Контур" обошелся в 6 млрд. долл. О масштабах расходов на выпуск новых моделей автомобилей свидетельствуют объявленные "Дженерал моторс" планы капиталовложений в будущем году в размере 10-11 млрд. долл. (Уотерс, 1996).

При относительно высокой концентрации производственных мощностей на отдельных предприятиях уровень концентрации капитала в отечественной экономике еще не достиг уровня, позволяющего профинансировать крупномасштабные инвестиционные проекты, программы НИОКР. По оценке Анисимова (1997, с. 34), способность эффективно конкурировать на мировом рынке обеспечивает ядро в виде компаний с оборотом в несколько десятков миллиардов долларов в каждой.

С точки зрения концентрации капитала даже группа ОНЭКСИМа заметно уступает ведущим зарубежным диверсифицированным ФПГ. Достаточно заметить, что активы главных банков ведущих японских ФПГ составляют сотни

млрд. долл. Совокупные активы ОНЭКСИМ Банка и банка МФК к 01.01.98 г. не дотягивали до 10 млрд. долл. Не превосходят этой суммы активы и других банков официальных ФПГ. Несколько особняком стоит лишь Сбербанк РФ. Его активы (в пересчете по официальному курсу рубль/доллар США) составляют около 50 млрд. долларов.

На 01.01.98 г. крупнейшие российские банки–участники официальных ФПГ располагали следующими активами в млн. денонмированных рублей («Финансовые известия», 13 февраля 1997 г., 12 февраля 1998 г.).

Банк	Сумма активов 01.01.98	Сумма активов 01.01.97	Собственный капитал 01.01.98	Балансовая прибыль за 1997 г.
1. Сбербанк РФ	324 592	256 544	19 863	4 353
2. АКБ «СБС-Агро»	41 332	13 860	2 448	189
3. АБ «Инкомбанк»	41 181	22 232	2 281	588
4. ОАО «Банк Российский кредит»	31 706	16 263	1 790	74
5. ОАО «Банк Менатеп»	25 941	12 229	1 993	433
6. ОНЭКСИМ Банк	25 005	20 559	5 861	609
7. КИБ «Альфа-Банк»	15 025	9 892	1 046	121
8. Автобанк	11 683	7 671	1 821	563
9. Промстройбанк России	10 896	10 142	835	157
10. Промрадтехбанк	2 660	1 499	337	59

Для больших стратегических замыслов практически всем отечественным корпоративным структурам требуется наращивание инвестиционных возможностей.

Все отечественные ФПГ демонстрируют стремление к повышению отдачи от имеющихся производственных мощностей. Хотя получаемый таким образом прирост эффективности (интеграционный эффект) сам по себе не гарантирует благополучия участников ФПГ в перспективе, он является одним из источников инвестиций, необходимых для обеспечения устойчивости рыночных позиций. Не без оснований в "Комплексной программе стимулирования отечественных и иностранных инвестиций в экономику Российской Федерации" превращение амортизационных отчислений в инвестиции отнесено к важнейшей задаче среди мер, направленных на увеличение объема инвестиций.

Современное состояние российских ФПГ и холдингов характеризуется продолжающимися поисками резервов совершенствования своей

организационно-хозяйственной структуры, механизмов взаимодействия между группирующимися предприятиями.

Представляет интерес сопоставление ведущих банков, участвующих в официальных ФПГ, и крупных банков, менее склонных к созданию групп (официальных и неофициальных) с промышленными компаниями, к участию в акционерном капитале этих компаний или лишь недавно проявивших готовность к такой интеграции. Ко второй группе банков можно отнести: Внешторгбанк, МПБ (Международный Промышленный), Мосбизнесбанк, КБ «Мост-банк», ОАО МАКБ «Возрождение», ММБ, АКБ «Токобанк», Промстройбанк С-Пб, Банк Москвы, АБ «Торибанк». Перечень получен исключением из числа лидирующих на 01.01.98 г. по сумме активов банков тех, что фигурируют в официальных ФПГ, а также Газпромбанка, Национального резервного банка и АБ «Империл», входящих в группы Газпрома и Лукойла. Промстройбанк С-Пб отнесен ко второй группе, поскольку его ФПГ «Вита» – одна из самых последних.

Средняя рентабельность активов для этой десятки банков достигает 2,14% (источник данных для расчетов – «Финансовые известия», 12 февраля 1998 г.). Средняя рентабельность собственного капитала тех же банков равна 16,2%.

Средняя рентабельность активов для представленной ранее десятки банков официальных ФПГ составляет 1,35% (1,36%, если не учитывать Сбербанк РФ). Средняя рентабельность собственного капитала для той же десятки банков равна 18,67% (15,17%, если не учитывать Сбербанк РФ).

Прирост суммы активов этой (первой) группы банков на 01.01.98 г. по сравнению 01.01.97 г. составил 42,9% (79,7%, если не учитывать Сбербанк РФ). Прирост за тот же период суммы активов второй группы банков составил всего 13,1%.

Итак, входящие в официальные ФПГ крупные банки уступают по рентабельности активов банкам, действующим вне рамок этих групп, но превосходят эти банки по темпам роста активов. Раскрытие причин таких различий в рентабельности и изменении суммы активов способно пролить дополнительный свет на мотивы интеграции промышленного и финансового капитала в российской экономике.

Можно допустить, что банки официальных ФПГ готовы жертвовать текущей рентабельностью активов (а то и собственного капитала) ради того, чтобы в реальном секторе экономики создать предпосылки своей долговременной жизнеспособности.

Глава 2. ФПГ: тенденции в сфере организационно-хозяйственной структуры

2.1. Официальные ФПГ: преобладающие пути создания

Положение о финансово-промышленных группах и порядке их создания предусматривало формирование финансово-промышленных групп в добровольном порядке или в порядке консолидации пакетов акций следующими путями:

- учреждение участниками группы акционерного общества открытого типа в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации;
- передача участниками группы находящихся в их собственности пакетов акций входящих в группу предприятий и финансово-кредитных учреждений в доверительное управление одному из участников группы;
- приобретение одним из участников группы пакетов акций других предприятий, а также учреждений и организаций, становящихся участниками группы.

ФПГ, внесенные на 01.07.97 г. в государственный Реестр финансово-промышленных групп Российской Федерации, создавались первым из трех перечисленных способов. Интеграция через приобретение одним из участников группы пакетов акций других участников отклонялась некоторыми группами (ФПГ "Драгоценности Урала") как требующая больших затрат.

Ряд ФПГ демонстрирует стремление к одновременному использованию нескольких механизмов консолидации капитала:

- совместно учреждаются акционерные компании (центральная компания ФПГ, торговый дом и др.);
- часть активов участников группы передается в доверительное управление центральной компании;
- формируются специальные централизованные фонды ФПГ;
- концентрация ресурсов повышается с помощью кредитов;
- имеет место участие одних членов группы в капитале других.

Например, в финансово-промышленной группе "Интеррос" акционерное общество "ИНРОС Капитал", внесшее наибольшую долю в капитал учрежденного группой акционерного общества, на момент учреждения ФПГ владело 34,8% акций АКБ "Международная финансовая компания" и 20,93% акций АО "Фосфорит", вошедших в эту же ФПГ.

В финансово-промышленной группе "Объединенная промышленно-строительная компания" чековый инвестиционный фонд "Курс-И", располагая

одним из трех крупнейших пакетов акций центральной компании группы (17,1%), владеет от 6,5 до 10% акций 13 из ее других соучредителей.

После устранения запрета на перекрестное владение акциями участниками ФПГ процесс интеграции развивается и по этому принципиально важному для диверсифицированных групп направлению. Так в ФПГ «Восточно-Сибирская группа» АКБ «Радан» и АО «Востоксибуголь» являются акционерами центральной компании группы, а доля этой компании в уставном капитале АКБ «Радан» составляет 31,44%, в уставном капитале АО «Востоксибуголь» – 13,27%.

В общем случае в составе официальных ФПГ представлены:

- **управленческий блок** (центральная компания группы, консалтинговая фирма);
- **кредитно-финансовый блок** (коммерческий банк, инвестиционная фирма, страховая компания, пенсионный фонд, лизинговая компания);
- **промышленно-конструкторский блок** (промышленные компании, ОКБ и НИИ);
- **торгово-транспортный блок** (торговый дом, транспортная компания).

2.2. Совет управляющих ФПГ

В соответствии с Законом РФ «О финансово-промышленных группах» (Статья 10) высшим органом управления ФПГ является Совет управляющих финансово-промышленной группы, включающий представителей всех ее участников. Как правило, Совет управляющих формируется из руководителей предприятий-участников ФПГ.

Компетенция Совета управляющих устанавливается договором о создании ФПГ и, как показывает опыт нескольких групп, может, в частности, охватывать:

- утверждение стратегических направлений деятельности ФПГ;
- утверждение инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на достижение целей ФПГ;
- определение объемов и источников финансирования этих проектов и программ;
- назначение руководителей проектов и программ;
- принятие финансово-экономической схемы взаимодействия участников ФПГ;
- контроль за деятельностью центральной компании финансово-промышленной группы в части, касающейся ФПГ;
- прием в ФПГ новых участников, исключение из состава участников ФПГ;

- принятие решений по учреждению новых предприятий в составе ФПГ;
- обоснование мер государственной поддержки ФПГ, льгот и гарантий, предоставляемых ФПГ, и проведение работ в обеспечение получения этих мер поддержки;
- утверждение консолидированных отчетов и балансов ФПГ;
- внесение изменений и дополнений в настоящий договор;
- принятие решения о реорганизации или ликвидации ФПГ.

Существенное значение для ФПГ имеет отрегулированность отношений между Советом управляющих и центральной компанией группы. Центральная компания часто рассматривается как исполнительный орган Совета управляющих. С этих позиций к компетенции Совета управляющих относят:

- утверждение договоров, в которых центральная компания выступает от имени ФПГ, и крупных сделок центральной компании;
- утверждение сметы расходов аппарата центральной компании в рамках ее деятельности, касающейся ФПГ;
- выбор независимого аудитора центральной компании;
- принятие решений о неудовлетворительности деятельности центральной компании и выработка необходимых в такой ситуации действий.

Вместе с тем, для центральной компании как акционерного общества высшим органом управления является общее собрание ее акционеров. Если регламент голосования Совета управляющих «один представитель – один голос», это препятствует подходу к Совету управляющих как общему собранию акционеров.

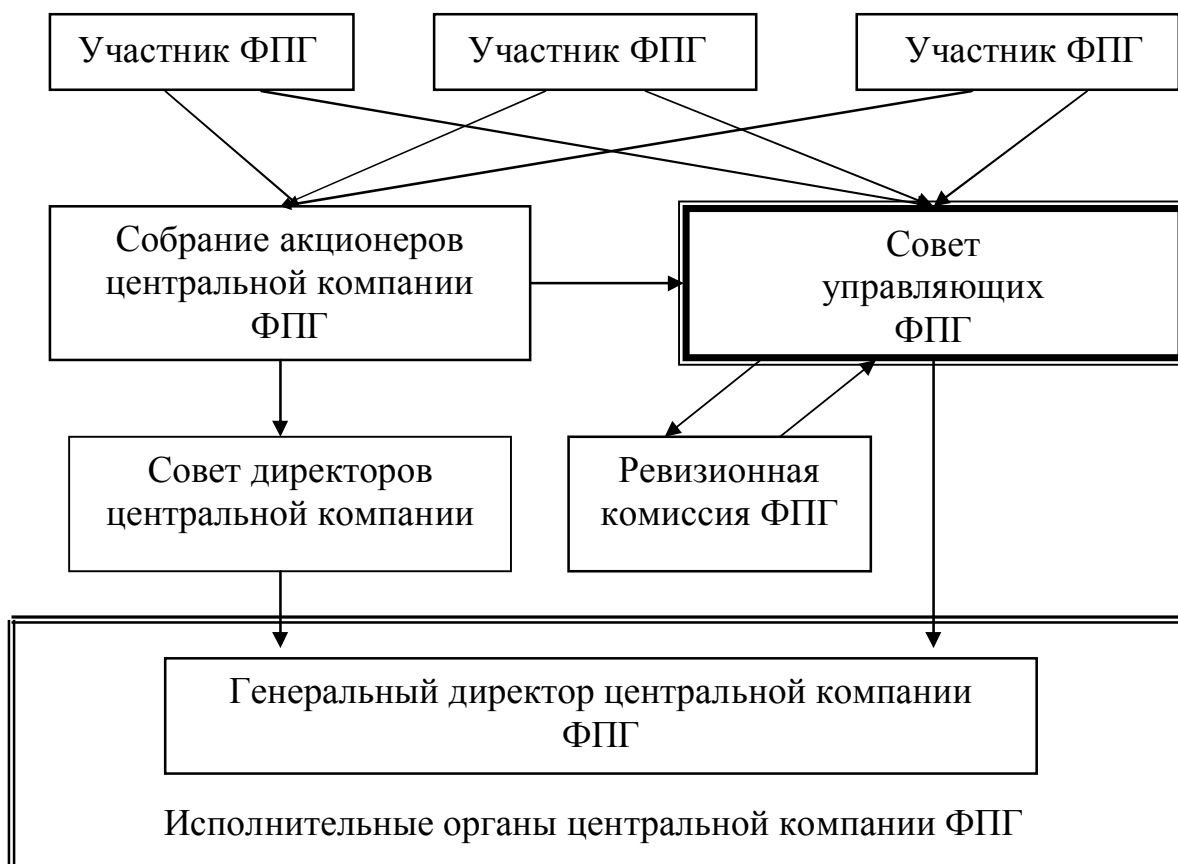
Один из подходов к согласованию прав общего собрания акционеров центральной компании и подчинения ее решениям Совета управляющих состоит в том, что последний формируется как совет директоров (наблюдательный совет) этой компании.

Однако такой подход имеет свои слабости, связанные с тем, что центральная компания является открытым акционерным обществом. Это означает, что при выходе кого-то из участников из состава ФПГ не исключена продажа акций центральной компании сторонним для группы инвесторам. Некоторые ФПГ намечают эмиссию акций своей центральной компании с размещением их не обязательно только среди участников группы. Так или иначе в состав совета директоров центральной компании могут войти не только участники ФПГ и встанет вопрос о соотношении влияния на центральную компанию ее совета директоров и Совета управляющих ФПГ.

Выходом из положения является договорное закрепление обязательств центральной компании по отношению к ФПГ и Совету управляющих. Наиболее

подходящий документ для фиксации этих обязательств – договор о создании финансово-промышленной группы.

Органы управления ФПГ



2.3. Центральная компания ФПГ

Полномочия центральной компании. В соответствии с договором о создании ФПГ к компетенции центральной компании могут быть отнесены:

- разработка и внедрение эффективных моделей управления консолидированными ресурсами ФПГ;
- подготовка предложений и документов по направлениям деятельности Совета управляющих ФПГ;
- координация деятельности участников группы по реализации решений Совета управляющих ФПГ;
- ведение сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса ФПГ;
- уплата налогов, по которым участники ФПГ признаны консолидированной группой налогоплательщиков;

- распределение прибыли и других доходов от совместной деятельности участников;
- выполнение в интересах участников ФПГ отдельных банковских операции в соответствии с установленным порядком;
- подготовка необходимых документов для обращения в федеральные и региональные органы государственной власти и исполнительные органы по вопросам предоставления ФПГ и ее участникам льгот и преимуществ, определенных законом Российской Федерации "О финансово-промышленных группах" и иными нормативными документами, в том числе регионального характера;
- проведение первичной экспертизы и доработки проектов (программ), представленных участниками для рассмотрения Советом управляющих, с целью включения их в инвестиционную программу ФПГ;
- формирование и управление централизованными фондами ФПГ в соответствии с Положениями об этих фондах, утверждаемыми Советом управляющих ФПГ;
- привлечение средств инвесторов, в том числе иностранных, для выполнения программ ФПГ;
- осуществление других полномочий в отношении отдельных участников ФПГ на основании заключенных с ними контрактов.

Кроме того, центральная компания несет ответственность за:

- несанкционированное Советом управляющих заключение договоров и осуществление крупных сделок;
- несвоевременное сообщение полномочному государственному органу сведений об изменении состава участников ФПГ и условий договора о создании ФПГ.

Структура уставного капитала центральной компании. В формировании уставного капитала центральных компаний финансово-промышленных групп наблюдаются противоречивые тенденции.

С одной стороны, участники ФПГ стремятся к равенству влияния на деятельность центральной компании и, в этой связи, к паритету вкладов в ее уставной капитал. Особенно явно такое стремление проявляется тогда, когда даже при значительных различиях между предприятиями по величине активов взносы в уставной капитал центральной компании устанавливаются равными для всех или почти всех ее соучредителей.

Одинаковые доли имеют, например, все участники ФПГ "Русская меховая корпорация". Подобная ситуация в ФПГ "Российский авиационный

консорциум", ФПГ "Еврозолото". Весьма мал разброс долей в ФПГ "Уральские заводы", «Тульский промышленник».

Однако равнодолевое участие предприятий ФПГ в капитале создаваемой центральной компании еще не создает властно-хозяйственных предпосылок для сближения их интересов.

С другой стороны, нередок значительный разброс долей отдельных участников в этом капитале. Можно привести пример (ФПГ "Сибагромаш"), где доля ведущего участника группы в капитале центральной компании достигает 98,8%. Дифференциацию участников по вкладу в капитал центральной компании нельзя объяснить одними лишь различиями в их ресурсных возможностях. Уместно напомнить, что участие Автобанка в капитале центральной компании ФПГ "Нижегородские автомобили" составляет всего 0,05%.

Разброс долей может рассматриваться как признание уже сложившегося распределения экономических ролей в группе или неизбежности последующей трансформации ФПГ.

Например, в финансово-промышленной группе "Магнитогорская сталь" выделяется роль АО "Магнитогорский металлургический комбинат", вклад которого в уставной капитал центральной компании составляет 65,13%. В капитале центральной компании ФПГ "Святогор" столь же велика доля АО "Уралтрак". В ФПГ "Нижегородские автомобили" АО "ГАЗ" владеет 27,6% акций центральной компании и одновременно имеет 30 и более процентов акций четырех участников ФПГ. Структура уставного капитала центральных компаний указанных ФПГ выражает ведущую роль в группе указанных промышленных АО.

Для этих ФПГ характерно довольно скромное участие банковских структур в уставном капитале центральной компании группы. Для ФПГ "Святогор" оно составляет менее одного процента, для ФПГ "Нижегородские автомобили" - 8,87%. В ФПГ "Магнитогорская сталь" Промстройбанк владеет 4,2% акций центральной компании, АвтоВАЗбанк - 2,1%.

В ряде моноотраслевых ФПГ два ведущих участника - головное промышленное предприятие и банк - выступают наиболее крупными акционерами центральной компании. Таково положение, например, в ФПГ "Промприбор".

Масштабы консолидации ресурсов в уставном капитале центральной компании ФПГ. Эти масштабы, как правило, являются относительно скромными. Средний по 62 официальным ФПГ размер уставного капитала центральной компании составляет 7640 тысяч (деноминированных) рублей, т.е.

менее 1,5 млн. долл. Лидерами выступают здесь транснациональная ФПГ «Сибгагромаш» (179665 тысяч рублей), ФПГ «Восточно-Сибирская группа» (91800 тысяч рублей), транснациональная ФПГ «Аэрофин» (49502 тысячи рублей), ФПГ «Магнитогорская сталь» (47600 тысяч рублей). Средняя по другим 58 ФПГ величина уставного капитала центральной компании оказывается меньше 2 млн. (деноминированных) рублей.

В большинстве случаев центральная компания по своему экономическому весу значительно уступает многим учредителям. Это сказывается на обеспечении управляемости развития финансово-промышленной группы. Не оправдались ожидания некоторых групп, что дефицит средств, объединяемых самими участниками, будет компенсирован государственными ресурсами. Распределение центральной компанией поступающих средств служило бы в таком случае мощным рычагом управления партнерами по группе.

Повышение управляемости ФПГ нередко связывают с наращиванием капитала центральной компании. В этом русле идут предложения в качестве необходимого условия оказания государственной поддержки принять, что уставной капитал центральной компании ФПГ должен составлять не менее 1000000-кратного установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. Легко видеть, что такое требование оставит без этой поддержки подавляющее большинство нынешних официальных ФПГ. Некоторое снижение уровня рассматриваемого требования может усилить его стимулирующее качество, поскольку невыполнимые условия оказывают угнетающее воздействие. Кроме того, за этим требованием просматривается трактовка холдинговой структуры как универсального ориентира для всех ФПГ. Оправданность такого шаблона отнюдь не бесспорна.

Фактическая роль центральной компании при отсутствии у нее значительных средств. Такую центральную компанию можно рассматривать как структуру, соответствующую клубу президентов в японских финансово-промышленных группах. В этих клубах, как известно, происходит выработка, согласование стратегии действий группы. Однако управляемость развития японских ФПГ держится не только на деятельности таких клубов.

В рамках диверсифицированных групп реализация согласованных решений обеспечивается близостью стратегических интересов участников, во многом связанной с их перекрестным владением акциями. Такое взаимодействие в капитале дает возможность оказывать и взаимовлияние, ставит входящие в эти группы компании в подконтрольное положение со стороны партнеров по ФПГ. Наряду с имущественными действуют кредитные рычаги. Свообразными дирижерами деятельности группы наряду с банками выступают универсальные торговые компании.

В рамках вертикально интегрированных ФПГ помимо имущественных рычагов контроля, влияние ведущей компании поддерживается предоставлением ею технологической информации, оборудования, специалистов.

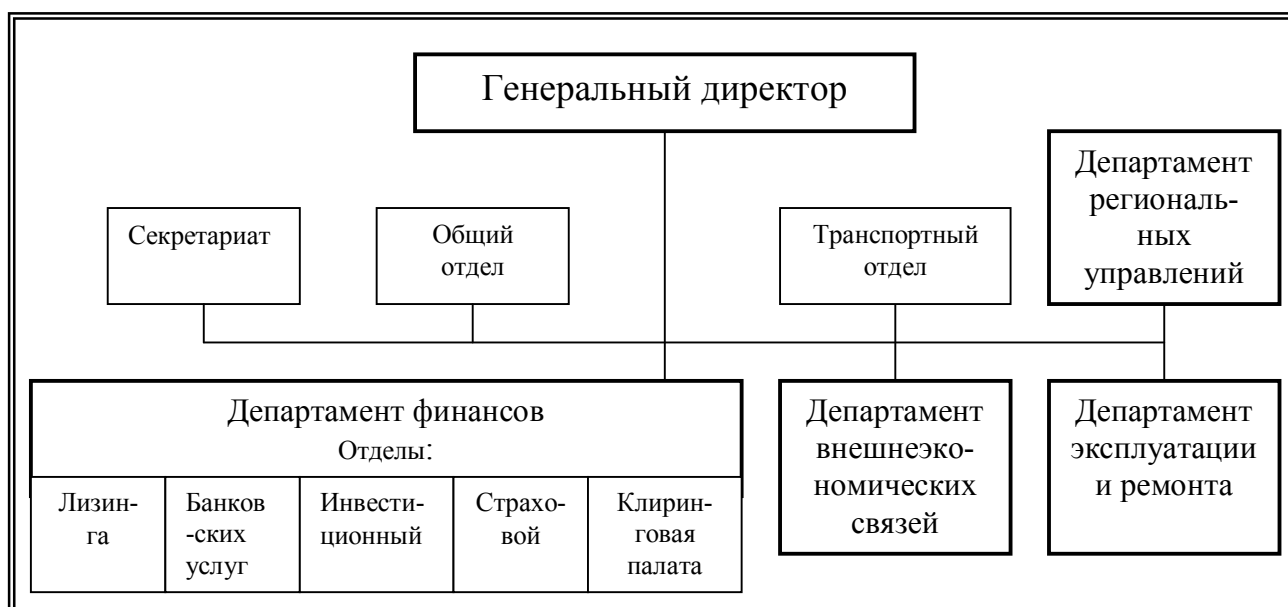
Не располагающие значительными средствами центральные компании российских ФПГ вынуждены действовать во многом опираясь на авторитет, наработанные связи и организационные навыки своих руководителей. В ряде групп, где имеются промышленные или финансовые лидеры, последние обеспечивают влияние центральной компании даже при скромных размерах ее капитала. Естественно, что для этого центральная компания должна действовать в русле замыслов лидера.

Практика функционирования российских ФПГ подтверждает многообразие ситуаций, когда на первый план в деятельности ряда групп выходит не наращивание уставного капитала их центральных компаний, а другие ранее представленные способы консолидации капитала в рамках ФПГ.

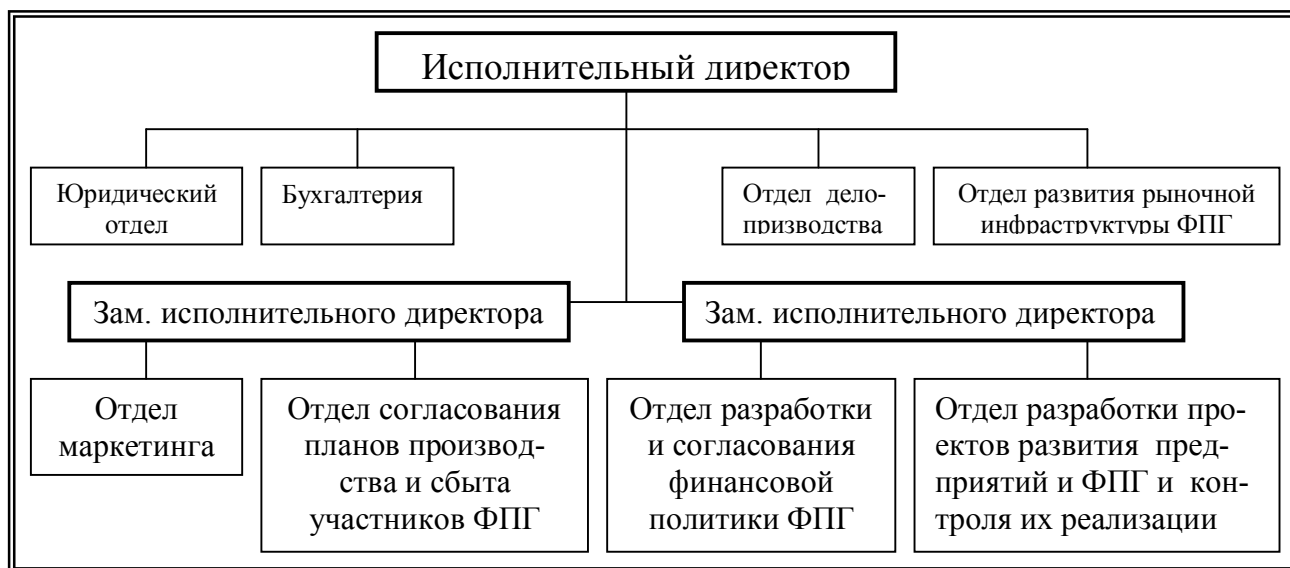
В сложившихся условиях к наиболее результативным способам наращивания собственных ресурсов центральной компании относится ее активное участие в кредитно-залоговых и торговых операциях.

Внутренняя структура центральной компании ФПГ. Разнообразие возможных ролей центральной компании в финансово-промышленной группы накладывает отпечаток на внутреннюю структуру этой компании, состав и численность ее основных отделов (департаментов, управлений).

Так в структуре центральной компании МФПГ «Аэрофин» обращает на себя внимание департамент, организующий эксплуатацию и ремонт авиационной техники. Структура этой компании имеет следующий вид.



Организационный проект ФПГ «Нижегородские автомобили» предусматривает следующую структуру центральной компании группы.



В организационном проекте ФПГ «Магнитогорская сталь» привлекает внимание наличие в рамках центральной компании группы довольно разветвленной структуры под руководством зам. исполнительного директора по ценным бумагам и фондовому рынку.

Помимо представленных структурных подразделений в составе ряда центральных компаний фигурируют отделы: стратегического развития, договоров о совместной деятельности, внешнеэкономических связей, по связям с государственными органами.

Нередка ситуация, когда структура центральной компании ФПГ формируется исходя из тех управленческих кадров, которыми располагает группа. Одним из доводов в пользу такого подхода является то, что, как уже отмечалось, для ряда ФПГ управляемость группы, функции ее центральной компании во многом определяются авторитетом руководителей этой компании.

2.4. Роль банка в ФПГ

Официальные ФПГ демонстрируют разную активность в них кредитно-финансовых учреждений. О вариациях этой активности можно судить по доле участия финансовых институтов в уставном капитале центральной компании группы.

Мотивы участия в ФПГ части банков не выходят за рамки привлечения предприятий на расчетно-кассовое обслуживание, предотвращения потери клиентов.

Банки, стремящиеся повлиять на деятельность промышленных предприятий, добиться их реорганизации, действуют не только непосредственно, но и через родственные инвестиционные компании, инвестиционные фонды.

Там, где банки претендуют на одну из лидирующих ролей, например в ФПГ "Русхим", их намечаемое взаимодействие с предприятиями весьма разнообразно. В проекте этой группы выделяются следующие направления деятельности банка:

- участие в инвестиционных программах как в части проработки ТЭО и бизнес-планов, так и в оперативном концентрировании финансовых ресурсов в объемах, необходимых для получения высокой отдачи;
- разработка эффективных финансовых схем в виде построения производственных цепочек для ускорения взаиморасчетов между участниками ФПГ;
- разработка схемы осуществления валютных операций с использованием имеющегося технического потенциала банка и возможностей его корреспондентской сети зарубежных банков, выполнение контрактных обязательств предприятий-участников ФПГ перед своими зарубежными контрагентами;
- разработка и внедрение механизмов фьючерсной торговли и системы хеджирования;
- разработка плана эмиссии акций ФПГ.

Для банка «Российский кредит», являющегося банком ФПГ «Русхим», ориентиром во взаимоотношениях с промышленностью служит опыт германских банков и, прежде всего, «Дойче банка».

Можно выделить два этапа взаимодействия банка ФПГ с ее участниками: этап создания группы и этап ее функционирования.

Если Промрадтехбанк предполагает долгосрочное участие в составе ФПГ, то разработку ее концепции он, как правило, берет на себя (Успенская, 1997). Обстоятельство существенное уже тем, что в некоторых группах возникают сложности с финансированием организационных расходов. Кроме того, уже при подготовке исходных документов, регламентирующих деятельность ФПГ, определяются основы ее будущего финансового механизма. В частности, непосредственно в договоре о создании ФПГ фиксируется создание единого финансово-расчетного центра группы на основе ее банка. Это благоприятствует

превращению головного банка ФПГ, наряду с центральной компанией, в орган анализа и стратегического планирования группы.

Возлагаемые на финансово-расчетный центр обязанности включают:

- открытие и обслуживание счетов участников ФПГ, используя для этого систему "клиент-банк", систему корреспондентских счетов в банках по местонахождению участников ФПГ и их контрагентов по кооперационным связям и обеспечивая оперативное прохождение средств по счетам;
- проведение единой кредитной и депозитной политики по отношению ко всем участникам, обслуживающимся в системе финансово-расчетного центра;
- обслуживание государственных средств, выделяемых для реализации федеральных программ с участием ФПГ, предоставление льготных кредитов участникам под эти средства;
- создание клиринговой палаты в рамках ФПГ;
- анализ и консультирование инвестиционных проектов ФПГ, в том числе анализ, консультирование и финансирование инвестиционных проектов на принципах долевого участия (заявитель, инвестор, банк);
- создание вексельного центра, обеспечивающего обслуживание расчетов векселями банка, векселями ФПГ и векселями других компаний, разработка и реализация вексельной программы ФПГ, продвижение векселей ФПГ на рынке для решения проблемы неплатежей;
- осуществление анализа и контроля за изменением финансово-экономического состояния участников ФПГ, а также состояния консолидированной отчетности ФПГ.

В качестве необходимого условия начала работ по созданию финансово-расчетного центра в Промрадтехбанке рассматривают (Успенская, 1997) открытие в головном банке группы расчетных счетов участников. При этом не ставится условия, чтобы все финансовые обороты каждого предприятия проходили только по счетам в головном банке. Крайне желательным считается прохождение по этим счетам прежде всего оборотов, относящихся непосредственно к деятельности ФПГ.

Обращает на себя внимание, что некоторые ФПГ создавались с проблемными банками. Среди 4 банков, вошедших в ФПГ "Авиком-М", фигурируют КБ "Национальный кредит" и АКБ "Эффект-кредит" (лицензия отозвана в июле 1997 г.). Понятно, когда в объединяющую технологическую цепочку ФПГ включаются важные, хотя и убыточные, звенья этой цепочки. Оправданность интеграции с проблемными банками менее очевидна. Можно

представить гипотетический вариант перераспределения в рамках ФПГ дебиторской задолженности проблемных банков (долгов этим банкам).

Примеры подобного маневрирования долгами в рамках фактической ФПГ имеются. После включения остатков концерна "Микродин" в группу ОНЭКСИМ Банка в ней оказался и относящийся к этому концерну РАТО-банк. По сведениям Ъ-Daily (16 августа 1997 г.), кредиторы (ОНЭКСИМ Банк, банк МФК, Сбербанк России) сумели получить с РАТО-банка часть долгов еще до отзыва у него лицензии через длинные цепочки переуступки долгов предприятий, кредитуемых РАТО-банком.

Как показывает опыт ФПГ "Сокол", само по себе вхождение в финансово-промышленную группу не является залогом жизнеспособности банка.

2.5. Торговая компания ФПГ

Наряду с центральной компанией ФПГ, головным банком группы, промышленной компанией, на лидирующую роль в российских ФПГ претендуют торговые компании.

Такие претензии со стороны торговых компаний основываются во многом на тех же обстоятельствах, что и активность банков в ФПГ. Успешные из этих компаний концентрируют финансовые ресурсы, сопоставимые по объему с ресурсами средних банков. Многие торговые компании принимали активное участие в процессе приватизации. В торговом бизнесе действуют хорошо ориентирующиеся в рыночной конъюнктуре специалисты. Именно они нередко налаживают кооперационные связи в промышленности. Этому помогает использование торговыми компаниями таких механизмов как толлинг, товарные кредиты.

Если сотрудничество участников ФПГ сводится к кооперации в снабженческо-сбытовой сфере, это выводит торговую компанию на лидирующие позиции в группе. Ситуация несколько меняется, когда первостепенное значение приобретают модернизация производства, разработка и реализация соответствующих инвестиционных проектов. Такая ситуация благоприятствует лидерству банка в ФПГ, если этот банк достаточно мощный. Эффективным может быть и распределение направляющих функций между банком и торговой компанией.

2.6. Механизмы ресурсного обеспечения инвестиционных программ ФПГ

Важнейший источник ресурсного обеспечения инвестиций - повышение степени утилизации имеющегося экономического потенциала. К основным

направлениям улучшения отдачи от имеющихся производственных фондов относятся:

- экономия издержек за счет кооперации в снабженческо-сбытовой и маркетинговой деятельности, снижения потребности в оборотных средствах;
- повышение текущей конкурентоспособности за счет укрепления партнерских отношений между технологически связанными предприятиями.

Повышение ритмичности производства - фактор, расширяющий возможности сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынках. На этом факторе фокусируется внимание, например, в проекте ФПГ "Объединенная горно-металлургическая компания".

Разработка инвестиционных проектов, проведение маркетинговых исследований могут сосредотачиваться в центральной компании ФПГ. В некоторых финансово-промышленных группах кооперация в данной сфере деятельности осуществляется через специализированную консультационную фирму группы или через проработку инвестиционных проектов соответствующим отделом банка группы.

Представление проектов во внешних инстанциях, выдвижение их на конкурсное финансирование остается при этом за центральной компанией ФПГ.

Ориентация на использование в качестве источника развития группы дополнительных производственных мощностей, экономии материальных и финансовых ресурсов, возникающих в результате внутригрупповой кооперации, предопределяет особую роль финансового механизма в организационно-экономической схеме функционирования ФПГ. Эта роль связана с осуществлением следующих действий:

- выделением эффекта кооперации;
- консолидацией этого эффекта без ущемления интересов участников ФПГ и использованием его для финансирования инвестиционной деятельности группы;
- распределением отдачи от этих инвестиций;
- ослаблением налогового давления на получаемые дополнительные ресурсы.

В экономии оборотных средств, в маневрировании налоговой нагрузкой значительные возможности дает использование трансфертных цен. Как подтверждает опыт ФПГ "Объединенная промышленно-строительная

компания", таким образом удается сместить на конечную продукцию группы выплату НДС, обеспечить экономию в оборотных средствах.

Анализ кооперационных эффектов может быть отнесен к функциям центральной компании и головного банка группы.

Консолидацию финансовых ресурсов участников с соблюдением их имущественных прав на эти ресурсы способен проводить банк.

Поучительный опыт консолидации имеющихся материальных и финансовых ресурсов для реализации крупного инвестиционного проекта демонстрирует ФПГ "Магнитогорская сталь". Ряд участников сделал свой вклад в уставной капитал финансово-промышленной группы конкретным оборудованием для инвестиционной и текущей деятельности: Уралмаш - оборудованием для стана "2000", Кувшинский завод - прокатными валками, Уралаз - прессовым оборудованием, Магнитогорский Гипромет - интеллектуальной собственностью.

Преобладающая доля АО "ММК" в уставном капитале ФПГ продиктована тем, что она выступает своеобразным залоговым обязательством перед участниками группы, вносящими свой вклад в виде поставок оборудования.

При успешном опыте консолидации ресурсов через уставной капитал центральной компании руководство ФПГ "Магнитогорская сталь" тем не менее пришло к выводу о необходимости образования в рамках группы внебюджетных фондов, создания управляющей компании по эффективному вложению свободных средств этих фондов.

Создание в рамках ФПГ акционерных обществ под конкретные проекты привлекает внимание не только возможностями использования продукции отечественного инвестиционного машиностроения в условиях дефицита финансовых ресурсов. Речь идет о зачете поставок оборудования в качестве взносов в уставной капитал соответствующего АО.

Формирование такого рода целевых акционерных обществ, имеющих самостоятельный баланс, обеспечивает отделение производственной деятельности, возникающей в результате освоения инвестиций, от текущей производственной деятельности. Это помогает предотвратить "растаскивание" на текущие нужды средств, предназначенных для инвестиций. Не менее важно и то, что таким образом облегчается контроль за распределением результатов инвестиций.

Ресурсному обеспечению инвестиционных программ ФПГ отвечает формирование в рамках ее организационно-хозяйственной структуры централизованных фондов инвестиций и НИОКР. Такие фонды носят целевой

характер. Это означает, что средства инвестиционного фонда (ИФ) финансово-промышленной группы должны направляться на инвестиции в предприятия группы (оплата контрактов на поставку оборудования, строительство производственных мощностей, покупка ценных бумаг членов группы и т.д.).

Долевое участие предприятий в этом фонде может оформляться сертификатом, дающим право на получение части дохода от использования средств ИФ. При инвестициях из фонда в участвующее в нем предприятие оно вправе в пределах суммы, фигурирующей в его сертификате участия в ИФ, переоформить инвестируемые средства в качестве собственных. При этом произойдет погашение сертификата на величину переоформленных средств.

Для защиты средств фонда от инфляции допустимо временное отвлечение их для коммерческих целей (прежде всего, для операций на финансовых рынках).

Прибыль, полученная от использования средств ИФ в коммерческих целях, подлежит распределению между вкладчиками фонда, либо направляется на его пополнение. В последнем случае в сертификаты долевого участия вносятся соответствующие изменения.

Последствия усилий ФПГ по концентрации капитала для решения проблем стабилизации производства, его технологического обновления во многом зависят от того, в какой мере удастся привлечь к такой модернизации ресурсы наиболее состоятельных в финансовом отношении отраслей отечественной экономики.

2.7. Перспективы организационной эволюции российских ФПГ

Некоторые тенденции, обнаруживаемые официальными ФПГ. Чем больше отраслей и технологических цепочек представлено в диверсифицированной ФПГ, тем значительнее нагрузка на банк группы. Среди диверсифицированных ФПГ более благополучными являются те, в которых активную роль играют крупные банки.

Так, банком ФПГ «Сибирь» является Промрадтехбанк. В этой группе представлены предприятия электротехнической, строительной, оборонной, фармацевтической и металлургической промышленности. Объем отгруженной продукции ФПГ «Сибирь» в 1996 г. почти удвоился по сравнению с 1995 г.

В ФПГ «Приморье» участвуют Промстройбанк и Агропромбанк. Трем участвующим в группе банкам принадлежат 30% акций центральной компании ФПГ. Хотя строительная индустрия составляет основу группы, она занимается

и переработкой сельхозпродукции, добычей руды. Капиталовложения ФПГ «Приморье» за 1996 г. приросли на 50%.

Как в диверсифицированных, так и в моноотраслевых ФПГ выявляется некоторое раздвоение интересов. С одной стороны, обнаруживается тяготение к крупным банкам. С другой стороны, желание не очень крупных диверсифицированных групп и моноотраслевых ФПГ, чтобы заботы группы были основными для банка, приводит к ориентации на сотрудничество в рамках ФПГ со средним банком. Здесь примером может служить ФПГ "Объединенная промышленно-строительная компания".

Порой удается соблюсти оба интереса. Так в моноотраслевой ФПГ "Носта-Трубы-Газ" участвует как весьма близкий ведущему промышленному предприятию группы (Орско-Халиловский металлургический комбинат "Носта") банк "Носта", так и АКБ "Инкомбанк".

В моноотраслевых ФПГ в центре интеграционных процессов часто оказывается промышленное предприятие. В качестве примеров здесь могут служить ФПГ «Ностра-Трубы-Газ», уже упоминавшиеся ФПГ "Магнитогорская сталь", "Нижегородские автомобили", "Святогор". Скорее всего, эти финансово-промышленные группы - этап в формировании организационно-хозяйственной структуры холдингового типа. Однако, чем сильнее изначальные устремления участников группы к паритетности отношений в группе, тем сложнее будет такая трансформация.

Перспективы эволюции ФПГ. В качестве ведущих факторов организационной эволюции российских ФПГ можно выделить:

- 1) дефицит управляемости развития группы;
- 2) проблемы ресурсного обеспечения инвестиционных программ группы.

Характер финансово-промышленной группы (диверсифицированная, недиверсифицированная) накладывает отпечаток на перспективы развития ее центральной компании под воздействием этих факторов.

Диверсифицированные ФПГ с сильным банком. Усиление в таких ФПГ роли финансовых центров может в дальнейшем сочетаться с выстраиванием вертикальных имущественных структур в отдельных отраслях и подотраслях.

В рамках диверсифицированной ФПГ возможно фактическое закрепление за центральной компанией роли клуба президентов и аналитического центра, оказывающего проектно-консультационные услуги участникам. Однако, реальна и эволюция этой компании в достаточно мощный финансовый институт, тесно сотрудничающий с другими кредитно-финансовыми

учреждениями группы. Еще одним вариантом эволюции центральной компании такой ФПГ является превращение этой компании в торговый дом группы.

Моноотраслевые ФПГ с ведущей промышленной компанией. В рамках ФПГ, осуществляющих интеграцию вдоль одной технологической цепочки, следует ожидать наращивания в капитале центральной компании влияния ведущего в этой цепочке промышленного предприятия, использования данной компании в качестве инструмента выстраивания холдинговой структуры во главе с таким предприятием.

Устранение запрета для входящих в ФПГ предприятий на перекрестное владение акциями, на участие в ФПГ финансовых холдингов существенно расширило возможности совершенствования имущественных отношений в группе. Тем самым открыта перспектива постепенной трансформации ФПГ типа консорциума в ФПГ холдингового типа. Запрет на взаимоучастие в капитале создавал определенные сложности для осуществления такой трансформации. Он не позволял центральной компании иметь и наращивать долю своего участия в акционерном капитале партнеров по ФПГ, поскольку они являются акционерами этой компании. Устранение запрета на взаимоучастие в капитале открыло путь к превращению координирующего органа в основное общество по отношению к своим учредителям.

Вместе с тем, центральная компания способна трансформироваться в структуру, воплощающую крупный инвестиционный проект. Такой вариант позволяет рассчитывать на привлечение внешних ресурсов к реализации проекта при сохранении влияния в нем упомянутого ведущего предприятия.

Моноотраслевые ФПГ с крупным банком. Для этих групп вероятно одновременное укрепление позиций и банка, и центральной компании. Такое сближение по характеру организационно-хозяйственной эволюции с рядом универсальных ФПГ отвечает перспективе превращения рассматриваемых групп в звенья мощных диверсифицированных финансово-промышленных групп во главе с соответствующими банками.

Представленные черты просматриваются в ФПГ "Русхим", где значительное влияние банка "Российский кредит", владеющего 10% акций центральной компании, сочетается с усилением позиций в группе самой этой компании, получившей в траст пакеты акций ряда предприятий-участников группы.

Подобная ситуация в финансово-промышленной группе "Скоростной флот", ориентирующейся на превращение центральной компании в материнскую по отношению к ряду участников группы. Этому будет способствовать перемещение в центральную компанию пакетов акций

соответствующих участников от ТНК "Гермес-Союз", располагающей такими акциями. О прочности позиций финансово-кредитных учреждений в ФПГ "Скоростной флот" свидетельствуют их доли в уставном капитале центральной компании группы. Для МАБ "Гермес-Центр" эта доля составляет 14,0%, для АО ТНК "Гермес-Союз" 16,0%.

Диверсифицированные ФПГ с относительно слабыми банками. Такие группы оказываются перед выбором:

- добиваться широкой государственной поддержки;
- сужать сферу деловой активности с возможным сокращением состава участников (вплоть до превращения в недиверсифицированную ФПГ);
- искать партнеров среди наиболее крупных банков.

Последний вариант был реализован, например, в ФПГ «Сибирь», где банком группы вместо АКБ «СТ Банк» стал более мощный Промрадтехбанк.

К диверсифицированным группам с относительно слабыми банками можно отнести ФПГ "Сокол". Лидером группы, если судить по доле (36,95%) в уставном капитале центральной компании, является АО торгового профиля. При всех усилиях инвестиционные возможности этого АО уступают потребностям промышленных участников ФПГ. Ситуация напоминает партнерство ЗИЛа и «Микродина».

Правомерен вывод о том, что создание универсальных ФПГ без мощных банков оборачивается трудностями в развитии группы, вынуждает ее к поиску льгот, источников масштабных внешних (для ФПГ) заимствований.

2.8. Стратегические действия ФПГ

Разработка разных аспектов стратегии развития финансово-промышленной группы остается одним из слабых мест в проектах интеграции и в деятельности ФПГ. Особенно это касается стратегии организационного развития.

Вопрос о распределении прав собственности в организационно-экономической схеме функционирования финансово-промышленной группы, как правило, не получает в проектах ФПГ должной проработки со всех точек зрения (обеспечение управляемости, согласование интересов, повышение качества корпоративного управления, привлечение внешних инвесторов). В нескольких проектах ФПГ обоснование организационно-хозяйственной структуры группы сведено к повторению ее состава.

Проблема распределения имущественных прав в группе - центральная для организационно-экономической схемы ее функционирования – в некоторых ФПГ оказалась отесненной на второй план важной, но более частной

проблемой организационной структуры центральной компании. Хотя сам замысел конкретных ФПГ нередко имеет непосредственную связь с кадровым наполнением центральной компании, нельзя недооценивать того, что финансово-промышленные группы формируются как субъекты рыночных отношений. В таких условиях распределение имущественных прав в группе является основой ее жизнеспособности, решения внутренних и внешних задач развития.

На практике проработка организационно-хозяйственной стратегии порой начинается после регистрации группы. Так руководство ФПГ "Драгоценности Урала" уже в 1994 г. на основании опыта функционирования группы пришло к убеждению, что реальная управляемость ФПГ, а с ней и будущее группы, зависят от имущественных прав: головного АО ФПГ на долю собственности каждого из участников, а последних - на долю собственности этого АО.

Обеспокоенность руководства группы "Драгоценности Урала" вызывают трудности концентрации в центральной компании имущественных прав на ресурсы ФПГ. По сути дела, речь идет об эволюции организационно-хозяйственных связей в рамках ФПГ в направлении формирования структуры холдингового типа.

Говорится о том, что если доли собственности головного АО ФПГ беспрепятственно распределяются среди участников по проспекту эмиссии, то вложение значимых долей своих уставных капиталов участниками в виде пакетов акций в обмен на акции ФПГ встречает серьезные трудности. Основная доля акций (до 80%) производственных предприятий ФПГ, бывших государственных предприятий, приватизированных на этапе чековой приватизации, оказались распыленными среди большого количества акционеров (до нескольких тысяч физических и юридических лиц). Резервом повышения влияния головного АО ФПГ на производственные предприятия-участники остается передача этому АО в доверительное управление временно закрепленных за государством пакетов акций участников ФПГ.

Стремление некоторых групп к получению такой государственной поддержки своей деятельности, выражаемое уже в проекте ФПГ, может рассматриваться как свидетельство заблаговременного внимания этих групп к укреплению своей организационно-хозяйственной структуры.

Выстраиванием стратегии организационно-хозяйственного развития на перспективу, четкой ориентацией на формирование структуры холдингового типа выделяется проект финансово-промышленной группы "Объединенная промышленно-строительная компания" ("ОПСК").

Как говорится в проекте, на первоначальном этапе управляемость в ФПГ достигается тем, что руководители предприятий-участников группы

(председатели Совета директоров, генеральные директора) входят в состав Совета директоров АО "ОПСК" и участвуют в подготовке и принятии решений.

На втором этапе управляемость в ФПГ повышается за счет передачи акций предприятий группы от их собственников (государство, ЧИФ "Курс-И", другие ЧИФы и предприятия) в траст головной организации АО "ОПСК".

На третьем этапе управляемость возрастет за счет проникновения капитала АООТ "ОПСК" в капиталы предприятий-участников.

С повышением управляемости группы не без оснований связывается рост привлекательности ее ценных бумаг (в частности, жилищных сертификатов) для инвесторов, расширение возможностей для маневрирования финансовыми ресурсами. Стремление к согласованию организационно-хозяйственной и инвестиционной стратегий - одно из достоинств проекта ФПГ "Объединенная промышленно-строительная компания".

Что касается инвестиционной стратегии, в проектах ФПГ она часто имеет урезанный вид. Не всегда раскрывается намечаемая структура источников финансирования инвестиционной программы (доля кредитов, реинвестируемой прибыли, средств от эмиссии акций и т.д.). По наиболее обстоятельным из проектов финансово-промышленных групп можно выделить следующую тенденцию в стратегических замыслах инициаторов ФПГ.

На первом этапе - использование уже имеющихся мощностей для производства рентабельной, легкорезализуемой продукции. В ФПГ "Сокол" это - автоагрегаты, стройматериалы. Осуществление различных, в том числе непрофильных для группы проектов, предполагающих активные коммерческие, банковские, фондовые, страховые виды деятельности.

На втором этапе - переход к реализации капиталоемких и долговременных проектов, обеспечивающих технологическое обновление производства, освоение конкурентоспособных на внутреннем и внешнем рынках видов продукции.

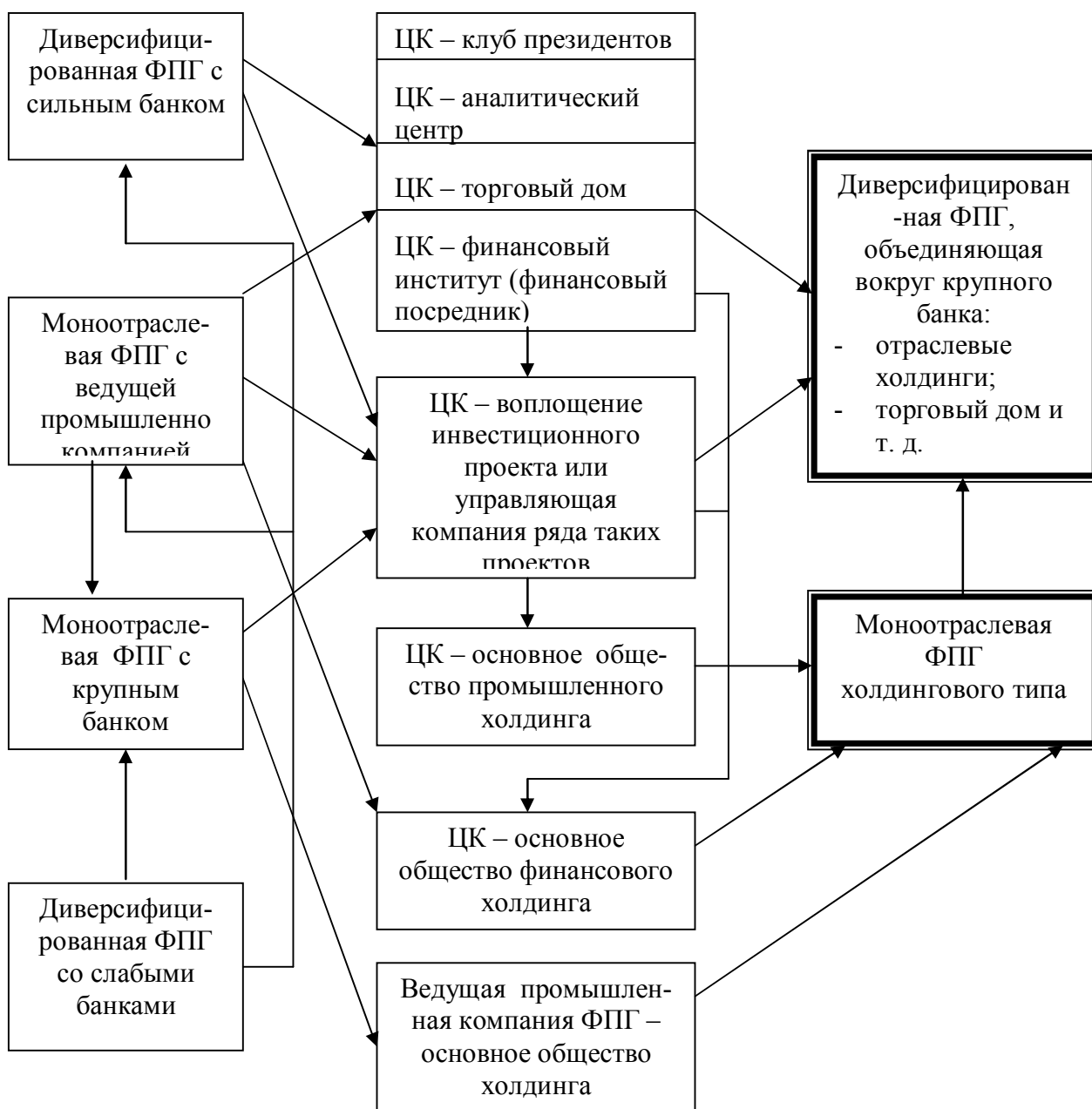
Подобное ранжирование задач стало характерным для многих групп. Как отмечают Глисин и Остапович (1997), на первом плане среди приоритетов деятельности ФПГ – улучшение финансового состояния, рост прибыли, улучшение технологических и кооперационных связей. Освоение выпуска новой продукции, внедрение новых технологий – на втором плане.

Диверсифицированность ФПГ, включение в них относительно непрофильных предприятий, способных стать своего рода инвестиционными донорами, усиливает способность групп к осуществлению структурных сдвигов в российской экономике.

Для укрепления отечественных ФПГ, для повышения инвестиционной активности групп необходимо углубление понимания того, каковы организационные предпосылки усиления стратегических мотиваций деятельности ФПГ.

Важным для решения многих стратегических задач российской экономики является формирование транснациональных ФПГ в рамках СНГ.

Наиболее вероятные варианты эволюции ФПГ и их центральных компаний (ЦК) могут быть сведены в следующую схему.



Глава 3. Транснациональные финансово-промышленные группы

3.1. Межкорпоративная интеграция в СНГ: опасности промедления

Негативные последствия от резкого ослабления кооперационных связей между предприятиями бывших союзных республик определяют повышенное внимание к созданию в СНГ транснациональных финансово-промышленных групп как к способу восстановления и обновления таких связей.

К этому подводит и зарубежный опыт экономического сотрудничества. Сегодня нередки оценки транснациональных корпораций (ТНК) как главного и наиболее эффективного инструмента международного разделения труда, его внутриотраслевой и межстрановой специализации и кооперации.

Экономические успехи отдельных стран во многом зависят от того, какое место в мировом разделении труда, в мировых технологических цепочках им удастся себе обеспечить. Свидетельством успехов, в том числе в создании потенциала для последующего развития, является расширение участия страны в производствах с высокой добавленной стоимостью. Однако весьма значительная часть как такой продукции, так и ресурсов для ее производства реализуется вне каналов свободного рынка.

Известно, что ТНК обеспечивают львиную долю мировой торговли - до 3/4 всего товарооборота, причем значительная его часть (около 1/3) осуществляется путем внутрикорпоративного обмена между расположенными в различных странах подразделениями интернациональных производственных комплексов ведущих корпораций (Хвойник, 1992б, с. 24).

Транснациональные экономические структуры контролируют ключевые звенья многих технологических цепочек. Так большая часть добываемых в мире бокситов перерабатывается в глинозем, а затем в алюминий самими алюминиевыми компаниями. "Алксан", "Рейнольдс металл", "Кайзер", АЛЮСЮИСС, "Мицубиси", в свою очередь, самостоятельно перерабатывают в изделия около 90% выплавляемого ими алюминия (Астапович, Березной, Гливаковский и др., 1988, с. 23).

ТНК контролируют основную часть научно-технических потенциалов индустриально-развитых стран. На долю корпораций с прямыми инвестициями за границей приходится более 80% расходов на НИОКР в обрабатывающей промышленности США.

Как следствие, международный обмен технологией и секретами производства ("ноу-хау") также во многом определяется ТНК. Основная часть международных потоков технологии проходит в рамках таких структур.

Установка на эффективную реструктуризацию промышленности России, стран СНГ главным образом через ориентацию на предложение и спрос мирового рынка недооценивает влияние на международное разделение труда, оказываемое как зарубежными государствами, так и ТНК.

Промедление в формировании транснациональных финансово-промышленных структур в России и СНГ может привести к таким последствиям, как:

- утрата уже достигнутых позиций в производстве продукции с высокой добавленной стоимостью (как, например, в торговле вооружениями);
- ослабление возможностей самостоятельного выстраивания технологических цепочек в наукоемких производствах;
- встраивание в технологические цепочки зарубежных ТНК при отсутствии альтернативных вариантов действий.

В современных условиях без научно-технического сотрудничества, кооперации с ТНК невозможна ускоренная модернизация промышленности стран СНГ. Наиболее эффективной она будет при установлении с ТНК отношений реального партнерства, а не когда ТНК выступают в роли "старшего брата" по отношению к компаниям из стран СНГ. Такое партнерство более вероятно, если Россия, страны СНГ будут представлены во взаимоотношениях с ТНК достаточно мощными экономическими структурами. Наглядным примером служат здесь внешнеэкономические возможности АО "Лукойл", АО "Газпром", фактически являющихся финансово-промышленными группами.

3.2. Первые ТФПГ и транснациональная активность российских банков

Среди внесенных в Государственный реестр финансово-промышленных групп Российской Федерации транснациональный характер имеют ФПГ «Интеррос», "Славянская бумага", "Точность", "Нижегородские автомобили", "ТаНАКо", «Сибгагромаш», «Оптроника», «Авангард».

21 февраля 1997 г. в Реестр ФПГ была внесена созданная на основе межправительственного соглашения межгосударственная финансово-промышленная группа "Аэрофин".

Еще около 10 ТФПГ находятся в стадии формирования и регистрации, включая транснациональную ФПГ "Формаш" и межгосударственную ФПГ "Гранит".

Несмотря на трудности формирования в СНГ транснациональных ФПГ, число проектов такого рода интеграции увеличивается. Прогнозируется

возможность создания около 100 российско-украинских финансово-промышленных групп, прежде всего в сфере машиностроения, ВПК, энергетики, авиастроения, освоения космоса, нефтеперерабатывающей и химической промышленности. В стадии практической реализации находятся проекты транснациональных ФПГ "Международные авиадвигатели", "Укртатнефть", "Руно", "Международные авиапроекты".

Российские банки вносят большой вклад в формирование в отечественной экономике межрегиональных ФПГ. Подобным образом транснациональная деятельность банков предстает мощным фактором интеграции производства в рамках СНГ. На внутренних финансовых рынках стран СНГ постепенно, хотя и с рецидивами запретов меняется отношение к деятельности российских банков. Эти банки являются самыми крупными финансовыми учреждениями на территории стран СНГ и Балтии. Транснациональная активность российских банков и фактических групп опережает официальное оформление ТФПГ.

Еще относительно недавно попытки российских банков открыть свои дочерние финансовые структуры на Украине наталкивались на жесткое сопротивление Национального банка Украины. Оно сменилось определенной заинтересованностью в создании украинско-российских банков, в работе российских банков на фондовом рынке Украины. Можно говорить о начале нового этапа российско-украинского межбанковского сотрудничества. Такое сотрудничество будет способствовать созданию и функционированию российско-украинских ФПГ. К середине 1997 г. на Украине действовали: Инкомбанк-Украина, Югтокобанк («Эксперт», 25 августа 1997 г.).

В Белоруссии группа ОНЭКСИМа представлена Минсккомплексбанком, группа «Альфа» - финансовой компанией «Интеркапитал», Инкомбанк – Приорбанком. Автобанк участвует в реализации инвестиционных проектов, продукция которых поставляется и российским предприятиям. Кредитование белорусских предприятий Автобанком, местным филиалом Мосбизнесбанка, инвестирующим в предприятия по производству шин, дает национальной промышленности новые возможности для развития производства. Тем самым оказывается поддержка и российским партнерам этих предприятий.

В Киргизии зарегистрирован Аманбанк - дочерний банк российского Автобанка. Дочерние банки «Российского кредита» действуют в Киргизии, Туркмении, Грузии, Азербайджане. Представлена в Азербайджане и группа «Мост».

В Армении действуют «Менатеп-Ереван» и РИА-Банк (дочерний банк Токобанка).

Альфа-банк имеет дочерний банк в Казахстане.

3.3. Транснациональные ФПГ - противодействующие факторы

Среди обстоятельств, оказывающих угнетающее воздействие на межкорпоративные связи в СНГ, можно выделить следующие.

Укреплению этих связей противодействует общее сокращение платежеспособного спроса в странах Содружества. Оно усиливает напряженность в межкорпоративных отношениях. Даже в рамках национальных экономик испытание спадом, необходимость распределения его тягот между партнерами выдерживают не все кооперационные связи. Наличие свободных мощностей ослабляет мотивации к поиску взаимоприемлемых уступок, подталкивает к налаживанию собственного производства получаемой по кооперации продукции.

Расходы на замещение импорта делают еще более проблематичными инвестиции в модернизацию основного производства.

При объединении технологической цепочки в рамках холдинговой структуры балансировка интересов вдоль нее перестает быть столь острой проблемой. Однако на пути формирования в СНГ транснациональных холдинговых структур стоят свои трудности. Нередко нерезиденту для вхождения в состав акционеров необходимо стать победителем инвестиционного конкурса. За редким исключением, это, по сути дела, - запретительный барьер для выстраивания связей по капиталу между предприятиями из стран СНГ.

Установка на немедленные зарубежные инвестиции в отдельных случаях оправданна. Вместе с тем, возведенная в универсальный принцип взаимоотношений с акционерами-нерезидентами она грозит подрывом собственных инвестиционных возможностей. Для многих кооперирующихся предприятий из стран Содружества сокращение потребности в оборотных средствах через объединение в ФПГ более реалистично, чем восполнение дефицита оборотных средств за счет инвестиций из дальнего зарубежья.

Становление финансово-промышленных групп в СНГ тормозится, среди прочих причин, сохраняющимися надеждами отдельных стран, предприятий на индивидуальное выгодное вхождение в технологические цепи зарубежных ТНК. Слабость национальных производителей, нередко остро нуждающихся в оборотных средствах, затрудняет такое вхождение. Определенные расчеты строятся на том, что эту слабость во взаимоотношениях с ТНК компенсирует государство, в частности, через условия приватизации. Такие расчеты не лишены оснований. Однако это верно главным образом для добывающих отраслей.

В обозримой перспективе формирование ФПГ как в России, так и в рамках СНГ останется сферой соперничества двух подходов к интеграции в мировую экономику:

- непосредственное подключение к мировому разделению труда (отдельных предприятий, регионов России, стран СНГ);
- интеграция в мировое хозяйство при активном использовании потенциала интеграции в рамках России, СНГ, бывшего СЭВ.

Это соперничество накладывает отпечаток на создание в России, СНГ нормативной базы интеграционных процессов. Достаточно напомнить о действовавших до принятия Федерального закона "О финансово-промышленных группах" многочисленных ограничениях на российские ФПГ.

Не только в России, но и в ряде других стран СНГ ориентация на непосредственное подключение к мировому разделению труда проявляется в трактовке финансово-промышленных групп как структур, которые монополизируют экономику, прерывают процессы создания конкурентной предпринимательской среды, усиливают влияние на экономику чиновников, выступающих арбитрами при создании ФПГ.

Создание финансово-промышленных групп рассматривается как угроза процессу приватизации предприятий физическими лицами, поскольку вступающие в такие группы государственные предприятия могут быть переуступлены банкам.

Становление финансово-промышленных групп сопровождается довольно острыми дискуссиями не только в России. Например, у ряда украинских критиков вызывает неприятие сам транснациональный характер ФПГ. Логика рассуждений здесь следующая. ФПГ должны будут создаваться на базе слияния украинского государственного промышленного и российского частного банковского капитала. Последний изначально гораздо мощнее и сильнее своего украинского собрата. Исходя из этого, российско-украинские ФПГ воспринимаются как угроза потери Украиной экономической, а значит, и политической независимости. Прогнозируется повторение существовавшей в СССР ситуации, когда большинство элитной промышленности Украины работало на конечный результат головных российских предприятий.

Однако реальной альтернативой признания существующей экономической взаимозависимости России и Украины, возможности усиления ими через сотрудничество своих позиций на мировой экономической арене выступает утрата каждой из стран существенной части своего промышленного

потенциала, причем отнюдь не низкотехнологичной части. Вряд ли это может рассматриваться как укрепление экономической самостоятельности.

Для экономической безопасности важна не близость к финальным стадиям изготовления продукции, а надежность снабжения и сбыта. Занимаясь элитная промышленность Украины сборкой из российских комплектующих – это, скорее всего, не избавило бы от обвинений в адрес разделения труда в СССР.

Реализация наукоемких, пусть и не финальных технологий - вот достойный предмет гордости украинской промышленности. Торможение интеграционных процессов в рамках СНГ приведет многие элитные предприятия к сборке продукции из германских, корейских и др. комплектующих.

Большую настороженность вызывает перспектива консолидации налоговых обязательств в рамках финансово-промышленной группы. Вступление в ФПГ объявляется способом уклонения большинства производителей от налогов. Вариант базирования головного предприятия группы за пределами Украины выглядит при этом весьма драматично.

Подобные опасения высказываются и в России по адресу межрегиональных ФПГ. Поиск путей конструктивного преодоления такого рода опасений сближает проблематику межрегиональных и транснациональных финансово-промышленных групп.

Затрудняют формирование транснациональных ФПГ и расхождения между странами Содружества в нормативных требованиях к этим ФПГ.

3.4. Нормативная база транснациональных ФПГ

Нормативные условия создания ТФПГ в рамках Содружества включают широкий спектр многосторонних и двусторонних Договоров и Соглашений, направленных на развитие экономической интеграции. Основные принципы формирования международно-правовой базы учреждения и функционирования транснациональных экономических структур в рамках СНГ определены Соглашением о содействии в создании и развитии производственных, коммерческих, кредитно-финансовых, страховых и смешанных транснациональных объединений от 15 апреля 1994 г, которое подписали представители двенадцати государств. Заключен ряд двухсторонних Соглашений об основных принципах создания финансово-промышленных групп. Правительство Российской Федерации имеет такие Соглашения с правительствами: Республики Беларусь, Украины, Республики Таджикистан, Республики Кыргызстан, Республики Казахстан, Республики Узбекистан.

В первых четырех из этих Соглашений выделяются перспективные, приоритетные сферы создания ТФПГ. Так в Соглашении между Правительствами России и Беларуси Стороны считают перспективными создание финансово-промышленных групп в следующих сфера деятельности:

- добыча и переработка российской нефти на базе нефтеперерабатывающих предприятий в Западной Сибири Российской Федерации и нефтеперерабатывающих заводов Республики Беларусь;
- сооружение транзитного магистрального газопровода в Западную Европу;
- производство крупногабаритных шин;
- создание новых конструкционных материалов;
- производство транспортных средств и двигателей к ним;
- производство тракторов и других машин и оборудования для сельского хозяйства и двигателей к ним;
- производство технологического оборудования для перерабатывающих отраслей агропромышленного комплекса;
- производство диагностического и другого медицинского оборудования;
- радиоприборостроение и оптико-электронное приборостроение, производство изделий электроники, ракетно-космической техники и спецтехники.

Соглашение между Правительствами России и Казахстана – единственное, содержащее прямые ограничения на акционерный контроль со стороны кредитно-финансовых учреждений. Установлено, что владение входящим в группу кредитно-финансовым учреждением или инвестиционным институтом акциями любого предприятия – участника финансово-промышленной группы будет ограничено 10 процентами, а вложение в акции предприятий этой группы не может превышать 10 процентов активов указанных учреждений.

Это ограничение, по сути дела, означает дискриминацию банков-участников официальных ТФПГ при приватизации входящих в эти группы предприятий. В соответствии с Указом Президента РФ от 5 декабря 1996 г. №2096 такое ограничение довлело над всеми отечественными ФПГ. Закон РФ «О финансово-промышленных группах» устранил это ограничение из российской нормативной базы ФПГ. В новых условиях рассматриваемое межправительственное соглашение предстает тормозом углубления интеграции банковского и промышленного капитала в рамках российско-казахстанских ФПГ.

В ряде межправительственных соглашений прямо говорится о том, что ФПГ формируются с соблюдением законодательства Сторон. Таким образом,

условия создания и деятельности ТФПГ охватывают нормативные акты отдельных государств. Среди этих актов:

- Закон Российской Федерации «О финансово-промышленных группах»;
- Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении Положения о финансово-промышленных группах» от 12 сентября 1995 г. №354;
- Постановление Правительства Республики Таджикистан «О соглашении между правительством Республики Таджикистан и правительством Российской Федерации об основных принципах создания финансово-промышленных групп» от 31 октября 1995 г. №657;
- Закон Украины «О промышленно-финансовых группах в Украине» от 21 ноября 1995 г.;
- Указ Президента Республики Беларусь «О создании и деятельности в республике хозяйственных групп» от 27 ноября 1995 г. №482;
- Постановление Правительства Кыргызской Республики «О финансово-промышленных группах» от 29 февраля 1996 г. №85.

Эти нормативные акты по финансово-промышленным группам обнаруживают существенные различия в ограничениях на ФПГ, в порядке согласования проектов интеграции в государственных органах.

Кроме Закона Украины, остальные нормативные акты допускают широкое разнообразие структуры ФПГ. В разряд финансово-промышленных групп попадают структуры а) холдингового типа; б) использующие доверительное управление пакетами акций; в) объединяемые совместными органами управления, в частности, специально учреждаемой компанией-координатором.

В соответствии с Законом Украины «О промышленно-финансовых группах в Украине» основой такой группы является Генеральное соглашение о совместной деятельности по производству конечной продукции ПФГ, заключаемое головным предприятием и остальными участниками группы. Головное предприятие ПФГ – предприятие, которое создано в соответствии с законодательством Украины, производит конечную продукцию ПФГ, осуществляет ее сбыт, платит налоги в Украине и официально представляет интересы ПФГ в Украине и за ее пределами.

Фактически, головным может быть только украинское промышленное предприятие. Другие промышленные участники ПФГ – это поставщики головного предприятия. Допускается наличие среди участников ПФГ иностранных юридических лиц. Запрещается участие предприятия, организации более чем в одной ПФГ.

Закон предписывает, что в составе ПФГ может находиться только один банк. Вместе с тем нет указаний на то, что это должен быть обязательно украинский банк.

При налагаемых ограничениях статус транснациональной ПФГ не сможет получить на Украине группа, представляющая интеграцию вдоль технологической цепочки, если конечное звено этой цепочки приходится не на Украину.

Решение о создании (регистрации) транснациональной ПФГ принимается Кабинетом Министров Украины только при условии предварительного заключения межгосударственного договора, подлежащего ратификации Верховным Советом Украины.

Столь высокий уровень принятия решений о транснациональных структурах характерен не только для Украины. В Республике Беларусь хозяйственные группы с участием иностранных юридических лиц создаются только с согласия Президента Республики Беларусь.

Положение о финансово-промышленных группах Республики Узбекистан воспроизводит все те ограничения на ФПГ, что фигурировали в утратившем силу Указе Президента РФ от 5 декабря 1993 г. №2096.

Проблема сближения нормативных условий деятельности транснациональных ФПГ в странах Содружества во многом остается открытой. На такое сближение направлен принятый Межпарламентской Ассамблеей государств-участников СНГ от 17 февраля 1996 г. рекомендательный (модельный) законодательный акт «О финансово-промышленных группах», во многом унифицированный с одноименным российским законом.

Некоторым шагом вперед в ликвидации пробелов в национальных законодательствах призвана стать разработанная Межгосударственным экономическим комитетом (МЭК) "Конвенция о транснациональных корпорациях". Изначально эта конвенция замышлялась как акт прямого действия. Однако в ходе согласования Конвенции от такого замысла пришлось отказаться.

В отсутствии согласованной нормативно-правовой базы стран Содружества создание части транснациональных (международных) ФПГ проводится путем заключения межправительственных соглашений. При этом учитываются положения Договора о проведении согласованной антимонопольной политики, заключенного в г. Ашхабаде 23 декабря 1993 г.

В рамках Межгосударственного совета по антимонопольной политике государств-участников СНГ на заседании, состоявшемся 5-6 ноября 1995 г. в г. Кишиневе, был рассмотрен и принят представителями Армении, Белоруссии,

Грузии, Казахстана, Киргизии, Молдавии, России и Украины Меморандум о согласованных действиях антимонопольных органов государств-участников СНГ при создании и деятельности транснациональных экономических структур. Этот подготовленный ГАК России документ определил единые принципы проведения государственного антимонопольного контроля при создании и деятельности транснациональных экономических структур (Михайлов, 1997).

Развитие процессов интеграции промышленного и финансового капитала в рамках СНГ, с вовлечением стран дальнего зарубежья будет принимать разные формы. При достаточно широкой трактовке ФПГ, на что ориентирует Закон Российской Федерации "О финансово-промышленных группах", многие из этих форм попадут в рубрику транснациональных ФПГ. Ориентация на многообразие интеграционных процессов выдвигает на первый план вопрос о сопоставлении эффективности разных форм интеграции, о выборе из них той, что в наибольшей степени отвечает складывающимся условиям и перспективам развития. Этот вопрос актуален как для непосредственных участников интеграционных процессов, так и для государственных инстанций, осуществляющих экспертизу проектов транснациональных ФПГ, претендующих на государственную поддержку, на официальный статус.

Подведение нормативных основ под интеграционные процессы в России и СНГ не устранил соперничества двух представленных ранее подходов к вхождению в мировое хозяйство. Для предотвращения крайностей первого из них, для перевеса второго подхода важен баланс интересов ФПГ и принимающих стран (регионов) при распределении получаемых в результате интеграции результатов, при определении стратегии последующего развития.

Как учесть интересы партнеров по ФПГ, стран пребывания участников групп? Здесь полезно обращение к зарубежному опыту. Необходимо учитывать как факторы эффективности транснациональных корпораций и ФПГ, так и тенденции в изменении организационных форм транснациональной кооперации производства. Изменения вызываются, в частности, влиянием на такую кооперацию национальных экономических интересов принимающих стран. Если российские корпорации не извлекут должных уроков из соответствующего зарубежного опыта, это может отрицательно сказаться на развитии экономических отношений между Россией и странами СНГ, привести к проигрышу отечественных корпораций в соперничестве с западными ТНК на экономическом пространстве этих стран.

3.5. Зарубежный опыт транснациональной интеграции предприятий

Факторы эффективности транснациональной корпоративной структуры.

Факторы эффективности транснациональных корпораций (ТНК) и транснациональных финансово-промышленных групп (ТФПГ) неоднократно рассматривались в отечественных публикациях (см., например, Хвойник, 1992а, Мовсесян, 1997). Это позволяет ограничиться конспективным изложением таких факторов. Среди них особого внимания заслуживают те, что вызывают негативное к транснациональным структурам в принимающих странах.

Научно-технический прогресс привел к ситуации, когда успехи многих мелких и средних предприятий, производителей уникальных изделий опираются на эффективность крупносерийного массового производства. Преимущества такого производства нередко раскрываются только с приобретением международных масштабов и за счет углубления специализации. Формирование транснациональных структур, охватывающих крупные специализированные производства, обеспечивает надежность их кооперационных связей, снижает риск узкой специализации.

Помимо достоинств международного разделения труда, зарубежное производство позволяет ТНК извлекать выгоду из различия экономических условий между страной базирования материнской компании и странами, где расположены ее филиалы и подконтрольные фирмы. Имеются в виду различия в обеспеченности и стоимости природных ресурсов, в ставках заработной платы, налогообложения, нормах амортизационных отчислений, фирменного, антитрестовского и трудового законодательства, экологических стандартах, квалификации рабочей силы, курсах валют и по многим другим компонентам (Хвойник, 1992б, с. 9).

Через ТНК и ТФПГ производство приближается к рынкам сбыта готовой продукции. Это облегчает маневрирование загрузкой производственных мощностей, варьирование моделей выпускаемой продукции в соответствии с изменениями экономической конъюнктуры в отдельных странах, особенностями спроса на конкретных рынках. Как показывает опыт, автомобильные концерны, приближающие производство к рынкам сбыта получают некоторые конкурентные преимущества с точки зрения учета потребностей этих рынков.

Размещение предприятий ТФПГ на территории разных стран – способ проникновения на рынки этих стран через таможенно-протекционистские барьеры.

Одним из основных средств использования в интересах ТНК и ТФПГ межстрановых различий является система так называемых трансфертных

(передаточных) цен. С помощью этих цен происходит перераспределение прибыли в страны с более низким ее налогообложением. Кроме того, трансфертные цены – инструмент приспособления к таможенным тарифам.

В стратегическом плане транснациональный характер деятельности ФПГ отвечают приспособлению их к жизненным циклам технологий и продуктов. Стратегия может состоять в том, чтобы переводить производство за рубеж с приближением заходящей фазы этих циклов.

От ТНК к международной межфирменной организации производства.

Чрезмерное стремление ТНК к получению односторонних преимуществ в принимающих странах привело уже в начале 70-х годов к обострению конфликта "нации-корпорации". В развивающихся странах резко увеличилось число случаев экспроприации иностранных активов. Как следствие, организация международного производства все чаще стала иметь не внутрикорпоративный характер, а форму транснационального группирования фирм. Как показал опыт, такое группирование во многих случаях способно обеспечить высокую надежность и контролируемость международных хозяйственных связей при сохранении юридической независимости партнеров.

С 80-х годов наблюдается расширение форм международной деятельности, не связанных прямо с владением собственностью в других странах. Речь идет о соглашениях по оказанию разного рода услуг, соглашениях о производственной кооперации и совместной деятельности. Используя эти более гибкие и менее капиталоемкие по сравнению с владением собственностью инструменты транснациональной деятельности ТНК и ТФПГ добиваются контроля де-факто над международным производством.

Экономические мотивы международной межфирменной организации производства, включают:

- уменьшение издержек, достигаемое передачей части производства зарубежному партнеру;
- снижение издержек путем специализации сотрудничающих фирм на производстве узкого круга высококачественных изделий;
- кооперация с зарубежным партнером позволяет лучше распределить и оптимально загрузить производственные мощности фирмы.

В мотивах интернализации производства, при сохранении роли зарубежных предприятий как центров извлечения прибыли, на первый план нередко выступает стремление обеспечить устойчивость и надежность зарубежных поставок.

Все чаще ведущим мотивом формирования транснациональных межкорпоративных структур выступает стремление к укреплению позиций в

инновационной конкуренции. Одним из наиболее значимых сдвигов в подходе ведущих корпораций к ведению конкуренции явилось массовое образование так называемых стратегических альянсов. Речь идет о разного рода гибких межфирменных союзах, создаваемых для совместного решения ориентированных на глобальный рынок конкурентных задач в той или иной области, но позволяющих продолжать соперничество в других сферах.

Следует обратить внимание на то, что подавляющее большинство таких союзов заключается между сравнимыми по экономическому потенциалу крупнейшими корпорациями с транснациональной структурой.

Распространение межфирменной (групповой) организации международного производства не означает, что ТНК является отжившей формой такой организации во всех отраслях. В нефтяном бизнесе по-прежнему ведущую роль играют вертикально интегрированные ТНК (Алекперов, 1996). Вместе с тем, отмечается следующая тенденция. Если до середины 70-х годов прямые зарубежные инвестиции осуществлялись главным образом в сырьевое производство, то в настоящее время большая часть таких инвестиций концентрируется в обрабатывающей промышленности. В свою очередь правительства стран Третьего мира отказались от агрессивного налогообложения и национализации прямых инвестиций (Линдерт, 1992, с. 464). В контексте современных тенденций развития ТНК следует отметить и некоторые явления в их политике диверсификации. В условиях низких темпов экономического роста у них появилась потребность сконцентрироваться на более узком круге ключевых производств. Многие ТНК перестраивают структуру и консолидируются в тех же самых или связанных с ними отраслях, а не диверсифицируются в другие отрасли.

Для зарождающихся в России транснациональных финансово-промышленных групп особый интерес представляет опыт ТНК из развивающихся и новых индустриальных стран.

Ориентация на узкие рынки покупателей с низким уровнем дохода, где преобладает ценовая конкуренция, поставила перед международными инвесторами из развивающихся стран две связанные между собой задачи: освоение мелкомасштабной технологии и снижение издержек всеми возможными средствами.

Стремясь одолеть западных конкурентов их же собственным оружием, некоторые новые международные компании начали добиваться хороших результатов за счет резкого увеличения масштабов производства в тех отраслях, где большие производственные мощности являются ключевым

конкурентоспособности. Так, индийская ТЕЛКО стала одним из крупнейших в мире производителей грузовиков одной модели.

Поучительна тактика действий на западных рынках потребительских товаров, выработанная новичками международного бизнеса из новых индустриальных стран. Речь идет о тесном сотрудничестве на первом этапе с компаниями осваиваемой страны. После такого внедрения начинается активное продвижение собственных марок продукции.

Первостепенное значение для перспектив деятельности российских ФПГ в странах СНГ, для становления ТФПГ будет иметь учет тех международных стандартов поведения, которые призваны облегчать корпорациям деятельность за пределами их национальных территорий.

Можно говорить о формировании в рамках ООН трех основных кодексов поведения ТНК (Березной, 1992, с. 185):

- универсальный кодекс;
- кодекс поведения в области передачи технологий;
- свод принципов и правил для контроля за ограничительной деловой практикой (в сфере конкурентных отношений).

Еще один кодекс - согласованный и принятый МОТ в 1977 г. - Трехсторонняя декларация о принципах, касающихся многонациональных предприятий и социальной политики.

Универсальный кодекс дает ориентиры поведения ТНК по широкому спектру направлений:

В области собственности и контроля ТНК предписано, в частности, содействовать на своих зарубежных предприятиях реализации поставленных принимающими государствами задач по обеспечению соответствующего местного участия в акционерном капитале, эффективному контролю со стороны местных партнеров, а также отдавать приоритет при найме и продвижении на все посты хозяйственного управления национальным кадрам.

В валютно-финансовой сфере ТНК призваны консультироваться и сотрудничать с правительствами принимающих стран для смягчения проблем, связанных с состоянием их платежных балансов и финансов. Кроме того, ТНК предписано не допускать действий, способных оказывать серьезный негативный эффект на функционирование рынков капитала в принимающих странах, в частности способных затруднить получение финансовых средств другими фирмами.

В области трансфертного ценообразования ТНК не должны прибегать к практике установления цен, которые бы не базировались на соответствующих ценах свободного рынка, в особенности если подобная практика может

способствовать уклонению от уплаты налогов или от валютного контроля в принимающих странах.

В сфере налогообложения выдвинуто требование не использовать транснациональную корпоративную структуру для изменения базы начисления налогов в принимающих странах.

В области защиты потребителей ТНК призваны неукоснительно соблюдать соответствующие международные стандарты, с тем чтобы исключить опасность для жизни и здоровья покупателей их продукции, а также не допускать различий в качестве товара на разных рынках в ущерб покупателям.

Международный кодекс поведения в области передачи технологий содержит два типа положений.

1) Перечень обязательств, которые продавцам технологии предписано брать на себя при заключении и реализации сделок с покупателями. Речь идет, в частности, о возможно более полном использовании доступных местных ресурсов рабочей силы, материалов.

2) Описание приемов ограничительной практики, от которой продавцам технологии предложено воздерживаться. Речь идет, в частности, о следующих приемах:

- ограничение свободы покупателя в отношении заключения соглашений с другими продавцами по поводу аналогичных (конкурирующих) технологий или товаров;
- ограничение свободы деятельности покупателя в сфере НИОКР;
- регламентация продавцом цен на производимую на базе продаваемой технологии продукцию;
- ограничения в отношении приспособления приобретаемой технологии к местным условиям;
- навязывание покупателю обязательств по закупке товаров или услуг в качестве условия приобретения искомой технологии;
- ограничения свободы экспортной деятельности покупателя.

Декларация МОТ включает, среди прочих, следующие предписания для ТНК:

- отдавать приоритет при приеме и повышении квалификации в принимающих странах местным кадрам;
- оплата труда и его условия должны быть не хуже, чем на других сравнимых предприятиях.

3.6. Транснациональная интеграция на основе совместной деятельности

Инициативы по полному и в значительных масштабах объединению материальных ресурсов обычно встречают настороженное отношение со стороны участников ТФПГ, а порой и на правительственном уровне. Это связано как с не вполне ясными для участников перспективами ТФПГ, так и со спорностью методов оценки объединяемых активов.

Опыт уже действующих транснациональных ФПГ свидетельствует о том, что в сложившихся экономических и нормативно-правовых условиях наиболее доступным механизмом консолидации ресурсных потенциалов участников групп является простое товарищество (договор о совместной деятельности).

Основой функционирования транснациональной финансово-промышленной группы способна служить целая система договоров о совместной деятельности, каждый из которых охватывает тех участников группы, которые сотрудничают по одному из направлений ее деятельности. При этом центральная компания ведет учет совместной деятельности по всем договорам. Примерами таких групп являются ФПГ "Славянская бумага" и ФПГ "ТаНАКО".

Дополнительную привлекательность схеме простого товарищества придает то, что она не предполагает смены собственника при консолидации ресурсов. Это особенно актуально в случаях, когда в ТФПГ входят компании, крупным акционером которых является государство.

Схема договора о совместной деятельности вписывается не только в российские нормативные требования к ФПГ.

В Законе Украины "О промышленно-финансовых группах в Украине" (от 21 ноября 1995 г.) прямо предписывается заключение между головным предприятием и участниками ПФГ Генерального соглашения о совместной деятельности по производству конечной продукции ПФГ (Ст.2 п.3).

В Указе Президента Республики Беларусь N482 от 27 ноября 1995 г. "О создании и деятельности в республике хозяйственных групп" в качестве одного из способов объединения юридических лиц в хозяйственную группу рассматривается совместное принятие ими решений по координации хозяйственной деятельности (п. 2.1).

Постановление Правительства Республики Таджикистан (от 31 октября 1995 г. N657), Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан (от 12 сентября 1995 г. N354) предусматривают вариант интеграции в ФПГ через учреждение всеми участниками группы акционерного общества. Это общество фактически выступает уполномоченным по совместной деятельности группы.

Для широкого использования в ТФПГ договоров о совместной деятельности важна унификация налоговых условий этой деятельности в

рамках Содружества, включая налогообложение ее участников-нерезидентов. Можно рассматривать это в качестве ближайшей задачи по содействию ТФПГ.

Актуальным является формирование общей нормативной базы для циркуляции в рамках СНГ корпоративных ценных бумаг.

Активизации инвестиционных процессов в ТФПГ будет способствовать разработка общего положения о централизованных фондах, создаваемых при головных (центральных) компаниях. Особого внимания заслуживают условия передачи в централизованные фонды материальных ресурсов. Активная наработка практического опыта в этом направлении ведется в межгосударственной ФПГ "Аэрофин".

Облегчению мобилизации инвестиционных ресурсов для реализации крупномасштабных проектов будет способствовать устранение российского запрета на одновременное участие одного банка в нескольких ФПГ и украинского запрета на участие в одной ПФГ сразу нескольких банков.

Реальной прочной основой как межрегиональных, так и транснациональных ФПГ является осуществление некоторых совместных проектов и программ, решающих общие проблемы регионов, стран участниц.

Примером может служить создание межгосударственной ФПГ «Аэрофин» для организационно-финансового обеспечения эксплуатации и ремонта авиационной техники.

Поучителен в этом отношении "План Маршалла", сыгравший большую роль в формировании в Западной Европе мощных объединительных тенденций. Этот план предусматривал не только финансовые и другие меры по укреплению национальных валют, восстановлению доверия к ним. Такая стабилизация сочеталась и во многом опиралась на кооперацию европейских стран в активизации наиболее эффективных производственных мощностей для достижения наискорейшего роста выпуска продукции.

Глава 4. Официальные ФПГ: портреты некоторых групп

4.1. Группа ОНЭКСИМ Банка: официальные контуры ФПГ

Еще до последних приобретений ("Связьинвест", "Норильский никель") группа ОНЭКСИМ Банка оценивалась экспертами как крупнейшая в стране, с заметным отрывом опережающая группы "Менатеп", "Альфа" ("Эксперт", 1996, №46).

В первый раз группа ОНЭКСИМ Банка прошла государственную регистрацию как ФПГ "Интеррос" 12.01.95 г. Как отмечается в Указе Президента РФ по этой группе (№2023 от 28 октября 1994 г.), она была создана по инициативе ряда предприятий и организаций. Ими была учреждена центральная компания ФПГ - АО "Интеррос" с уставным капиталом 6,5 млрд. рублей. Доли участников группы распределились в этом капитале следующим образом (в %):

1. АО "Кузнецкий металлургический комбинат"	7.7
2. АО "Новокузнецкий алюминиевый завод"	7.7
3. АО "Иргиз" (г. Балаково, Саратовская обл.)	3.07
4. АО "ИНРОС Капитал"	12.92
5. АО "Разнотрейд"	0.307
6. АО "Роснефтеимпекс"	3.07
7. АО "Росхлебпродукт"	3.07
8. ВАО "Союзплодимпорт"	6.14
9. АО "Технохим" (Санкт-Петербург)	7.7
10. АО "Фосфорит" (г. Кингисепп)	7.7
11. ВАО "Экспорт-хлеб"	3.07
12. РАО "Норильский никель"	3.07
13. АКБ "Международная финансовая компания"	9.538
14. АКБ "ОНЭКСИМ Банк"	9.385
15. АО "Совинторг"	3.07
16. ГП "Октябрьская железная дорога"	3.07
17. ГП "Продинторг"	3.07
18. ГП "Союзпромэкспорт"	1.32
19. ГП "Союзтранзит"	1.54
20. ГП "Тяжпромэкспорт"	1.38
21. ГП "Энергия" (г. Электросталь, Моск. обл.)	1.54
22. ТОО "Росэкспертиза"	0.307
23. НПФ "Интер-Достоинство"	0.307 .

На момент создания ФПГ уставный капитал ОАО «Объединенный Экспортно-Импортный Банк» (ОНЭКСИМ Банк) составлял 25 млрд. рублей, активы - 420 млрд. рублей, количество работающих в банке - 177 человек. На 01.07.97 собственный капитал достиг 3 трлн. рублей, активы - 20,8 трлн. (неденоминированных) рублей, количество работающих - 1336 человек.

Почти наполовину состав ФПГ был образован из внешнеэкономических компаний. Можно говорить об особой роли этих компаний в ФПГ "Интеррос", в де-факто группе ОНЭКСИМ Банка на том основании, что внешнеторговые объединения имеют значительный вес среди акционеров ОНЭКСИМ Банка, стоят за акционерами другого банка группы - МФК.

Их инициатива к интеграции рождалась еще при квотировании внешнеторговых операций, при попытках многих прежних клиентов самостоятельно выходить на внешние рынки. В этих условиях создание ФПГ в целях проведения активной промышленной, инвестиционной и внешнеэкономической политики было мощной заявкой на приоритетное предоставление квот соответствующим внешнеэкономическим компаниям. Указом Президента (№2023 от 28 октября 1994 г.) Правительству РФ среди мер поддержки группы, в частности, поручалась регистрация специализированной внешнеэкономической организации "Интерросимпекс" в качестве спецэкспортера стратегически важных сырьевых товаров по всей номенклатуре товаров, закрепленных за участниками этой группы.

Вместе с тем, рассматривать идейную основу создания ФПГ "Интеррос" как чисто лоббистскую было бы ошибкой.

Разрыв многих хозяйственных связей, дефицит оборотных средств и инвестиций в основной капитал привели к ослаблению экспортных производств. При таком положении обособленных усилий внешнеторговых компаний явно недостаточно даже для сохранения позиций, а тем более для экспансии на внешних рынках. Требовался переход от вывоза произведенного, к укреплению и выращиванию экспортных производств.

С другой стороны, дефицит доверия к независимым посредникам - сдерживающий фактор сотрудничества с ними производителей. Самостоятельное же выполнение ими экспортно-импортных операций нередко сопровождается потерями, повышенными расходами, снижающими рентабельность экспорта.

Для выхода из создавшегося положения требовалось найти организационную форму объединения усилий кредитно-финансовых учреждений, производителей и экспортеров, обеспечивающую их долгосрочную кооперацию, формирование и выполнение совместных программ

на внешнем рынке. По замыслу участников ФПГ "Интеррос" такой формой призвана была стать финансово-промышленная группа.

О принципах подбора промышленных участников группы можно судить по следующим объяснениям.

С.А. Батчиков (первый генеральный директор ФПГ "Интеррос") и Ю.А. Петров в 1995 г. аргументировали привлекательность РАО "Норильский никель" для ОНЭКСИМ Банка рядом обстоятельств. В отличие, например, от РАО "Газпром" "Никель" не обязан поставлять по символическим ценам продукцию внутреннему потребителю или, допустим, Украине, уже задолжавшей миллиарды долларов. В отличие, скажем, от РАО "ЕЭС России" он не должен работать на неплатежеспособных потребителей. В отличие от предприятий нефтедобычи экспорт его продукции не лимитирован мощностями трубопроводов... В отличие от угольщиков "Норильский никель" выпускает достаточно дорогой товар, на цену которого слабо влияет повышение железнодорожных тарифов. В отличие от машиностроителей он производит конкурентоспособную продукцию (никель, кобальт, медь, платину). И, может быть, главное: приватизационная судьба "Никеля" оказалась на редкость счастливой в том смысле, что в ходе акционирования концерн удалось сохранить как единый производственный организм (Батчиков и Петров, 1995).

Новый генеральный директор центральной компании ФПГ (АО "Интеррос") Владимир Шматович комментируя промышленную политику группы ОНЭКСИМ Банка акцентирует внимание на упреждающем подстраивании под государственные программы (признается, что расчет на государственную поддержку закупки селом минеральных удобрений не оправдался), на территориальной синергии (значительная часть промышленного блока группы тяготеет к Санкт-Петербургу), на диверсификацию вложений в направлении высоких технологий (ЛОМО). По остальным предприятиям - это активы, которые были недооценены из-за кризиса менеджмента. Задача группы - этот кризис преодолеть, предприятия докапитализировать ("Эксперт", 1996, №46, с. 24).

Постановлением Правительства РФ от 10 июня 1995 г. №688 "О межгосударственной финансово-промышленной группе "Интеррос" создается межгосударственная группа с участием российских и казахстанских предприятий. Прежний состав группы пополнился государственным холдингом "Ульба" (Казахстан, г. Усть-Каменогорск). В дальнейшем этот холдинг покинул группу.

В 1997 году ФПГ «Интеррос» прошла перерегистрацию и внесена в государственный Реестр ФПГ РФ 26.05.97 года. При перерегистрации в перечень участников ФПГ из прежнего состава не включены:

АО "Кузнецкий металлургический комбинат", АО "Новокузнецкий алюминиевый завод", АО "Иргиз" (г. Балаково, Саратовская обл.), АО "Технохим" (Санкт-Петербург), АКБ "Международная финансовая компания", ГП "Продинторг", ГП "Союзпромэкспорт", ГП "Тяжпромэкспорт", ТОО "Росэкспертиза".

Вместе с тем, состав ФПГ "Интеррос" пополнился следующими участниками:

ЗАО "ВА Совинторг", ЗАО "Свифт лтд.", ЗАО "Интеррос-Согласие", ТОО "Интеррослизинг", ЗАО "Интерроссимпекс", ОАО "Северо-Западное пароходство" (Санкт-Петербург), ОАО "ЛОМО" (Санкт-Петербург), ЗАО "ДАН" (Санкт-Петербург), ЗАО "ВЫСО" (г. Ревда, Свердловская область), ОАО "Химволокно" (г. Энгельс, Саратовская область), ЗАО "Производственное объединение "ТОС" (г. Долгопрудный, Московская область), ОАО "Ковровский механический завод" (г. Ковров, Владимирская область), ЗАО "САМ Холдинг", ООО "Интеррос-Пром", ЗАО "ЮТАА", ОАО "Губахинский коксохимический завод" (г. Губаха, Пермская область).

После перерегистрации ФПГ "Интеррос" имеет 30 участников. Председатель совета управляющих - президент ФПГ "Интеррос" - Евгений Яковлев (Первый Заместитель Генерального директора РАО «Норильский никель»). Председатель Совета Директоров центральной компании ФПГ – Дмитрий Ушаков (Заместитель Председателя Правления ОНЭКСИМ Банка).

Новый состав отражает вхождение в группу ОНЭКСИМ Банка большей части промышленных активов "Микродина". Эти активы охватывали (Ъ-Daily, 27 июля, 1996 г.): АМО "ЗИЛ" (более 30% акций, в итоге перешедших в собственность Москвы), ОРТ (5%), "Пермские моторы" (25%), АО "Инкар", авиакомпания "Орел-авиа", Серовский завод ферросплавов" (контрольный пакет), Березовский ГОК (контрольный пакет), Приморский ГОК (21%), Кузнецкий завод ферросплавов (не менее 10%), пермский завод "Сорбент" (21%), саратовское АО "Химволокно" (50,5%).

Фактические контуры группы ОНЭКСИМ Банка гораздо шире официальной ФПГ "Интеррос". Попытка представить полный портрет группы ОНЭКСИМ была предпринята в конце 1996 г. журналом "Эксперт" (1996, №46). После небольших корректировок этот портрет принимает следующий вид. В скобках указан совокупный процент акций члена группы, принадлежащих ее финансовому ядру - ОНЭКСИМ Банку, МФК,

инвестиционным компаниям группы ("ИНРОС Капитал", "Славинвест", "Свифт").

Полные члены группы (контролируемые финансовым ядром группы):

Промышленный блок. НК "Сиданко" (85%), РАО "Норильский никель" (38%), ЛОМО (55%), "Фосфорит" (33,7%).

Транспортный блок. Северо-Западное пароходство (25,5%).

Финансово-консультационный блок. ОНЭКСИМ Банк, МФК, БалтОНЭКСИМ Банк (40%), Каббонэксимбанк (55,5%), банк "Приморье" (40%), банк "ОНЭКСИМ-Волга" (51%), Unexim Suiss (100%), центр процессинга кредитных карточек UCS (51%), "Интеррослизинг" (50%), НПФ "Интеррос-Достоинство" (100%), "Интеррос-Согласие" (99%), "Росэкспертиза", ОАО "Интеррос" (33%), ИК "МФК-Московские партнеры".

Торговый блок. "Интерросимпекс" (50%), "Нафта-Москва" (15%).

Партнеры группы (связаны с ней участием в капитале, устойчивыми кредитными отношениями, совместными проектами и т.д.):

Внешнеторговый блок. "Агрохимэкспорт", "Дальинторг", "Зарубежнефть", "Машиноимпорт", "Общемашэкспорт", "Продинторг", "Разноимпорт", "Разнотрейд", "Разноэкспорт", "Росвнешторг", "Росвооружение", "Роснефтеимпекс", "Росхлебопродукт", "Совбункер", "Совинторг", "Соврыбфлот", "Союзплодимпорт", "Союзпромэкспорт", "Союзтранзит", "Техмашимпорт", "Техностройэкспорт", "Технохим", "Техноснабэкспорт", "Экспортхлеб".

Финансовый блок. Банк "Альба-альянс", "Ренессанс Капитал", Российско-американский инвестиционный банк, финансовая компания "Первый национальный российский траст".

Промышленный блок. ГАЗ, череповецкий "Азот", "Алмазы России-Саха", "Иргиз", Ковдорский горно-обогатительный комбинат, Кузнецкий металлургический комбинат, НК "Сургутнефтегаз", Новокузнецкий алюминиевый завод, Магнитогорский металлургический комбинат, Машиностроительный завод (Москва), МАПО, "Нижегороднефтеоргсинтез", Октябрьская железная дорога, "Пурнефтегаз", "Сахалинморнефтегаз", Серовский завод ферросплавов, Уральский алюминиевый завод, Уральский электрохимический комбинат.

Представленный ранее состав ФПГ "Интеррос" показывает, что впечатляющий портрет фактической группы ОНЭКСИМа, прорисованный входящим в эту группу журналом "Эксперт", тем не менее, не полон.

Группе принадлежат значительные пакеты акций АО "Пермские моторы" (33%), АО "Уралмаш", газет "Известия", "Комсомольская правда". БалтОНЭКСИМ Банк является банком ФПГ "Оборонительные системы", охватывающей более десятка оборонных предприятий. Банк МФК -

залогодержатель 14,84% акций Новолипецкого металлургического комбината. НЛМК и АВПК "Сухой" можно отнести к проблемной для группы сфере интересов и контроля, поскольку здесь размежевание зон влияния с другими претендентами находится еще в довольно острой фазе.

На пересечении орбит группы ОНЭКСИМа и других ФПГ оказались ОКБ им. П.О.Сухого (Инкомбанк), "Нафта-Москва" (Менатеп), "Пермские моторы" (Газпром), "Известия" (ЛУКОЙЛ), "Нижегороднефтеоргсинтез" (ЛУКОЙЛ), НЛМК (ФПГ "Металлоиндустрия", ФПГ "Объединенная горно-металлургическая компания"), АО "Ангарская нефтехимическая компания" (ФПГ "Восточно-Сибирская группа"), череповецкое АО "Азот" (41% акций переданы в доверительное управление ФПГ "Интерхимпром").

Основными направлениями деятельности ФПГ «Интеррос» являются:

- финансовый менеджмент и структурные преобразования участников ФПГ, повышение стоимости предприятий на основе их реструктуризации, включая мероприятия по финансовому оздоровлению предприятий;
- организация взаимодействия банковских учреждений с предприятиями-участниками ФПГ «Интеррос», в том числе при разработке и реализации инвестиционных проектов;
- привлечение инвестиционных ресурсов, в том числе зарубежных для реализации инвестиционных проектов и программ участников ФПГ, продолжение работ по акционированию и приватизации предприятий;
- представление интересов ФПГ «Интеррос» и ее участников в органах законодательной и исполнительной власти;
- обеспечение участников ФПГ правовой, экономической, финансовой и другой информацией, а также аналитическими материалами;
- организация информационного обмена между учредителями в их интересах.

Усилия по консолидации и реструктуризации активов ФПГ охватывают:

- разработку и внедрение процедур финансового контроля на предприятиях;
- разработку схем управления задолженностью предприятий;
- подготовку бизнес-планов участия ФПГ «Интеррос» в акционерном капитале промышленных предприятий;
- разработку схем предоставления инвестиционных кредитов.

В 1996 г. в промышленный сектор было направлено 35% общего объема кредитования ОНЭКСИМ Банка. В структуре промышленных инвестиций выделились черная и цветная металлургия (49%, АО «Норильский никель» и другие), нефтяная промышленность и нефтепереработка (33%),

машиностроение (10%, АО «ЛОМО» и др.), промышленность минеральных удобрений (6%, АО «Фосфорит», АО «Иргиз» и др.) и судоходство (2%, СЗРП).

Группа ОНЭКСИМа пока воздерживается от артикуляции стратегии своего индустриального развития. На первый взгляд, складывается впечатление, что осознанной, а тем более сформулированной стратегии группа не имеет. Исполнявший с октября 1995 г. обязанности гендиректора ФПГ "Интеррос" Д. Зеленин говорил о том, что центральная компания не может быстро оправдать надежды отдельных участников, разработав уже на начальном этапе концепцию развития ФПГ, но что такая концепция создается (Ъ-Daily, 27 июля 1996 г.). Новый гендиректор В. Шматович более категоричен. Утверждается, что общей стратегии предприятий, входящих в ФПГ, естественно, нет: предприятия разные, какая у них может быть общая стратегия? Работать нужно не на макро-, а на микроуровне ("Эксперт", 1996, №46, с. 24).

Тем не менее, можно допустить, что стратегическая аморфность группы скорее показная. Реальные действия на мезоуровне неплохо вписываются в так называемую стратегию динамических сравнительных преимуществ, когда инвестиционный потенциал наращивается за счет уже имеющихся сравнительных преимуществ (металлы, энергоносители, удобрения) и одновременно поддерживаются, создаются заделы (у группы ОНЭКСИМа это ЛОМО, МАПО, "Пермские моторы") для конкурирования в более технологичных сегментах рынка.

4.2. Межгосударственная (транснациональная) ФПГ «Аэрофин»

ТФПГ «Аэрофин» создана на основе межправительственного Соглашения "О создании транснациональной финансово-промышленной группы по обеспечению эксплуатации и ремонта авиационной техники гражданской авиации государств Содружества Независимых Государств", заключенного 18 октября 1996 года.

Еще в конце 1995 г. Коллегией Межгосударственного экономического Комитета Экономического союза СНГ формирование ТФПГ было признано важнейшим инструментом реализации Межгосударственной программы организационно-финансового обеспечения производства, ремонта и эксплуатации авиационной техники для гражданской авиации.

Участниками ТФПГ «Аэрофин» добровольно стали и подписали договор о создании ФПГ следующие юридические лица:

а) *авиационные компании:*

- ОАО «Международный аэрокосмический консорциум»;
- Национальная авиакомпания «Сахаавиа»;

- ОАО «Авиакомпания »Омскавиа»;
- ОАО «Быково-авиа»;
- АООТ «Авиакомпания «Байкал»;
- Национальная авиакомпания «Белавиа» (Беларусь);
- ГП «Минскавиа» (Беларусь);
- ГП «Аэропорт Гомельавиа» (Беларусь);
- ЗАО «Техавиасервис» (Беларусь);

б) авиаремонтные заводы:

- ОАО «Внуковский авиаремонтный завод 400»;
- АООТ «Новосибирский авиаремонтный завод»;
- ОАО «Иркутский авиаремонтный завод»;
- ОАО «Магаданский авиаремонтный завод №73 ГА»;
- АООТ «Авиационный технический центр-405» (Казахстан);
- АООТ «Авиаремонтный завод №406 ГА» (Казахстан);

в) финансово-кредитные и страховые компании:

- ОАО МФК «Аэрофин»;
- ТОО «Коммерческий Банк «Гагаринский»;
- АОЗТ «Финансовая компания «Плантор»;
- ЗАО «Информационно-страховая компания «Евро-Полис»;

г) государственные организации:

- Московский государственный авиационный институт (Технический университет) «МАИ».

Договор о создании ФПГ закрепил за уже существовавшим АО «Международная финансовая корпорация «Аэрофин» (МФК «Аэрофин») статус центральной компании группы. Уставной капитал центральной компании – 49,5 млрд. рублей. В состав МФПГ вошла лишь часть акционеров МФК. С другой стороны, участники ФПГ, не являвшиеся ранее акционерами МФК, приобрели акции этой компании и при перерегистрации АО вошли в число его учредителей. Тем самым были соблюдены требования Статьи 11 Закона РФ «О финансово-промышленных группах».

Деятельность ТФПГ «Аэрофин» охватывает следующие направления:

1. Проведение работ по увеличению (продлению) ресурсов авиационной техники.
2. Организация ремонта и поставки отремонтированной авиационной техники на условиях лизинга.
3. Организация расчетов за ремонт авиационной техники на авиаремонтных заводах.

4. Аренда, лизинг, приобретение самолетов, вертолетов, авиадвигателей, редукторов, их комплектующих изделий, наземного оборудования и контрольно-проверочной аппаратуры.
5. Утилизация списываемой авиационной техники в интересах гражданской авиации и авиационной промышленности.
6. Разработка, издание и поставка нормативно-технической, технологической и методической документации.
7. Разработка и внедрение технического обслуживания самолетов ТУ-154 Б; С; М по техническому состоянию.
8. Организация ремонта самолетов ТУ-154 в Белоруссии.
9. Организация подготовки и контроля готовности авиакомпаний, авиапредприятий, авиаремонтных заводов к сертификации и лицензированию.
10. Информационное обеспечение по отказам, неисправностям авиационной техники, их анализ и отработка мероприятий по их предупреждению.

По части перечисленных направлений соответствующие подпрограммы уже реализуются, по другим - находятся в стадии разработки. Предусматривается поэтапное развитие ТФПГ «Аэрофин». На первом этапе - решение проблем ремонта авиационных двигателей, в последующем - проблем эксплуатации, ремонта воздушных судов, а затем - и обновления их парка.

Неблагополучная ситуация с ремонтом двигателей - дефицит средств у авиакомпаний для приобретения готовых к эксплуатации авиадвигателей, которыми располагают ремонтные заводы. Практика показала эффективность следующей схемы сотрудничества центральной компании МФПГ, ремонтных заводов и авиакомпаний.

Текущие расходы ремонтных заводов поддерживаются кредитами центральной компании. Ремонтные заводы, в свою очередь, передают ей в управление уже отремонтированные двигатели. Центральная компания предоставляет эти двигатели в лизинг авиакомпаниям под залог своих акций. Величина требуемого при этом пакета акций составляет от 20% стоимости необходимого авиакомпании двигателя. Лизинговые платежи производятся авиакомпаниями из доходов, получаемых от эксплуатации двигателей. В счет таких платежей авиакомпании могут отдавать и принадлежащие им, но требующие ремонта двигатели.

Погашение кредита, предоставленного центральной компанией ремонтным заводам, происходит как за счет лизинговых платежей, так и за счет накопившихся долгов авиакомпаний этим заводам. Последние уступают центральной компании право на получение таких долгов.

Эта схема модифицируется, когда речь идет об обеспечении ремонта двигателя, остающегося в собственности авиакомпании. Однако и в этом случае приобретение авиакомпаниями акций АО «Аэрофин» - способ накопления средств для оплаты ремонта двигателей.

В рамках МФПГ «Аэрофин» намечается создание целевого возвратного фонда, состоящего из финансовой и ресурсной частей ("Фонд финансов" и "Фонд ресурсов"). Фонд ресурсов представляет собой развитие уже представленной схемы и должен расширить вовлечение в эксплуатацию пригодную к ней авиатехнику. Речь идет о централизации такой техники для облегчения маневрирования ею. Внесенный в Фонд ресурсов пай закрепляется за соответствующим участником. Он остается его собственником и может претендовать на возврат своего пая (в виде техники с соответствующим назначенным ресурсом или продления ресурса уже имеющейся у него техники). Существенное значение для пайщиков имеет возможность временной замены через Фонд одного ресурса другим.

Такой порядок формирования и деятельности Фонда ресурсов отвечает транснациональному характеру группы, учитывает сложности межстранового маневрирования имуществом. Возвратный характер Фонда гарантирует, что интересы ни одной из стран не будут ущемлены.

Роль управляющей компании Фонда ресурсов отводится центральной компании МФПГ, т.е. МФК «Аэрофин».

4.3. ФПГ «Союзагропром»

ФПГ "Союзагропром" - первая мощная группа в агропромышленном секторе отечественной экономики, получившая официальный статус финансово-промышленной группы 24 ноября 1995 г.. Мерой государственной поддержки этой группы стало Постановление Правительства РФ от 27 января 1996 г. № 62 "О привлечении финансово-промышленной группы "Союзагропром" к формированию федерального фонда продовольствия".

Особое внимание к ФПГ «Союзагропром» привлекает то обстоятельство, что в ней участвует Воронежский филиал Сбербанка России.

Помимо него в состав этой ФПГ вошли еще 3 банка, 24 ведущих предприятий мясной, молочной, сахарной, масложировой, консервной и пищевой промышленности, несколько элеваторов, баз хранения мясо-молочной промышленности, широкая сеть розничной торговли продуктами питания, международная корпорация «Регулинвест», АО «Россошанский завод минеральных удобрений» – основной производитель и поставщик сложных минеральных удобрений для Черноземья, научно-исследовательский институт

экономики и организации АПК Центрально-Черноземного региона Российской Федерации – всего 40 участников.

Центральной компанией финансово-промышленной группы является ОАО «ФПГ Союзагропром» с уставным капиталом 2,38 млрд. рублей (на момент учреждения группы).

В программе ФПГ «Союзагропром» по развитию перерабатывающих производств приоритет был отдан освоению и наращиванию выпуска такой агропродукции, которая выступает импортозамещающей на российском рынке. Среди инвестиционных проектов группы:

- рафинирование и расфасовка растительных масел в полимерную упаковку;
- производство протеинового молочного концентрата;
- производство сухого лука и картофельных чипсов и т.д.

Хотя после создания ФПГ «Союзагропром» активизировались инвестиции участников в основные средства, преобладающими остаются капиталовложения в оборотные средства. Тем самым за счет улучшения использования имеющихся мощностей решается задача укрепления инвестиционного потенциала группы.

В основе схемы функционирования ФПГ «Союзагропром» лежит концентрация финансовых ресурсов в центральной компании группы с последующим использованием этих ресурсов для формирования целевых фондов группы. Направления использования этих фондов:

- авансирование коллективных и фермерских хозяйств путем предоставления им товарных кредитов;
- предоставление гарантий банкам под инвестиционные кредиты и непосредственного участия в инвестиционных проектах;
- закупки сельхозсырья и продукции перерабатывающих предприятий с последующей реализацией через собственную розничную сеть ФПГ и оптовыми поставками федеральным потребителям.

Все перерабатывающие предприятия вошли в ФПГ на паритетных началах, с равными долями (1,05%) в уставном капитале центральной компании группы. Более высокую долю имеют «Россошанский завод минеральных удобрений» (2,1%), АО «ЦЧОАгропром» (4,2%) и АО МК «Регул-инвест» (14,71%). Такое распределение долей участия отвечает задаче обеспечения поставщиков сырья товарными кредитами.

Банки имеют следующие доли в уставном капитале центральной компании ФПГ:

Воронежский региональный филиал Агропромбанка – 4,2%;
Акционерный банк «Воронеж» - 4,2%;
Воронежский филиал Сбербанка РФ – 4,2%;
Акционерный банк развития отраслей сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности «Роспицинвест» – 14,71%.

Широкое вхождение в ФПГ «Союзагропром» банков, осуществление через них расчетных операций обеспечивают банковский контроль за целевым использованием кредитов.

К факторам, благоприятствующим координации деятельности группы, можно отнести следующие имущественные связи между партнерами по ФПГ «Союзагропром».

Входящий в группу инвестиционный фонд «Черноземье» владеет пакетами акций ряда других участников ФПГ (в процентах от уставного капитала этих участников): АО «Сыродельный завод Каланчеевский» (5,51%), АО «Овощесушильный завод Давыдовский» (9,56%).

Еще значительнее имущественное участие в партнерах по группе со стороны АО международная корпорация «Регул-инвест». Этой корпорации принадлежит в АБ «Воронеж» - 0,48%, АО «Комбинат мясной Воронежский» – 3,8%, АО «МЭЗ Лискинский» - 5,0%, АО «Евдаковский масложировой комбинат» – 4,68%, АО «Пищекомбинат Бутурлиновский» – 38,9%, АО «Пищевик» – 10,0%, АО «Таловский пищевик» – 10,0%, АО «Фруктовые воды» – 10,0%, АО «Хладокомбинат» – 10,0%, ООО «Газета» – 16,0%.

В 1996 году по сравнению с 1995 годом объем произведенной продукции ФПГ «Союзагропром» увеличился на 25%, объем отгруженной продукции – на 28%.

4.4. Выводы. Рубежи развития и концептуального обеспечения ФПГ и ТФПГ

1. Взаимодействие ФПГ и государства. В государственном регулировании российских ФПГ наблюдаются изменения, облегчающие интеграцию промышленного и финансового капитала. Тем не менее, это скорее дрейф, чем целенаправленные перемены. Условия группирования предприятий меняются под давлением затянувшихся спада производства и инвестиционного кризиса. Сказывается и то, что не оправдались расчеты на инвестиционный бум после масштабной приватизации и стабилизации рубля.

Определенные надежды возлагаются на сотрудничество между государством и ФПГ в рамках федеральных целевых программ. Однако об активном сотрудничестве, как и об интенсификации усилий по реализации этих

программ пока говорить не приходится. *Для успешного использования необременительных для государственного бюджета мер поддержки ФПГ необходимо четкое представление об инвестиционных преимуществах ФПГ. Такое представление еще только вырабатывается.*

2. Механизмы консолидации ресурсов в ФПГ. Эволюция самих ФПГ, ресурсные возможности государства выдвинули на первый план в сложившихся условиях такие механизмы консолидации ресурсов как совместная деятельность, доверительное управление имуществом, включая ценные бумаги.

Это не значит, что неэффективны более жесткие формы интеграции. Доверительное управление пакетами акций фактически является шагом в выстраивании холдинговой структуры.

Однако *обременительность расходования средств на немедленное приобретение акций, неоправданность интеграции только по холдинговому типу, важность правильного выбора доверительных управляющих пакетами акций определяют необходимость в уточнении ориентиров интеграции.* Такое уточнение достижимо через дальнейшую систематизацию отечественного и зарубежного опыта, через продвижение на этой основе в концептуальном осмыслении ФПГ.

3. Стратегическая ориентация ТФПГ. Усиление стратегической направленности действий группирующихся предприятий, создание инвестиционных предпосылок для последующего развития – актуальные задачи и для ограничивающихся внутренним рынком, и для транснациональных ФПГ.

Если преобладающими в ТФПГ будут чисто тактические мотивации, окажутся непрочными как сами эти группы, так и основы межгосударственной экономической интеграции в рамках Содружества.

Усиление стратегической направленности ТФПГ связано, во-первых, с развитием связей по капиталу между группирующимися предприятиями.

Во-вторых, большое значение имеет развитие межкорпоративной кооперации в сфере НИОКР. Выгоды для всех вовлеченных стран от восстановления такой кооперации особенно весомы. Некоторые позитивные сдвиги здесь уже имеются. Свидетельство тому - создание ТФПГ "Точность", формирование межгосударственной ФПГ "Гранит".

4. Транснациональные имущественные связи. Одна из основных сложностей в становлении транснациональных финансово-промышленных групп, в сближении устанавливаемых странами СНГ нормативных условий формирования таких групп – настороженное отношение к транснациональным

имущественным связям. Выработка, исходя из собственного и зарубежного опыта, рекомендаций по эффективной для разных сторон структуре этих связей важна для преодоления такого отношения к ТФПГ. Однако пока наблюдаются существенные расхождения в формулируемых специалистами ориентирах. С одной стороны, с учетом тенденций 80-90-х годов утверждается, что сама нынешняя структура глобальных ТНК отражает перерастание национально базируемого финансового капитала, осуществляющего экспансию за рубеж, в качественно новую его форму, связанную с функционированием международного рынка капитала (Винслав и Голубева, 1996, с. 45). С другой стороны, говорится о том, что самые серьезные изменения произошли в структуре собственности международных компаний, которые... стали фактически однонациональными. Среди 600 крупнейших ТНК 1985 г. насчитывалось две (!) компании, основная часть собственности которых принадлежала капиталистам нескольких стран (англо-голландские «Ройал датч-шелл» и «Юнилевер»). Во всех же остальных компаниях ядро собственности базируется на капитале только одной какой-либо страны (Хвойник, 1992б, с. 8).

Развитие интеграционных процессов на экономическом пространстве России и СНГ будет идти в разнообразных формах: традиционные ТНК, участие в конкретных совместных проектах, и т.д. *Интеграция в форме группирования юридически независимых предприятий является одной из наиболее перспективных, отвечающих современным тенденциям организации международного производства.*

Несмотря на относительную неэкспансивность этой формы, для предотвращения конфликтных ситуаций в сфере экономических отношений субъектов Российской Федерации, стран СНГ *следует ориентироваться на принципы поведения, вырабатываемые международным сообществом для транснациональных хозяйственных структур.*

В официальных российских ФПГ центральные компании, как правило, учреждаются всеми участниками группы. Такой порядок формирования центральной компании отвечает потребностям координации в сфере НИОКР, может сохраниться в перспективе в рамках относительно диверсифицированных групп.

Там же, где речь идет о транснациональной интеграции вдоль отраслевой технологической цепочки, требуют проработки пути и нормативные условия формирования ТФПГ холдингового типа.

Литература

«Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Казахстан об основных принципах создания российско-казахстанских финансово-промышленных групп» от 28 марта 1994г.

«Соглашение о содействии в создании и развитии производственных, коммерческих, кредитно-финансовых, страховыми смешанных транснациональных объединений» от 15 апреля 1994 г.

«Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Беларусь об основных принципах создания финансово-промышленных групп» от 6 января 1995 г.

«Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Таджикистан об основных принципах создания финансово-промышленных групп» от 17 марта 1995 г.

«Соглашение между Правительством Украины и Правительством Российской Федерации об основных принципах создания украинско-российских финансово-промышленных групп» от 26 июля 1995 г.

«Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Узбекистан об основных принципах создания финансово-промышленных групп» от 7 сентября 1995 г.

Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении Положения о финансово-промышленных группах» от 12 сентября 1995 г. №354.

Постановление Правительства Республики Таджикистан «О соглашении между правительством Республики Таджикистан и правительством Российской Федерации об основных принципах создания финансово-промышленных групп» от 31 октября 1995 г. №657.

Закон Украины «О промышленно-финансовых группах в Украине» от 21 ноября 1995 г.

Указ Президента Республики Беларусь «О создании и деятельности в республике хозяйственных групп» от 27 ноября 1995 г. №482.

Постановление Правительства Кыргызской Республики «О финансово-промышленных группах» от 29 февраля 1996 г. №85.

Алекперов В.Ю. Вертикально-интегрированные нефтяные компании России. Методология формирования и реализации. - М.: АУТОПАН, 1996.- 294с.

Анисимов Александр. Экономическая свобода - не причина богатства, а его следствие / Эксперт, 1997, № 1, с. 30-34.

Астапович А.З., Березной А.В., Гливаковский А.К. и др. Империи финансовых магнатов (Транснациональные корпорации в экономике и политике империализма). – М., 1988.

Батчиков С., Петров Ю. Приватизируемую экономику спасут банки и ФПГ // Российский экономический журнал, 1995, № 7.

Березной А.В. Проблемы международного регулирования деятельности иностранного капитала / Хвойник П.И. (ред.). Международное предпринимательство: анализ зарубежного опыта. – М.: Наука, 1992, с. 181-195

Винслав Ю. Российские ФПГ: пройденный путь и императивы роста // Российский экономический журнал, 1996, № 5-6.

Винслав Ю. Отечественные ФПГ: достигнутые рубежи и задачи развития // Российский экономический журнал, 1997а, № 9, с. 3-23.

Винслав Ю.Б. Результаты мониторинга деятельности финансово-промышленных групп // Российский экономический журнал, 1997б, №10, с. 29-32.

Винслав Ю.Б., Голубева С.С. (ред.). Реинтеграция постсоюзного экономического пространства и становление транснациональных финансово-промышленных групп в России. - М.: Российский экономический журнал, 1996. - 198 с.

Глисин Ф., Остапович Г. О тенденциях деятельности ФПГ в 1996 году // Вопросы статистики, 1997, №4.

Линдерт П.Х. Экономика мирохозяйственных связей. – М., Прогресс, 1992.

Михайлов А. ФПГ: принципы антимонопольного контроля // Российский экономический журнал, 1997, №11-12, с. 25-28.

Мовсесян А.Г. Интеграция банковского и промышленного капитала: современные мировые тенденции и проблемы развития в России. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 444 с.

Романихин А.В. Надежды тают даже зимой: почему ФПГ не одолели дефицит инвестиций // ЭКО, 1997, №2, с.37-42.

Уотерс Р. Выпуск моделей завтрашнего дня дорого обошелся американским автомобилестроителям // «Финансовые известия», 15 февраля 1996 г.

Успенская М.Л. Опыт и проблемы работы банка с финансово-промышленными группами и промышленными компаниями / Винслав Ю.Б. (ред.). Развитие корпоративных форм хозяйствования в России (материалы к Международной конференции, 3-5 ноября 1997 г., г. Москва). - М.: МАЦ, МАКУ, 1997, с. 72-85.

Хвойник П.И. (ред.). Международное предпринимательство: анализ зарубежного опыта. – М.: Наука, 1992а. – 205 с.

Хвойник П.И. Транснациональный капитал в мировой экономике и международных экономических отношениях / Хвойник П.И. (ред.). Международное предпринимательство: анализ зарубежного опыта. – М.: Наука, 1992б, с. 6-28.