

Управление корпорацией: проблемы эффективности и согласования

© В.В. Тутов, 2001

В работе рассматривается экономический механизм взаимодействия фирм корпорации, направленный на сохранение баланса их интересов при распределении между ними системного эффекта и прибыли от совместно производимой продукции. Распределение системного эффекта осуществляется на основе решения многокритериальной задачи оптимизации. При формировании внутрикорпоративных цен разнесение прибыли по этапам работ, выполненных в ходе производства продукции, проводится пропорционально вновь созданной стоимости – чистой продукции.

Преобразования в экономике России связаны с ее структурной перестройкой, и в первую очередь в промышленности. При этом реструктуризация предприятий создает необходимые институциональные предпосылки для роста эффективности инвестиций, что существенно в условиях ограниченности источников и объемов финансирования.

Важное место в структурной перестройке промышленности отводится финансово-промышленным группам (ФПГ). С их становлением и развитием связывается повышение устойчивости экономики и согласованности государственного регулирования хозяйственной деятельности на всех уровнях, восстановление и развитие кооперационных связей между предприятиями России и стран СНГ. Формирование транснациональных ФПГ позволит активизировать внешнеэкономическую деятельность.

Однако напрашивается вопрос: не приведет ли создание в том или ином регионе мощных корпораций к частичному устранению рыночной конкуренции – основы экономических отношений, способствующей повышению эффективности производства?

Монополизма ФПГ не должно быть. Для этого необходимо сочетание государственного регулирования и рыночных механизмов.

Конкуренция и рынок потребителя постоянно стимулируют рост эффективности производства. Конечно, рыночные инструменты не являются совершенными. Именно поэтому их сочетание с государственным регулированием становится направляющей идеей, смыслом современной системы управления экономикой. В силу этого и концепция государственного регулирования структурной перестройки промышлен-

ности в стране представляется как формирование олигополии крупных корпораций и малого бизнеса (Львов, 1995).

Мировая практика позволяет сделать вывод, что сегодня именно крупные комплексы (интегрированные корпоративные структуры) определяют научно-технический прогресс. Они диверсифицированы, способствуют устойчивому и эффективно-му развитию экономики, являются ее базой. Недостатки такой схемы организации рынка должны устраняться государственным регулированием. Вокруг корпораций формируется сеть малых бизнес-фирм. Корпорации становятся стратегическими партнерами государства и поддерживаются им.

Проблемы формирования трансфертных цен

Недостатки организации холдинговых структур (а до сих пор нет закона о холдинге) и несовершенство их внутривладельческого механизма существенно сказываются на входящих фирмах и эффективности производства в группе в целом, а также на экономике регионов, где расположены данные фирмы. Особенно это касается вертикально-интегрированных корпораций.

Рассмотрим суть проблемы на примере нефтегазовых корпораций, существенным образом влияющих на экономику страны. Их управляющие компании покупают у дочерних нефтегазодобывающих фирм продукцию сразу после ее извлечения. Цена на нее минимальна (так, нефть из скважины на порядок дешевле экспортной) не только потому, что это еще не готовая продукция.

Здесь действует корпоративный интерес – направить основную массу прибыли в управляющую компанию. Поэтому добытчикам устанавливаются цены за тонну продукции на уровне себестоимости или чуть выше. Далее продукция (например, неочищенная нефть) поступает на переработку как давальческое сырье.

Чем же плоха рассмотренная система организации движения товарных потоков и ценообразования для регионов? А тем, что значительно снижает их налоговые поступления, так как прибыль уходит в управляющие компании корпораций, находящиеся, как правило, в Москве. Кроме того, она почти полностью лишает регионы возможности получать как ренту от добычи природных ресурсов на их территории, так и обычную прибыль от реализации производственного процесса. В последние годы рентная составляющая особенно велика: на мировом рынке цена российской нефти достигала почти 27 долл. за баррель (июль 2000 г., февраль 2001 г., так же высока она была и в 1999 г.), тогда как себестоимость добычи нефти в некоторых крупнейших российских корпорациях, по данным периодической печати, не превышала 4 долл. за баррель. Именно рентная составляющая могла бы быть направлена на социально-экономическое развитие региона и добывающих фирм.

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

тий) практически отсутствует. Причем налогообложение с прибыли осуществляется дважды – как с прибыли (30%) и как НДС (чистую продукцию), куда входит и прибыль.

Подобное явление переноса центров прибыли с производственных предприятий в структуры-посредники, расположенные в других регионах страны или за рубежом, относится не только к предприятиям нефтегазового комплекса. Это явление повсеместное. Причем оно затрагивает интересы не только дочерних фирм, но и работающих на них людей, а также регионов их расположения. Следовательно, данная проблема должна решаться исходя из интересов государства и регионов ради интересов людей, проживающих и работающих на соответствующих территориях.

Таким образом, эффективность системы управления той или иной корпорацией во многом зависит от организационно-экономического механизма, который положен в ее основу. Сложность управления возрастает при формировании подобных структур как объединения юридически самостоятельных фирм.

Несовершенство механизма распределения системного эффекта

В основе деятельности многих ФПГ в России лежит экономический интерес входящих в них фирм, связанный с получением системного эффекта от объединения. Однако такому объединению мешает неразработанность механизма взаимодействия предприятий в составе группы, в частности, из-за того, что выгоды в большей степени до-

стаются головной компании (как правило, выпускающей конечную продукцию). Если она купила контрольные пакеты их акций, то другим участникам нельзя и возражать против данного положения. Однако подобный дисбаланс экономических отношений внутри корпорации скажется на эффективности ее функционирования в целом. Частично эту проблему решают перекрестное владение акциями предприятий внутри группы (что широко практикуется за рубежом) и организация взаимодействия между ними при помощи трансфертных цен.

Итак, формирование системы взаимовыгодных отношений между предприятиями корпорации становится важнейшей проблемой. В качестве ее главной составной части следует решить задачу оптимального распределения системного эффекта, получаемого тем или иным хозяйственным объединением в результате совместной производственной деятельности (аналогичные задачи возникают и на уровне предприятий). Успех в этом деле позволит достигнуть баланса интересов всех входящих в него относительно самостоятельных хозяйственных звеньев, стимулировать внутрифирменное предпринимательство.

Из сказанного вытекает, что децентрализация управления корпорацией осуществляется созданием в ней частично самостоятельных подразделений, дивизиональных структур, центров прибыли. В них возможна организация стимулирования предпринимательских интересов, способствующих повышению эффективности производства. При этом под подразделением (как корпорации, так и предприятия) понимается структура, самостоятельно выходящая со своей продукцией на рынок. Она отвеча-

ет за весь процесс производства и реализации продукции. В подразделениях, не имеющих выхода на рынок, организацию экономического стимулирования предпринимательских интересов осуществить труднее. Решение подобных задач требует разработки специальных методологических подходов.

Системный эффект (синергия) возникает по разным причинам, в частности благодаря общему маркетингу, лучшему использованию производственных факторов, объединению инвестиционных ресурсов, росту масштабов производства, системному управлению, более широкому распределению риска, а также созданию предпринимательского духа в подразделениях (Ансофф, 1989; Виссема, 1996). В последнем случае процесс координации деятельности подразделений и компании в целом идет через стратегические вопросы.

За рубежом ФПП создавались в течение длительного времени, большей частью через приобретение одной фирмой акций других. В силу этого дочерние структуры становились зависимыми от головной компании и проблема перераспределения эффекта остро не стояла. В российских же условиях многие такие группы строятся на добровольной основе и предприятия хотят участвовать в распределении системного эффекта пропорционально вкладу в конечный результат. Как следствие, возникает многокритериальная задача достижения экономического равновесия интересов объединяющихся хозяйственных субъектов (Титов, 1998).

Решение подобной задачи как многокритериальной вполне осуществимо, для чего ищется такое функционирование

фирм группы, при котором степени приближения к оптимальным показателям работы каждой из них были бы одинаковыми. Однако при этом часть системного эффекта пропадает. Следовательно, необходимо так построить механизм внутренних взаимоотношений, чтобы данной потери избежать.

Распределение системного эффекта на основе моделирования

Рассмотрим один из подходов распределения системного эффекта между предприятиями ФПП на основе оценок результатов их работы. Цель – поставить их в равные условия с точки зрения распределения эффекта по результатам деятельности. Решение такой задачи предлагается осуществить с помощью моделей оптимизации (Титов, 1998), в которых прогнозируется деятельность той или иной корпорации на ближайший плановый год (или несколько лет). Оптимизация кооперации, специализации, реализации совместных инвестиционных проектов значительно увеличивает системный эффект.

Функция цели группы F (максимум чистой прибыли, вернее, остатка чистой прибыли после финансирования пополнения оборотных активов) образуется из функций цели F_f для составляющих ее фирм f . Важно также учесть, что каждое предприятие хочет, чтобы его функция цели принимала максимальное значение. Как это реализовать?

Сначала надо дать оценку наибольших значений функций цели $F_{f,max}$ всех предприятий, входящих в ФПП, решая серию локальных задач на максимум их прибыли.

Затем ставится многокритериальная задача на минимум доли (единой для всех хозяйствующих единиц, составляющих группу) отклонения от этих показателей. Результатом ее решения являются новые значения функций цели фирм F_{f*} , которые как бы подтягиваются к возможным максимальным. Обозначим их суммарную величину через F_* . Поскольку доля отклонения принята одинаковой для всех фирм, то, казалось бы, баланс их интересов будет достигнут. Однако в целом для системы не будет достигнуто значение F .

Здесь следует обратить внимание на то, что решение локальных задач для получения значений $F_{f,max}$ осуществляется с помощью общей модели оптимизации деятельности ФПГ, т.е. с учетом вхождения фирм в группу. Данные величины приближенно, в пределах точности подготовки информации, отражают предельные возможности составляющих единиц. Следовательно, при разработке механизма перераспределения системного эффекта их руководство может ориентироваться на указанные показатели. При передаче материальных и финансовых ресурсов с каких-то предприятий в пределах ФПГ на наиболее эффективные направления ее развития упущенная для первых выгода должна быть возмещена. Это непременное условие реализуемости механизма перераспределения ресурсов и системного эффекта.

Достижение баланса экономических интересов между фирмами в группе можно представить следующим образом. Максимизируется чистая прибыль деятельности ФПГ в целом. Одновременно рассчитываются критериальные значения функций цели F_f для каждой из фирм, суммарное зна-

чение которых, как говорилось выше, совпадает по величине с F . В то же время для каких-то фирм $F_f < F_{f*}$, а для других $F_f > F_{f*}$. Остается перераспределить системный эффект $F - F_*$ (его общая оценка) между фирмами. Наиболее правильно распределить его пропорционально значениям F_{f*} . Это равносильно распределению всей чистой прибыли F между фирмами пропорционально значениям F_{f*} . Так как эти параметры пропорциональны значениям $F_{f,max}$, то процесс упрощается. Не нужно решать задачу многокритериальной оптимизации, а рассчитываются только значения $F_{f,max}$.

Таким образом, новые оценки прибыли по каждому предприятию будут отражать не только их возможности, но и распределение системного эффекта между ними.

Рассмотренный вариант распределения системного эффекта является прогнозным, он только ориентирует деятельность ФПГ на получение максимальной прибыли. По фактическим итогам периода фиксируется реально полученная прибыль F по ФПГ и по фирмам F_f по отчетной информации рассчитываются оценки $F_{f,max}$ с помощью модели оптимизации. Далее применяется описанная схема распределения прибыли по предприятиям (например, на основе договоров о совместной деятельности).

Мотивация предпринимательской деятельности фирм ФПГ

Представленный механизм распределения системного эффекта между фирмами ФПГ не только усиливает мотивацию их коллективов к повышению эффективности, но и создает предпосылки к созданию механиз-

ма координации работы. Действительно, стратегическое планирование (прогнозирование) на базе моделей оптимизации, учитывающее реализацию инвестиционных проектов и других нововведений, координирует деятельность всей группы. Однако одного этого недостаточно для успешного функционирования такого объединения. Необходимо так организовать экономическое взаимодействие составных элементов, чтобы их деятельность была направлена на достижение конкурентных преимуществ, как собственных, так и всей компании в целом (на основе реализации запланированных стратегий). Расчет системного эффекта и его распределение по фирмам в соответствии с балансом экономических интересов являются только частью данного механизма. К этому процессу требуется подключить предпринимательские интересы фирм.

Эффективность деятельности корпорации во многом зависит от инициативного предпринимательства, наиболее успешно реализовать которое можно путем создания соответствующих подразделений в качестве самостоятельных фирм. Они должны нести ответственность за прибыль (результаты). «Расторопность» (Виссема, 1996) таких образований выступает важнейшей предпосылкой выживания компании.

Достижение конкурентных преимуществ должно обеспечиваться не только в текущий момент, но и в будущем, поэтому речь идет и об ответственности за прибыль (максимизации), получаемую благодаря реализации инвестиций, предусмотренных долгосрочным планом развития корпорации. Следовательно, предпринимательская инициатива таких структурных единиц

должна быть увязана со стратегическим управлением.

Для построения эффективного механизма такого процесса необходимо придать предпринимательским подразделениям компании статус центров прибыли. Причем они, преследуя свои предпринимательские цели, должны руководствоваться стратегическими планами компании. Ответственность за прибыль ставит перед ними достаточно сложные организационно-экономические задачи.

О механизме формирования трансфертных цен

Очень важно учесть и экономические отношения между технологически связанными фирмами ФПГ. Данная проблема наиболее актуальна для вертикально-интегрированных структур (скажем, нефтегазодобывающих корпораций). В условиях таких объединений прибыль отдельного звена зависит от внутреннего хозяйственного механизма, в частности от ценообразования.

Рассмотрим методологию внутрифирменного ценообразования на примере условного изделия, которое производится на двух фирмах ФПГ.

Пусть предприятие f_1 выпускает готовое изделие и продает его в соответствии с рыночной конъюнктурой по цене C без учета НДС. Причем его полная себестоимость S складывается из затрат не только данного подразделения, но и предприятия f_2 , поставляющего комплектующие. Последнее отдает узлы (детали) на головное предприятие по цене C_2 , включающей прибыль в размере $(1 + d)S_2$, где d – согласованная до-

ля прибыли к себестоимости S_2 . Параметр d определяет рентабельность продукции для фирмы f_2 . Если рентабельность готового изделия значительно больше d , то головное предприятие фактически присваивает часть чистой продукции внутреннего поставщика. В результате баланс интересов звеньев, составляющих группу, нарушается, нет экономического стимула уменьшать затраты на производство комплектующих. Возникает проблема выработки такого механизма внутрифирменного ценообразования, который бы способствовал поддержанию баланса интересов. Без обоснования методологии формирования внутрифирменных цен нельзя говорить и о правильном распределении системного эффекта между участниками группы.

Главной задачей организации хозяйственного процесса в любой производственной структуре является обеспечение выполнения внутренних поставок продукции с минимальными издержками. Следовательно, необходимо разработать механизм, который экономически заинтересовывал бы отдельных работников, бригады, участки, цеха, отделы и службы предприятия, а в нашем случае – фирмы ФПГ в повышении эффективности производства, выполнении договорных поставок. Он будет жизнеспособным, только если осуществлять распределение прибыли, получаемой на завершающей стадии технологического процесса, по составным звеньям группы в соответствии с количеством и эффективностью их труда, т.е. увязывать повышение эффективности производства с экономическими интересами работающих. Решая данную задачу, многие зарубежные корпорации в свое время пошли на создание дивизиональных

организационных структур, самостоятельных дочерних предприятий при образовании холдингов. Это позволило выделить конечный результат труда для подразделений компании и возложить ответственность за его достижение на их коллективы.

Расчет внутренних (трансфертных) цен основан на распределении по фирмам ФПГ прибыли, которая может быть получена от реализации совместной продукции. Как правило, их формирование осуществляется на основе издержек производства и рыночных цен на готовую продукцию. Внутрифирменные цены могут базироваться и только на последних, когда какие-то полуфабрикаты (детали) изготавливаются и на заводах вне группы, т.е. их можно закупать на внешнем рынке. Тогда, если рыночные цены существенно ниже внутренних, имеет смысл прекратить выпуск данных деталей (хотя этот вопрос значительно сложнее и должен быть экономически проработан).

Цена на конечную продукцию фиксируется договором с потребителем (хозяйствующие субъекты, входящие в ФПГ, строят свои взаимоотношения также на договорной основе). Эта цена и затраты на производство продукции определяют прибыль группы и ее дочерних предприятий. Следовательно, операционную прибыль по рассматриваемому изделию можно представить так: $P = C - S$. Данную прибыль надо «поделить» так, чтобы не возникало противоречий. Иначе экономические отношения, нарушающие внутренний баланс интересов, приведут к снижению эффективности производства. (Аналогичная ситуация часто складывается и на более низком уровне хозяйствования – нужен баланс интересов между подразделениями предприятия.)

Как видим, необходимость обоснования базы распределения прибыли по этапам работ очевидна. В противном случае оценка деятельности фирм не будет соответствовать их вкладу в общий результат. Как правило, прибыль распределяется пропорционально расходам на выполнение этапов работ. Но они включают материальные затраты, и чем выше доля последних в себестоимости предприятия (подразделения), тем больше прибыли будет отнесено на его счет. К конечным же результатам относится чистая продукция. Поэтому наиболее обоснованно было бы распределять прибыль по этапам работ пропорционально ей, т.е. пропорционально вновь созданной стоимости (Титов, 1998).

Пусть H соответствует величине чистой продукции (прибыль плюс заработная плата) по рассматриваемому изделию. Она складывается из двух составляющих: $H = H_1 + H_2$. При этом $H_2 = P_2 + Z_2(I + h_2)$, где Z_2 – затраты прямой заработной платы на фирме f_2 при производстве комплектующих для заданного изделия, h_2 – коэффициент отнесения накладных расходов по оплате труда на указанную продукцию. Значение H_1 может быть определено аналогичным образом, но без повторного счета расходов заработной платы на фирме f_2 .

Определим величину P_2 как долю от общей прибыли по изделию, т.е. пропорционально чистой продукции по комплектующим относительно ее общей величины: $P_2 = P \cdot H_2 / H$. Обозначим отношение прибыли к общей величине чистой продукции по изделию через w . Тогда $P_2 = wH_2$. В эту формулу вместо H_2 подставим его развернутое выражение: $P_2 = wP_2 + wZ_2(I + h_2)$ или $P_2(I - w) = wZ_2(I + h_2)$. Отсюда

$P_2 = wZ_2(I + h_2)/(I - w)$. Следовательно, распределения прибыли по этапам работ пропорционально вновь созданной стоимости и затратам заработной платы равносильны. Этот вывод существенно упрощает практические расчеты внутрифирменных цен. Еще более упрощается процесс расчетов, если по фирмам ФПГ параметры h_j различаются незначительно. В этом случае распределение прибыли осуществляется пропорционально затратам основной (прямой) заработной платы.

Однако в условиях расширения производства, когда часть прибыли необходимо использовать для капитальных вложений, важно учесть степень фондовооруженности различных фирм ФПГ. Так, при автоматизации производства она возрастает, а расходы по оплате труда снижаются. В такой ситуации, если при ценообразовании учитывать только затраты заработной платы (чистую продукцию), на модернизацию основных производственных фондов поступающей прибыли будет недостаточно. Поэтому в более общем случае следует вести расчет внутрифирменных цен с учетом себестоимости продукции, общего объема прибыли (которую и требуется распределить обоснованным образом между хозяйственными звеньями группы), затрат заработной платы, величины амортизационных отчислений (отражающей уровень фондовооруженности и срок использования основных производственных фондов). Причем расчет немного (но несущественно) усложняется, если амортизационные отчисления в издержках производства фиксируются как накладные расходы, учитываемые в себестоимости продукции пропорционально затратам основной заработной пла-

ты (требуется только корректировка параметра h).

Для формирования внутрифирменных цен следует воспользоваться данными предварительного расчета годового плана – информацией о себестоимости продукции (по статьям затрат) и др. Эти данные не должны содержать корректировок, связанных с улучшением технико-экономических показателей за счет тех нововведений, которые планируются к внедрению в плановом году.

Методологический подход к решению поставленной проблемы можно представить так. Внутри ФПГ по продукции, которая производится не на одном предприятии, цены на полуфабрикаты и комплектующие устанавливаются по специальной методике и на основе договоров (для дочерних структур они являются оптовыми). Эти цены рассчитываются таким образом, что внутрифирменная цена готового изделия совпадает с оптовой. Включение в них прибыли проводится пропорционально величине затрат заработной платы и амортизационных отчислений. Расчеты увязываются с годовым планом деятельности ФПГ, разрабатываемым специально для целей ценообразования на фиксированной информационной базе (без учета плана реализации нововведений).

Вот схема расчета внутрифирменных цен. Пусть фирмы f_1 и f_2 выпускают изделие, оценка операционной прибыли по которому равна P . Расходы заработной платы (и отчисления амортизации, если они будут учитываться в расчетах) по изделию выражаются величиной $A = A_1 + A_2$. Составляющие A определяются уже рассмотренным способом: так, $A_2 = Z_2(I + h_2)$. Следует отме-

тить, что на всех предприятиях ФПГ при этом должны использоваться единые плановые нормативы оплаты труда. Тогда внутренняя цена узла для рассматриваемого изделия, изготовленного фирмой f_2 , будет задаваться формулой $C_2 = S_2 + P \cdot A_2 / A$. Если технологические цепочки производства продукции затрагивают более чем две фирмы, то расчет цен идет нарастающим итогом.

Возникает здесь и проблема отнесения затрат управляющей фирмы холдинга (центральной компании в ФПГ), которые для дочерних предприятий являются накладными расходами. От того, как они будут перенесены на себестоимость продукции данных структур, зависит их прибыльность. Часть этих расходов последние могут оплатить как услуги, работы, выполненные на основе договоров. Такие расходы предлагается (Райн, 1998) относить на предприятия пропорционально получаемой ими операционной прибыли. Однако в этом случае они по большей части будут списаны на те производственные звенья группы, которые работают наиболее успешно. Используя рассмотренный выше методический подход, следует ввести внутренние цены на услуги и работы (Титов, 1998), увязать отчисления прибыли с эффектом реализации нововведений, часть накладных расходов распределить в соответствии с действующей методикой расчета себестоимости продукции и зафиксировать значения таких расходов.

Итак, суть предложенного подхода к определению внутрифирменных цен, действующих в рамках корпорации (ФПГ), заключается в том, что они устанавливаются на основе базового варианта прогнозного годового плана, в котором не учитываются пред-

стоящие нововведения, организационно-технические мероприятия, инвестиционные проекты. Для этого рассчитывается операционная прибыль по изделиям, которая затем распределяется по этапам их производства (фирмам группы) и включается во внутренние цены пропорционально затратам нормативной заработной платы (или с учетом и амортизационных отчислений). Эти цены фиксируются до изменения внешних условий производства. Повышение эффективности производства в фирмах (снижение затрат, рост продаж или производства комплекующих) позволяет им на основе нововведений получить экономический эффект именно от их деятельности и оставить его у себя. Данный механизм создает предпосылки для экономического стимулирования, мотивации труда относительно его результатов, достижения баланса экономических интересов фирм корпорации, способствует ее устойчивому развитию.

Литература

Ансофф И. Стратегическое управление // М.: Экономика, 1989.

Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) // М.: ИНФРА-М, 1996.

Львов Д.С. Научно обоснованная альтернатива была и есть // Российский экономический журнал. 1995. № 4-6.

Приведенная схема формирования внутрикорпоративных цен затрагивает продукцию, которая не имеет самостоятельного выхода на рынок (только в составе какого-то конечного продукта). Ее можно использовать и для изделий, у которых нет комплекующих (скажем, нефть, и т.п.), если исходя из внутригрупповых целей фирмы-производители не выходят с ними на свободный рынок.

Отмечу, что в рамках рассматриваемой проблемы несомненный интерес представляет подход, разработанный в ЦЭМИ РАН, – построение модели механизма равновесных трансфертных цен (Плещинский, 2000). Реализация сделок в рамках этого механизма предполагает, что предприятия рассчитываются между собой за поставляемую продукцию не по рыночным, а по более низким трансфертным ценам с последующим возвратом разницы стоимости и определенного процента от этой суммы.

Плещинский А.С. Эффективные схемы межфирменных взаимодействий: механизм равновесных трансфертных цен // М.: ЦЭМИ РАН, 2000.

Райн Б. Стратегический учет для руководителя // М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

Титов В.В., Толстов В.К., Маркова В.Д., Николаев Д.П., Соломенникова Е.А. Финансово-промышленные группы: система управления // Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998.