

## Развитие промышленных корпораций с участием государства

© 2011 А.В. Соколов

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов  
E-mail: fomin@sseu.ru

В статье рассматриваются проблемы формирования и развития государственных корпораций в стратегических отраслях российской экономики. На примере Объединенной судостроительной корпорации показано формирование системы целей ее развития, а также приведена структура концепции развития корпорации.

*Ключевые слова:* стратегические отрасли, государственные корпорации, структура концепции.

Госкорпорации и государственные корпорации в форме ОАО формально создавались начиная с 2007 г., однако реально действовать они стали только в последние годы.

Как известно, еще в 2007 г. было решено передать все подконтрольные государству профильные активы в Объединенную судостроительную корпорацию (ОСК). Ранее эта схема была применена при создании Объединенной авиастроительной корпорации. Нужно сказать, что, сформировав определенный портфель активов, ОСК действительно начала реализовывать несколько крупных проектов. Так, началась работа над проектами ОСК по строительству суперверфей в Приморье. На Дальнем Востоке вместе с Daewoo Shipbuilding Shipbuilding & Marine Engineering (Корея) на базе ДВЗ “Звезда” (бухта Большой Камень) ОСК планирует построить верфь, которая сможет строить суда водоизмещением порядка 250 тыс. т. Совместно с сингапурской Yantai Raffles Shipyard Ltd, в пос. Чажма ОСК строит верфь “Восток-Раффлз”. В настоящее время ведутся переговоры с ВЭБ и Сбербанком о привлечении кредитных средств на сумму до 1 млрд. долл. для реализации этих проектов<sup>1</sup>. После запуска в эксплуатацию новых верфей и начала строительства крупнотоннажного флота Россия вполне может войти в десятку крупнейших судостроительных государств по всем параметрам.

Совместный проект с корейской STX предполагает строительство предприятия по производству дизельных двигателей под Петербургом (на площадке в Кронштадте, куда ОСК намерена перенести мощности “Адмиралтейских верфей”) и создание на базе верфи STX в Хельсинки центра арктического судостроения.

Крупным успехом ОСК в привлечении иностранных ноу-хау в Россию является Mistral. Переговоры с Францией о покупке десантного корабля начались еще в начале 2010 г. Тем не менее Минобороны предпочло объявить тендер на поставку двух десантных вертолетонос-

ных кораблей-доков. Для участия в тендере ОСК взяла к себе в партнеры производителя Mistral - французскую DCNS. Два корабля будут построены на верфях DCNS во Франции, два - в России, на площадках Объединенной судостроительной корпорации (ОСК), возможно на “Адмиралтейских верфях” в Петербурге. Кроме того, ОСК выполнит до 20 % работ российско-французского консорциума по строительству первого корабля-вертолетоносца<sup>2</sup>. Помимо сотрудничества с иностранными судостроителями, ОСК намерена наращивать производственные мощности, приобретая частные верфи. Большую часть прошедшего года компания вела переговоры с Объединенной промышленной корпорацией о покупке ее судостроительных активов - “Балтийский завод”, “Северная верфь” и КБ “Айсберг”. Проблема в том, что ОСК отказалась покупать эти активы за цену, предложенную ОПК (89 млрд. руб.), поскольку считают, что их реальная стоимость не более 23 млрд. руб. Пока судостроительной корпорации удалось приобрести только 5 % “Балтийского завода”. Возможно, скоро в состав ОСК войдет нижегородская верфь “Красное Сормово” (“Морские нефтегазовые проекты”), “Окская судостроительная верфь” и “Невский ССЗ” (входит в UCL Holding).

В 2010 г. был подписан указ «О развитии открытого акционерного общества “Объединенная судостроительная корпорация”», в соответствии с которым предполагается акционирование ФГУП “Судэкспорт” с передачей акций предприятия в ОСК<sup>3</sup>. Благодаря этому ОСК сможет заниматься внешнеторговыми операциями по экспорту и импорту судов, плавсредств, судового и другого оборудования, приборов, запчастей и материалов, а также вопросами лизинга. Таким образом, госкорпорация замкнет на себе цепочку от производства судов до работы с заказчиками продукции.

Тем же указом предусматривается передача в ОСК 14 предприятий, расположенных преимущественно в южной части России, что позволя-

ет сформировать центр судостроения на Каспийском море для строительства буровых платформ в данном регионе. Этим же Указом правительству дано поручение о создании Южного центра судостроения и судоремонта в рамках ОСК.

В 2010 г. ОСК представила стратегию своего развития, согласно которой целью компании на ближайшие несколько лет является доведение загрузки мощностей до 70 % (сейчас верфи ОСК загружены на 50 %). По данным на середину 2010 г., портфель заказов корпорации оценивается в 135 млрд. руб. В дополнение к этому ОСК также заключила контракт с транспортным ведомством Венесуэлы на поставку десяти танкеров *Afgatah* на сумму около 21 млрд. руб., с «Совкомфлотом» на 6 млрд. руб. Кроме того, предполагается участие в тендере «Росморпорта» на строительство дизель-электрического ледокола мощностью 25 МВт<sup>4</sup>.

Исходя из сказанного, можно предположить, что развитие ОСК на этом не остановится, однако возникает вопрос, насколько продуманы планы развития корпорации с точки зрения как формирования портфеля заказов, так и расширения влияния ОСК за счет покупки новых активов или же на эти действия оказывают влияние какие-либо конъюнктурные обстоятельства. На наш взгляд, необходима разработка основ развития ОСК уже сейчас, причем для этого случая необходима разработка соответствующих теоретических и методологических вопросов, а также соответствующего комплекса мер государственного воздействия.

Стратегической целью развития ОСК является рост научно-производственного потенциала оборонно-промышленного комплекса, обеспечение безопасности и обороноспособности государства, дальнейшая концентрация интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов при реализации проектов строительства кораблей и подводных лодок для Военно-морского флота, а также развития гражданского судостроения, освоения континентального шельфа и мирового рынка морских перевозок.

Достижение данной цели возможно при условии:

- привлечения в финансово-хозяйственную деятельность корпорации частного, в том числе иностранного капитала;
- принятия ряда мер государственной поддержки, а также снятия ряда законодательных ограничений на деятельность корпорации.

В первую очередь, на наш взгляд, следует разработать и утвердить на правительственном уровне полный структурный перечень всех направлений специализаций, приоритетных для России в области судостроения и судоремонта.

На следующем этапе необходимо проанализировать специализацию всех предприятий, учреждений и организаций отрасли (входящих в ОСК и функционирующих вне ее организационных границ), а кроме того, зарубежных судостроительных и судоремонтных фирм, воспринимая их либо как возможных партнеров, либо как исполнителей, либо как объект присоединения (возможной покупки). Подобный анализ позволит выявить дефицит специализаций и определить необходимость и формы его покрытия.

Параллельно необходимо провести полную инвентаризацию всех предприятий, входящих в настоящее время в ОСК, выявить их возможности и технологические ресурсы, обеспеченность финансовыми, кадровыми и другими ресурсами, определить потребность в модернизации и необходимые ресурсы. Только после этого можно говорить о плане развития корпорации и формировать производственную программу корпорации с распределением по региональным центрам и конкретным предприятиям, формировать систему кооперации по тем или иным заказам.

Таким образом, одной из основных проблем развития корпорации является построение иерархии целей ее деятельности, а поскольку, по сути, корпорация является государственной, то необходимо построение системы целей регулирования ее развития.

Разработка системы научно обоснованных целей является ключевой задачей организации эффективного управления в любой сфере деятельности, в том числе и в регулировании госкорпораций (или корпораций с преобладающим участием государства), каковой фактически является ОСК. Однако приходится констатировать, что именно этот элемент управления остается слабо разработанным в теоретическом плане.

Понятно, что не любое, пусть и общественно необходимое, действие по регулированию деятельности промышленной корпорации целесообразно, так как в конкретной политико-экономической ситуации его невозможно реализовать, например из-за недостатка ресурсов или социально неприемлемых последствий. Так, будем считать, что общественно необходимо повышение стоимости судов, что позволит увеличить прибыль субъекта хозяйствования, повысит налоговые платежи в бюджет и, соответственно, расширит возможности государства в реализации социальных программ. В то же время это увеличит нагрузку на речных и морских перевозчиков, может повысить, напри-

мер (при росте стоимости постройки газовоза), транспортные расходы, что увеличит цену на сжиженный газ и т.п. Последнее отразится на стоимости промышленной продукции и уровне жизни населения. Поэтому наличие нужных ресурсов, необходимость удовлетворения требований разного вида ограничений (политических, социальных, экологических и т.п.) характеризует возможность, а в конечном счете и целесообразность постановки той или иной цели в процессе регулирования деятельности промышленных корпораций.

Другая закономерность целеформирования тесно связана с рассматриваемой выше и заключается в зависимости цели от внешних и внутренних факторов. Действительно, цель регулирующих воздействий может как инициироваться в “недрах” собственно самой корпорации, так и являться результатом действия факторов внешнего порядка. Например, речь может идти об изменении структуры потребления энергоносителей со снижением доли потребления сжиженного газа, изменении транспортных маршрутов (например, освобождение ото льда Северного морского пути), следствием которого является изменение требований к объемам и структуре транспортируемых грузов, рост потребности в судах ледового класса и др.

Другая закономерность целеформирования состоит в необходимости сведения задачи постановки обобщающей (общей, глобальной) цели к задаче ее структуризации. Исследования психологов показывают, что цель первоначально возникает в сознании руководителя не как вполне конкретное понятие, а как низкая, достаточно “размытая” область. В наибольшей степени это проявляется при выдвигании общих, глобальных целей. Поэтому представляется принципиально невозможным достичь единого понимания такой цели всеми участниками ее реализации, минуя этап декомпозиции (или структуризации) цели.

Количественная определенность цели обеспечивается разработкой целевых показателей - количественных характеристик объекта целеполагания на определенный момент времени и целевых нормативов - значений целевых показателей, соответствующих требуемому научно обоснованному уровню конечного (желаемого) состояния объекта.

Рассмотренные закономерности следует рассматривать как значимую составляющую теоретической базы формирования целей регулирования развития промышленной корпорации (ОСК). В связи с этим отметим, что нам представляется конструктивным определение

сущности цели государственного регулирования промышленных корпораций как научно обоснованный, выраженный качественно и количественно прогнозируемый результат процесса государственного регулирования, который намечается достигнуть в конкретный промежуток времени.

Рассмотрим теперь принципиальную схему формирования целей регулирования промышленных корпораций (рис. 1).

Результатом реализации процедур блоков 1-5 является формирование стратегического выбора корпорации. Под стратегическим выбором понимается совокупность приоритетных функций, реализуемых корпорацией в перспективе, что должно обеспечить достижение главных целей ее развития. В данном контексте в качестве приоритетных можно рассматривать обеспечение Военно-морского флота и гражданских отраслей, связанных с использованием морского и речного флота, судами и кораблями.

В блоке 6 на основе принятого стратегического выбора производится разработка перспективных требований к структуре, темпам изменения объемов производства, осуществляется прогнозирование возможных диспропорций и проблем.

В блоке 7 анализируется состояние корпорации, выявляются проблемы ее развития. Основой анализа являются: исследование динамики эффективности и объемов производства продукции; оценка основных фондов, их технического и экономического состояния; состояние экспортно-импортной деятельности; обеспеченность ресурсами разного вида и т.п. Среди выявленных проблем развития в блоке 8 осуществляется отбор основных проблем и построение иерархии приоритетов. В рамках блока 9 формируется полный перечень проблем, по каждой из которой дается следующая информация:

- развернутая характеристика проблемной ситуации, формулировка проблемы;
- оценка негативного воздействия нерешенных проблем (ущерба) на развитие отрасли (корпорации) в целом в настоящий период и в перспективе с помощью качественных и количественных показателей (динамика изменения показывает степень обострения проблемной ситуации во времени).

Сущность классификации проблем состоит в сведении их в группы, характеризующиеся каким-либо признаком.

На основе результатов реализации операций классификации и обобщения осуществляется операция ранжирования, состоящая в отборе проблем, оказывающих наиболее существенное влияние на эффективность. В блоке 10 уточняются их качественные и количественные характеристики.

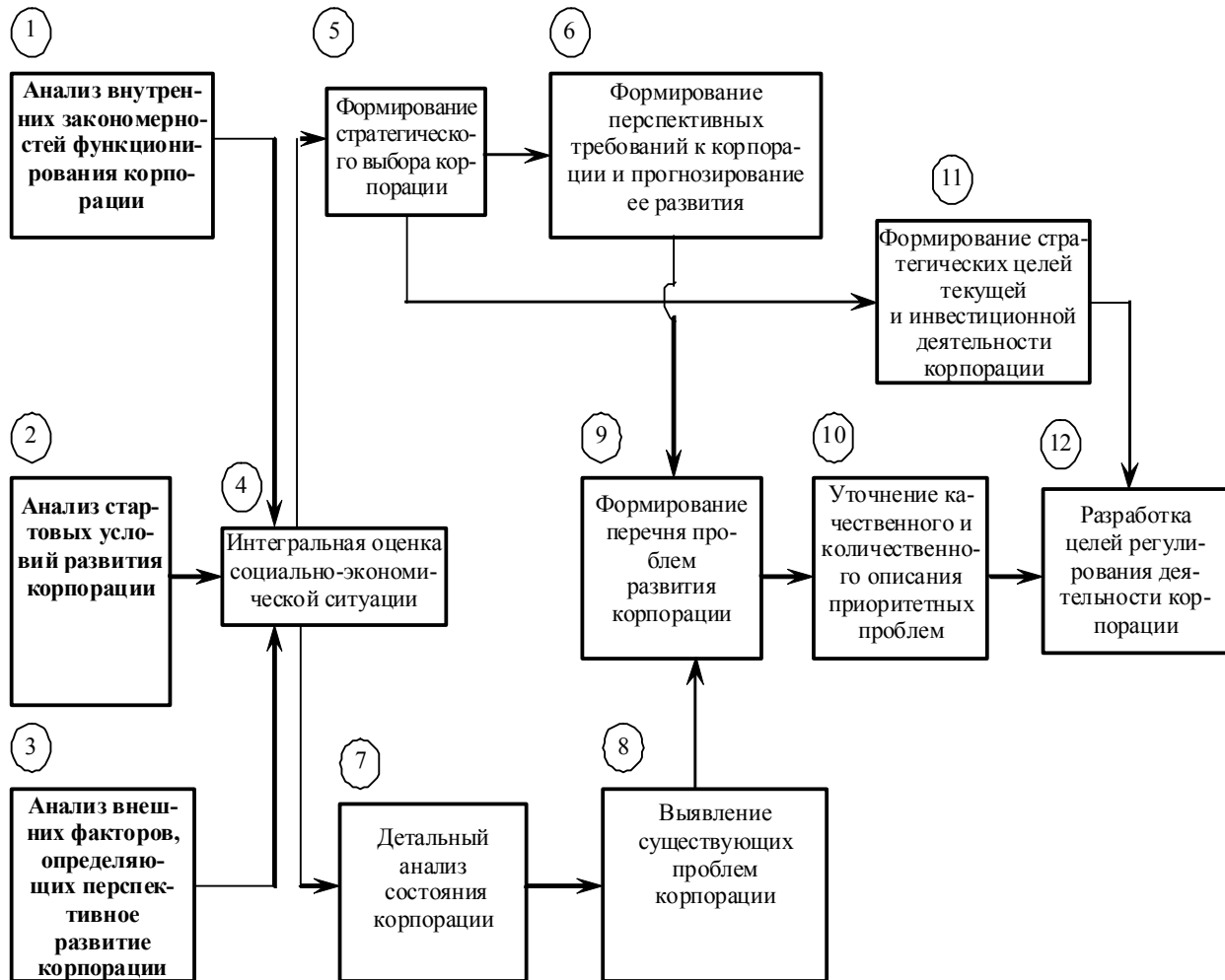


Рис. 1. Принципиальная схема формирования целей регулирования корпорации

В блоке 12 разрабатывается система целей регулирования деятельности предприятий корпорации, не противоречащих стратегическим целям развития корпорации в целом (блок 11).

Как отмечалось выше, для построения эффективной стратегии развития корпораций с государственным участием, в частности ОСК, необходима разработка соответствующей Концепции, в рамках которой следует обозначить цели и приоритеты в рассматриваемой сфере, основные направления структурных преобразований и механизмы их реализации, в том числе, конечно, формы и методы государственной поддержки. Понятно, что создание такой Концепции требует создания специального научного и организационного обеспечения.

Прежде всего, о научных принципах, которые следует положить в основу намечаемых работ. К числу ведущих, по нашему мнению, следует отнести такие, как целенаправленность, системность, комплексность, эффективность, консенсус интересов.

Следование принципу целенаправленности означает, что осуществлению структурных трансфор-

маций и реализации стратегий развития, в том числе функциональных, как в ОСК в целом, так и в отдельных региональных корпорациях (Западный Центр, Северный Центр, Дальневосточный Центр, а в дальнейшем - Южный) должен предшествовать этап целеполагания, суть которого состоит в выборе и обосновании системы взаимообусловленных целей развития ОСК, с одной стороны, как корпорации, отличающейся значительной долей государства в капитале, с другой - как специализированного научно-промышленного комплекса. Полная система целей корпорации должна включать цели федерального уровня, уровня Северо-Западного региона, Дальнего Востока и др., субъектов Федерации, где расположены предприятия, включенные в ОСК, и самих предприятий. Кроме того, необходимо учитывать цели лиц, непосредственно связанных с предприятиями, включенными в ОСК: акционеры, покупатели и потребители, поставщики, персонал предприятий и др. Разработка такой системы целей придает осмысленность и конкретность всем работам по развитию корпораций в определенный период.

Следование принципу системности означает необходимость постановки и решения задач развития ОСК на уровне отдельных предприятий, региональных центров и корпорации в целом в рамках всех преобразований, осуществляемых в промышленности России. Вследствие этого, например, процессы реструктуризации и модернизации предприятий и комплекса в целом не должны рассматриваться в отрыве от общегосударственной промышленной политики.

Принцип комплексности означает необходимость учета при разработке стратегии и программ развития корпорации в целом и отдельных предприятий совокупности экономических, социальных, экологических, градостроительных, политических факторов развития экономики России и соответствующих субъектов Федерации, а также стран - производителей аналогичной продукции и ее потребителей.

Следование принципу эффективности означает, в частности, что реализацию процесса развития корпорации следует проводить наиболее эффективным с экономической точки зрения способом. Другая составляющая общей эффективности развития корпорации - социальная эффективность. Речь идет о минимизации социальных издержек, связанных с реализацией развития, что во всяком случае не должно снижать качество жизни населения, усиливать социальную напряженность в обществе.

Принцип консенсуса интересов означает необходимость выявления и удовлетворения интересов всех субъектов хозяйствования и управления, вступающих в экономические отношения при разработке и реализации программы развития корпорации, от деятельности которых в значительной мере зависит социально-экономическая ситуация. Представим наше видение иерархии целей развития судостроительной корпорации (рис. 2).

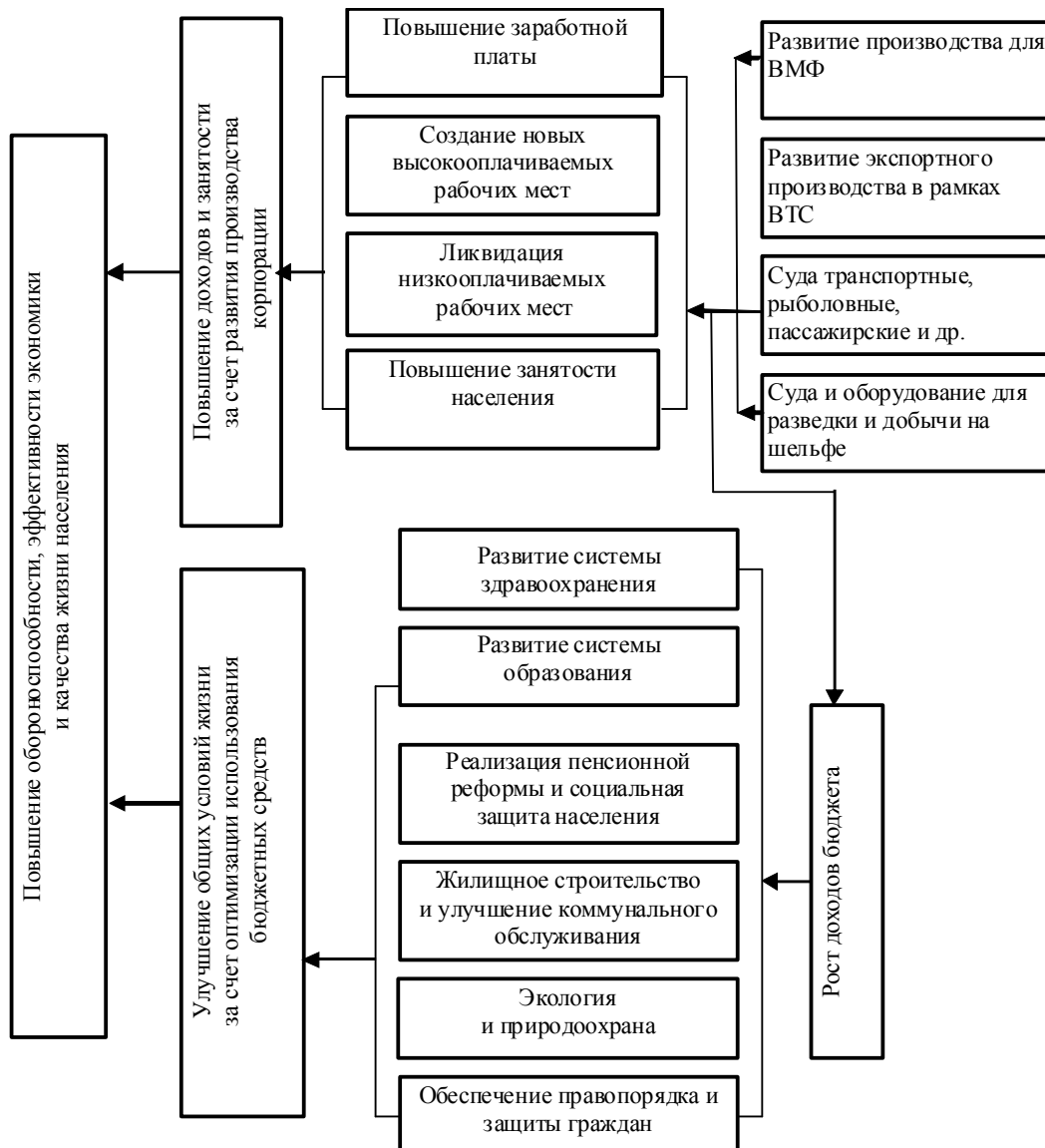


Рис. 2. Формирование системы целей развития судостроительной корпорации



При построении целей развития судостроительной корпорации в качестве конечной цели - цели высшего порядка - принимаем общегосударственные цели - повышение обороноспособности страны, повышение эффективности российской экономики и качества жизни населения. Соответственно в качестве первичных целей, непосредственно связанных со стратегией развития ОСК, принимаются производственные цели - строительство и ремонт судов, кораблей и специализированных сооружений.

Целеполагание является только одним из этапов концепции развития корпорации, включающей в себя следующее:

1. Анализ исходных предпосылок и стартовых условий развития судостроительной корпорации.

2. Выбор стратегических ориентиров, приоритетов и целей развития корпорации.

3. Разработка основных направлений развития корпорации по блокам.

4. Оценка социально-экономических последствий реализации основных направлений развития судостроительной корпорации.

5. Определение ресурсов и разработка механизма реализации Концепции.

5.1. Ресурсы для обеспечения реализации концепции:

- нормативно-правовое обеспечение;
- научно-методическое обеспечение;
- информационно-техническое обеспечение;

- кадровое обеспечение;
- финансовое (инвестиционное) обеспечение;
- материально-техническое обеспечение;

5.2. Механизм реализации концепции:

- общий контур и основные элементы механизма;

- методы государственной поддержки реализации концепции;

- формирование и реализация источников инвестиционных средств.

Увеличение объема выпуска конкурентоспособной продукции, завоевание к 2020 г. определенных сегментов мирового рынка судостроения могут быть реализованы только при наличии квалифицированных кадров. Соответственно необходимо создание новых, в том числе инновационных, рабочих мест, обеспечение занятости экономически активного населения территории, развитие трудовой мобильности в рамках корпорации, улучшение условий труда и повышение социального обеспечения работающих - все это повысит привлекательность предприятий корпораций и обеспечит приток молодых специалистов.

Механизм привлечения финансовых ресурсов на реализацию Концепции развития корпорации должен, по нашему мнению, предусматривать смешанную систему инвестирования с использованием:

- внебюджетных средств, формируемых за счет собственных средств предприятий - исполнителей Концепции, с возможным привлечением средств российских и иностранных инвесторов, а также займов и коммерческих кредитов, стратегических и портфельных инвестиций. В этом плане научными организациями должен быть проработан вопрос с бизнесом - потенциальным потребителем своей продукции по интересующим направлениям в области создания новой продукции, новых технологий их изготовления, формирования материалов информационного характера и других видов услуг;

- субсидирования процентных ставок по привлеченным кредитам на закупку сырья, технологического оборудования и запасных частей к нему;

- содействия продвижению продукции экспортеров;

- бюджетного финансирования НИОКР (на конкурсной основе) не ниже существующего объема в пределах возможностей бюджета;

- "амортизационных премий", позволяющих относить расходы текущего налогового периода, расходы на приобретение основных средств и прочие расходы на капитальные вложения в размере до 30 % их стоимости до начала исчисления амортизации, а также схемы лизинга при смешанном финансировании лизинговых операций;

- государственных гарантий Правительства РФ, бюджетных инвестиций, бюджетных кредитов в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации;

- взносов в уставный капитал субъектов промышленной деятельности в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации.

Кроме того, для решения комплекса проблем, накопившихся на предприятиях корпорации, надо осуществить крайне необходимую модернизацию и техническое перевооружение производств (что, как показал анализ, предприятия корпорации и корпорация в целом самостоятельно решить не в состоянии), потребуется применение дополнительных адекватных методов и механизмов решения по финансовому обеспечению реализации Концепции. Необходимо также изменить инвестиционную политику государства по отношению к судостроению в сторону возможного уве-

личения объемов инвестиций в основной капитал.

Модель развития инвестиционного механизма основана на принципах тесного взаимодействия государства и частного бизнеса, позволяющего эффективно сочетать государственные возможности концентрации ресурсов на необходимых инновационных направлениях и мотивированность частных собственников в отношении конечных результатов бизнеса.

Необходимо обеспечить стабильность получения кредитов на техническое перевооружение и модернизацию предприятий, имеющих положительные экономические показатели и устойчивый имидж надежного делового партнера. Кредиты должны быть долгосрочными по времени и прогрессивными по условиям кредитования (в настоящее время вследствие высокого износа основных фондов и отсутствия залоговой стоимости предприятия не имеют возмож-

ности получить полноценный кредит на эти цели, особенно в условиях мирового кризиса).

Оценка эффективности расходования бюджетных средств определяется фактическим достижением целевых индикаторов и показателей реализации Концепции и ее мероприятий, а также реальным экономическим эффектом, возникающим как за счет роста налоговых поступлений от увеличения объемов продаж, так и за счет платежей в бюджетные и внебюджетные фонды.

<sup>1</sup> URL: [http://aba.by/libraries/geshi/geshi/2-e\\_ustroenie\\_smeshanoy\\_sudostroitelnoy\\_korporacii](http://aba.by/libraries/geshi/geshi/2-e_ustroenie_smeshanoy_sudostroitelnoy_korporacii).

<sup>2</sup> URL: <http://spb.rbc.ru/daily/11/01/2011/525602.shtml>.

<sup>3</sup> О развитии открытого акционерного общества "Объединенная судостроительная корпорация": указ Президента РФ от 9 июня 2010 г. № 696. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/99750>.

<sup>4</sup> URL: <http://forum.denpanas.ru/index.php>.

*Поступила в редакцию 06.04.2011 г.*