

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

САРАТОВСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

*На правах рукописи*

**Бушув Александр Николаевич**

**Совершенствование корпоративной стандартизации  
наукоемких машиностроительных предприятий**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(Стандартизация и управление качеством продукции)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

На соискание ученой степени доктора экономических наук

**Научный консультант:**  
доктор экономических наук,  
профессор Яшин Н.С.

Москва  
2017г.

## Оглавление

<b>Введение</b>	4
<b>Глава 1. Теоретические и методологические основы повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации</b>	21
1.1. Сущность качества управления на основе корпоративной стандартизации.....	21
1.2. Генезис теоретических концепций организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации.....	49
1.3. Тенденции корпоративной стандартизации в наукоемком машиностроении.....	60
<b>Глава 2. Методологические и методические подходы к повышению качества управления наукоемким машиностроением на основе корпоративной стандартизации.....</b>	<b>83</b>
2.1. Научные подходы к повышению качества управления наукоемким машиностроением на основе корпоративной стандартизации.....	83
2.2. Инструментально-методический подход к формированию методов повышения качества корпоративного управления.....	91
2.3. Механизм согласования интересов участников в деятельности корпораций.....	117
2.4. Действующая практика повышения качества управления наукоемким машиностроением.....	139
<b>Глава 3. Системный анализ качества управления наукоемким машиностроением на основе корпоративной стандартизации.....</b>	<b>159</b>
3.1. Учет государственных интересов в стандартизированном корпоративном управлении.....	159
3.2. Методический подход и практика учета интересов общества в корпоративной стандартизации за счет формирования территориальных кластеров.....	184
3.3. Анализ эффективности, результативности и инновационности существующей корпоративной системы менеджмента качества в наукоемком машиностроении.....	217
<b>Глава 4. Развитие организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе корпоративной</b>	

<b>стандартизации в наукоемком машиностроении</b> .....	251
4.1. Формирование структурно-логической модели корпоративного управления, учитывающего баланс интересов.....	251
4.2. Формирование архитектуры и инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления.....	270
4.3. Адаптация организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации.....	288
<b>Заключение</b> .....	307
<b>Список использованных источников</b> .....	332

## Введение

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Структуру современной экономики невозможно представить без активно участвующих в производственных отношениях крупных корпоративных образований, на сегодня именно корпорация обеспечивает решение большей части производственных задач, стоящих перед страной. Исключительно большое значение для экономики России в настоящее время имеет решение задач обоснованного развития в промышленности различных форм организации и внедрение новых методов корпоративного управления, обеспечивающих эффективность их функционирования. Наиболее важным условием реализации благоприятного варианта технологического развития является перевод российской экономики на инновационный путь развития и решение иных задач, сформулированных в Стратегии развития России до 2020 года<sup>1</sup>.

В частности, необходимым условием является проведение российским государством глубокой реструктуризации наукоемкого, в том числе оборонно-промышленного комплекса, обеспечение высоких темпов развития отечественной науки и образования, смежных отраслей, что устанавливает создание интегрированных структур, центров компетенции по основным направлениям научно-технологического развития оборонно-промышленного комплекса (далее - ОПК), в том числе на базе территориально-производственных кластеров, а также создание высокоэффективной системы качественного корпоративного управления интегрированными структурами в ОПК и смежных областях<sup>2</sup>.

Для решения данной задачи необходима организация рационального взаимодействия между всеми участниками промышленного производства, используя

---

<sup>1</sup> См.: URL:<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124>.

<sup>2</sup> См.: Перспективы развития российского оборонно-промышленного комплекса и ВПК. URL: <http://www.protown.ru/information/hide/4492.html>.

методы и механизмы, обеспечивающие эффективное и качественное управление инфраструктурными и управленческими процессами на предприятиях-участниках корпоративных образований, и особую актуальность здесь приобретают методология организационно-методического обеспечения качества управления в промышленной корпорации, объединяющая методiku, методы, механизм и инструменты рациональности взаимодействий субъектов корпоративных образований.

Научноёмкий сектор более всех иных втянут в сферы глобализации, однако отсутствие позитивных результатов присоединения к ВТО как с точки зрения улучшения делового климата в России, так и в плане ее инвестиционных отношений с зарубежными партнерами стало разочарованием. По данным опроса, проведенного Российским союзом промышленников и предпринимателей, лишь 1% компаний почувствовали изменения к лучшему, 13% – к худшему, и около 86% вообще не почувствовали на себе эффекта присоединения<sup>3</sup>.

Предложенные в настоящем исследовании методы обеспечения качества корпоративного управления в научноёмком машиностроении на основе корпоративной стандартизации, а также направление их совершенствования, позволят любым организационным структурно-диверсифицированным системам обеспечивать не только эффективность своего управления, но и значительно повысить конкурентоспособность и качество выпускаемой ими продукции, поскольку благосостояние организаций зависит не столько от наличия и избытка материальных и финансовых ресурсов, сколько от эффективной их организации и комбинации, объема и структуры накопления профессиональных компетенций сотрудниками, уровня развития средств коммуникаций, возможности их интенсивного и регулярного использования, то есть административного корпоративного управления на основе стандартизации. Поднятые в настоящей диссертации проблемы достаточно многогранны и сложны, вследствие этого

---

<sup>3</sup> См.: URL: <http://рспп.рф/news/view/3590>.

рассмотреть в полном объеме все аспекты в одном исследовании не представляется возможным. Однако недостаточность исследований этих задач с позиций современной экономической мысли и научной методологии познания, острейшая потребность практики в решении народнохозяйственной проблемы развития организационно-экономического механизма управления в промышленных корпорациях с учетом усложнения в последнее время условий хозяйствования, и предопределили степень актуальности темы настоящей диссертации.

**Степень разработанности проблемы.** Рассмотрение проблем повышения качества управления наукоемким машиностроением в современных условиях экономической нестабильности методологически целесообразно базировать на непрерывном анализе накопленных знаний, многообразия исследований резервов и факторов, результатов внедрения достижений в научно-техническом прогрессе, лучших практик и передового опыта. Научный интерес к проблеме формирования и развития организационно-экономического механизма качественного корпоративного управления в наукоемком машиностроении на основе корпоративной стандартизации заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала.

Становление и развитие теорий стандартизации и управления качеством в настоящем времени связано с подходами концептуального характера как отечественных, так и зарубежных специалистов, среди которых выделяются Д.С. Димиденко, В.А. Лapidуса, Е.М. Карлика, Т. Конти, В.М. Мишина, Е.А. Горбашко, В.В. Окрепилова, Т.А. Салимову, М.З. Свиткина, Дж. Харрингтона, А. Фейгенбаума, Н.С. Яшина, В.А. Терехина и др. На понимание качества управления значительное влияние оказали работы И.М. Сыроежина, В.А. Винокурова, Э.М. Короткова.

На формирование теоретических основ данного диссертационного исследования повлияли труды по теории корпоративного управления, которые были опубликованы такими российскими экономистами, как В.М. Пурлик, Е.М.

Печерский, В.М. Гальперин, С.М. Игнатъев, В.И. Горбунов, Т.В. Кашанина, А.Б. Фельдман, И.М. Сонькин. И.О. Храброва, Л.П. Страхова, А.Е. Бартенев, Ю.С. Маслеченков, Ю.Н. Тронин, В.И. Россинский, Я.П. Федоров, А. Некипелов, Т. Шиобара, А. Радыгин, Р. Энтов, В.В. Балтаев.

Широкие пласты научных исследований современных отечественных ученых ориентированы на проблему планирования, организации и корпоративного управления. Повышению эффективности хозяйственного и производственно-экономического механизмов посвящены труды ряда зарубежных экономистов А. Кульмана, А. Файоля, Б. Бермана, М. Вебера, Ш. Риста, П. Самуэльсона, А. Шекли, Я. Ферианца, Д. Эванса и др. различную направленность повышения эффективности управления до 1990-х годов рассмотрены в работах многих российских ученых-экономистов, например: А.Г. Аганбегяна, Л.И. Абалкина, П.Г. Бунича, В.И. Франчука, а позднее, в период реформирования экономики России, – в исследованиях А.П. Градова, В.П. Василенко, Ф.А. Амирджанянца, Г.А. Лавринова, Ф.С. Маршенковича, Е.С. Оглоблина, Н.В. Родионовой, Г.Л. Тульчинского, М. Хазана, Е.Г. Ясина, Е.Ю. Хрусталева, А.И. Федоркова, А. Радыгина, Р. Энтова и др.

Большим вкладом в развитие теории и практики совершенствования систем управления промышленными корпорациями следует считать труды таких отечественных специалистов и ученых, как П.Л. Авдеев, Н.М. Абдикеев, Э.Ю. Арутюнов, А.И. Буравлев, Н.В. Банатурский, Е.Г. Великая, А.А. Голубев, В.С. Гнатко, А.С. Давыденко, А.В. Дутов, К.Б. Доброва, А.Ю. Егоров, И.В. Иванов, А.А. Корухов, А.Д. Киселев, С.П. Кукура, Ш.Р. Курмашов, С.Н. Лой, А.Я. Ландсман, С.Я. Луцкий, С.А. Лочан, Ю.Н. Макаров, В.П. Петров, О.С. Травинкина, И.В. Прусенко, В.И. Пептиев, Д.А. Пумпянский, И.В. Селин, В.В. Титов, В.И. Щедров, И.В. Эмануэль и др.

Для написания данной диссертации по разделам согласования межсубъектных интересов систем управления промышленных предприятий большую значимость

имели теоретические и научно-прикладные исследования корпоративной социальной ответственности таких ученых, как Г. Клейнер, М. Баталина, Б. Генкин, Н. Захаров, Л. Коновалова, А. Кибанов, Ю. Красовский, А. Кузнецов, С. Калюгина, М. Корсаков, А. Кузнецов, А. Московская, Т. Парсонс, В. Плотников, Л. Тарадина, Ю. Трещевский, В. Якимец и др.

Различные точки зрения относительно документированной системы управления, учитывающей баланс интересов предложены отечественными экономистами О.В. Аристовым, О.П. Глудкиным, Е.М. Карликом, Е.М. Куприяновым, Г.Р. Кремневым, В.П. Пановым, Т.Д. Поповой, А.В. Гугелевым, В.А. Терехиным и др.

Несмотря на проявленный интерес исследователей к обозначенной предметной области, исследование теоретических основ проблемы повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации в наукоемком машиностроении остается недостаточно разработанной областью, особенно в связи с повышением значимости корпоративной стандартизации как пула резервов и факторов в современных условиях рыночной нестабильности.

**Рабочая гипотеза** данного диссертационного исследования состоит в научном предположении, что в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды, рецессионных явлений в экономике повышение качества корпоративного управления должно быть направлено на достижение синергетического эффекта от участия всех партнеров на основе корпоративной стандартизации, учитывающей интересы всех экономических, государственных и социальных групп.

**Цель диссертационной процессов** – обоснование концепции, разработка и апробация методологии и инструментария, развивающего организационно-экономический механизм управления в наукоемком машиностроении РФ на основе корпоративной стандартизации.

Логика достижения этой цели требует решения следующих задач:

- исследовать сумму научных взглядов о сущности и содержании качества управления на основе стандартизации;
- рассмотреть генезис теоретических концепций организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации, выявить эволюционные тенденции корпоративной стандартизации в наукоемком машиностроении;
- обосновать методологию исследования и инструментально-методические подходы к формированию методов повышения качества корпоративного управления;
- рассмотреть механизм согласования интересов участников в деятельности корпораций и действующую практику повышения качества управления наукоемким машиностроением;
- предложить системный анализ качества управления наукоемким машиностроением на основе оптимизации межсубъектных интересов, выделив учет государственных интересов и интересов общества в корпоративном управлении;
- провести оценку эффективности, результативности и инновационности существующей корпоративной системы менеджмента качества в наукоемком машиностроении;
- разработать направления развития организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации в наукоемком машиностроении;
- разработать методический подход формирования документированной системы стандартов корпоративного управления, учитывающей баланс интересов и инфраструктуры документов по стандартизации;

- предложить алгоритм адаптации организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации.

**Объектом исследования** выступают отечественные корпорации, занятые в наукоемком машиностроении.

**Предмет исследования** - организационно-экономические отношения, возникающие в процессе обеспечения качества управления на основе корпоративной стандартизации.

**Теоретико-методологической базой исследования** послужили фундаментальные положения теории управления, а также результаты анализа вопросов организационно-практической деятельности организации корпоративного управления.

Основным методом исследования стала диалектика, которая позволяет интегрировать достижения в данной области разных ученых, сформировать методологический подход, выделить специфические проблемы корпоративного управления и предложить методы их разрешения.

Ключевая роль при обосновании совершенствования направлений корпоративного управления на основе корпоративной стандартизации принадлежит процессному подходу, реализованному в течение всего исследования предмета и объекта диссертационной работы.

Осмысление теоретико-методологических особенностей корпоративного управления было выполнено с использованием процессного, комплексного, исторического и иных научных подходов в области системной методологии менеджмента. Из числа общенаучных методов познания применялись следующие: аналогия и противопоставление, анализ и синтез, абстрагирование и конкретизация. В ходе диссертационной работы для изложения теоретических положений и обоснования выводов и рекомендаций использовались инструментарии экономико-

математического, статистического, сравнительного, социологического методов исследования, приемы различных экспертных оценок, выборочного наблюдения, анкетирование и др.

Эмпирическими и фактологическими основами в диссертации послужили открытые статистические данные и результаты собственных исследований автора, проводимых в 2010–2014 гг. на предприятиях Госкорпорации «Ростех», что позволило автору разработать направления совершенствования корпоративного управления на основе корпоративной стандартизации.

**Информационно-эмпирической базой исследования** послужили научные труды российских и зарубежных ученых, специалистов в области корпоративного управления стандартизации, менеджмента предприятий. В качестве основного источника информации использованы открытые данные Федеральной службы государственной статистики РФ, сборники трудов, опубликованных по результатам научно-практических конференций разного уровня, а также собственные результаты коллективных и авторских исследований, опубликованных на русском и английском языках.

В ходе исследования были проанализированы действующие законодательные акты и иные нормативные документы, регулирующие деятельность корпораций, занятых в наукоемком машиностроении, а также учредительные и отчетные документы отечественных предприятий, инструктивные материалы различных российских ведомств, открытые отчетные данные результатов научных исследований, открытые материалы специализированных сайтов сети Интернет, данные первичной информации промышленных предприятий и авторских опросов.

**К научной новизне положений диссертации, выносимых на защиту,** можно отнести то, что развивается и дополняется теоретико-методологический подход для обеспечения устойчивого поступательного развития организационно-экономического механизма управления корпораций, занятых в наукоемком

машиностроении на основе корпоративной стандартизации, а также для разработки программ реализации неиспользованных до настоящего времени возможностей. Наиболее существенными научными результатами диссертационного исследования, выносимыми на защиту, являются следующие:

предложен методологический подход к разработке корпоративной стандартизации, учитывающей помимо специфических особенностей наукоемкого машиностроения, влияние среды функционирования корпорации и ее макроокружения с учетом принципов социального партнерства, включающее взаимное воздействие всех входящих в корпорацию субъектов, взаимовлияние окружения на местах дислокации входящих и не входящих в корпорацию организаций, воздействие процессов взаимодействия регуляционных и организационных структур, воздействие целей всех групп стейкхолдеров, вовлеченных в процессы корпоративного управления. Дано сопоставление типологии управленческих решений и соответствующих сфер корпоративной стандартизации;

конкретизировано понятие сущности качества корпоративного управления как степени удовлетворения требований всех заинтересованных участников корпоративных отношений результатами деятельности акционерного общества, учитывая при этом принципы социального партнерства, и на базе данного понятия сформирован концепт (понятие-прототип) корпоративного управления как социально-экономической системы установленных и закрепленных в стандартах закономерностей, форм, методов и средств, целенаправленно воздействующих на органы управления субъектов корпоративных образований, их материально-вещественные, финансовые и другие организационно-экономические компоненты, обеспечивающие эффективное функционирование механизма взаимодействий и достижение синергического эффекта с учетом интересов всех социальных групп;

выявлены особенности генезиса и ведущие тенденции, которые определяют вектор развития российской модели корпоративного управления в промышленности, установлены потребности отечественной модели построения корпоративного организационно-экономического механизма обеспечения качественного управления, в основе которого должны быть положения Кодекса корпоративного поведения, доработанного с учетом в нем принципов социального партнерства. Обоснована целесообразность корректирующих действий с учетом принципов социального партнерства и принятия законодательных и нормативных актов повышения качества корпоративного управления через полноценный и регулярный мониторинг всех видов менеджмента со стороны всех заинтересованных сторон;

предложен методический подход к качествообразованию корпоративного управления как инновационной реакции на изменение условий хозяйствования, усиление конкурентных и политических давлений внешней среды, а также пожеланий потребителей к параметрам и характеристикам наукоемкой продукции. Моделью обеспечения качества корпоративного управления может служить ландшафт процессов управленческого инновационного проекта, реализуемого на отраслевом уровне, где типовые процессы обеспечения качества управления агрегированы в общую структуру корпоративного управления, в которой общие функции (формирование целей и планов, учета требований от потребителей, адаптация к изменениям в окружающей среде и состава поставщиков) устанавливаются в форме стандартов корпоративного управления. Измерение и мониторинг состояний процессов, управляемости деятельностью потребителей и поставщиков, анализ состояний входов и выходов процессов корпоративного управления, принятия взаимоприемлемых решений, как обратной связи, осуществляется уполномоченным органом корпорации;

– обосновано расширение принципа стандартизации учета в ходе разработки стандартов легитимных интересов заинтересованных сторон оптимизацией

межсубъектных интересов всех групп стейкхолдеров наукоемких корпораций и государства, а также стимулирования построения рациональных структур управления деятельностью наукоемких корпораций, что в максимальной степени обеспечивает мобилизацию, демобилизацию и оптимальность процессов обеспечения качества управления. Данная оптимизация включает: согласование решений на основе действующих корпоративных нормативных и законодательных актов; объективность распределения прав и обязанностей всех заинтересованных сторон, последовательное совершенствование и реформирование корпоративного сектора отечественной экономики посредством дальнейшего системного развития федерального законодательства и нормативной базы, определяющих порядок создания, интеграции и разделения корпораций и их дочерних и зависимых организаций как юридических лиц (Гражданский кодекс, закон об Акционерных обществах и т.п.); совершенствование законодательства функционирования фондовых рынков ценных бумаг, процедур банкротства юридических лиц; повышение транспарентности информации, связанной с корпоративным управлением имущественными комплексами, которая сопровождается надежной и прозрачной отчетностью распределение финансовых ресурсов в финансовой и производственно-хозяйственной деятельности; постоянный надзор за распределением управленческих полномочий внутри корпорации и ее дочерних и зависимых организаций с детализированным документированным и системным анализом стандартизованных процедур принятия решений при соблюдении правил и нормативов статистической и финансовой отчетности;

*показано*, что управление корпоративной стандартизацией не способно осуществляться эффективно лишь как сопутствие реализации общих функций менеджмента, а требует выделения отдельного направления управления. Причиной служит отраслевое различие в подходе к проблемам управления корпоративной стандартизацией. Ведущим фактором этих различий служит заниженный уровень

конкуренции на наукоемком рынке РФ, который в значительной степени является наследием плановой производственно-технологической структуры;

обоснована целесообразность на «блочной основе» формирования документов корпоративной стандартизации, при которой все процессы качества корпоративного управления представлены в виде системы взаимосвязанных между собой действий и работ. Документы корпоративной стандартизации должны включать блоки процессов и действий, ландшафт связей между блоками, базу данных взаимозаменяемости и совместимости процессов, что, по мнению автора, способствует построению корпоративной модели менеджмента, повышению уровня упорядоченности и организованности документов корпоративной стандартизации. Обеспечение консенсуса отраслевых, государственных и региональных интересов должно быть установлено в стандартах организации промышленной корпорации (СОПК), связанных как с корпоративными целями субъектов хозяйствования, так и с их региональным управлением, что и является базой организационно-экономического механизма корпоративного управления;

сформирован вывод, что при формировании инфраструктуры управления документацией корпоративного управления следует отражать сложившееся в корпорации технологическое и объектное деление; выбор элементов инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления должен быть адекватен видам и степени приоритетности организаций, входящих в корпорацию, а также их интегрированности в технологические комплексы корпорации; корпоративная стандартизация обязана быть направлена на поддержание консенсуса интересов на всех этапах корпоративного управления; обеспечивать прозрачные отношения и баланс интересов инвесторов, стейкхолдеров и социально-экономическое развитие территорий на местах дислокаций субъектов корпорации;

обоснован научно-методический подход к реализации мероприятий по разработке и внедрению механизма подтверждения соответствия системы корпоративной стандартизации и СОПК, который включает в себя доказательность представлений о последовательности работ, требованиях к качеству выполнения ее этапов, к структурной ответственности персонала корпорации в философии TQM и поддержания консенсуса интересов стейкхолдеров на основе соблюдения принципов социального партнерства в рамках корпоративного управления.

**Соответствие диссертации научной специальности.** Диссертация представляет собой научное исследование в области управления качеством и соответствует Паспорту номенклатуры специальностей научных работников по экономическим наукам специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: Стандартизация и управление качеством продукции) (утвержденному 16 февраля 2001 г., № МК-1-пр) в части п. 13.25. Стандартизация и качество управления организацией (предприятием).

**Теоретическая и практическая значимости** проведенного диссертационного исследования состоят в том, что разработанные в нем положения, предложения и выводы расширяют теоретические и методологические основы формирования организационно-экономического механизма управления в наукоемком машиностроении на основе корпоративной стандартизации. В области теории получили развитие экономические категории «корпоративное управление», «корпоративная стандартизация» и пр., разработан механизм влияния интересов участников на деятельность корпораций, обоснованы принципы оптимизации межсубъектных интересов всех групп стейкхолдеров, получила развитие теория и методология качественного корпоративного управления на инструментальном уровне, включая электронный документооборот.

В области методологии уточнены действующие методы и инструментарий научного познания сущностных характеристик организационно-экономического механизма корпоративного управления в наукоемком машиностроении на основе корпоративной стандартизации, оценки результативности и эффективности системы корпоративного управления, обоснован методологический подход формирования корпоративных структур как реакции на изменение условий предпринимательства.

Практическая значимость содержащихся в диссертационном исследовании положений и рекомендаций при их последовательной реализации создает возможность для использования предложенных разработок при формировании документов корпоративной стандартизации, обеспечения эффективного функционирования и развития организационно-экономических механизмов предприятий различных отраслей промышленности, формирования механизма качественного корпоративного управления за счет приоритета корпоративной стандартизации на всей территории Российской Федерации. Теоретические выводы диссертационного исследования могут использоваться в образовательном процессе в ходе подготовки студентов и магистрантов по направлению «Менеджмент», а также слушателей программ переподготовки управленческих кадров предприятий и организаций народного хозяйства в ходе преподавания дисциплин «Корпоративный менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность».

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Большинство теоретических и практических положений диссертационного исследования нашли применение на ряде промышленных предприятий Госкорпорации «Ростех» (АО «НПП «Алмаз»», ОАО «НПП «Контакт»»). Основные положения процессов прошли апробацию на международных и всероссийских конференциях, конгрессах и семинарах, проходивших в период 2009–2014 гг., в том числе на I Международной научно-практической конференции "На перекрестке Севера и Востока" (Магадан, 2013); Международной научно-практической конференции "Модернизация и

развитие современного инновационного общества: экономические, социальные, правовые, философские тенденции" (Саратов, 2013); X Юбилейной Международной научно-практической конференции "Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики" (Тольятти, 2013); Международных научно-практической конференциях «Бенцманские чтения» (Саратов, 2013–2015); второй сессии Международной научно-экономической конференции имени академика П.П. Маслова (Мюльхаузен, 2014) и др.

Результаты исследования нашли отражение в реализации научно-исследовательской работы, проводимой в рамках проектной части государственного задания по проекту № 26.648.2014К: «Разработка механизма повышения устойчивости наукоемких производств в условиях усиления внешнеэкономических рисков и финансовых ограничений развития».

**Публикация результатов исследования.** Основное содержание диссертационной работы и ее результатов полностью изложено в 43 научных работах автора, общим объемом 63,11 п. л., включая 4 монографии, 16 статей в научных журналах и изданиях, включенных в Перечень российских рецензируемых научных журналов и изданий для опубликования основных научных результатов диссертаций. 2 статьи опубликованы в журналах, индексируемых в международных системах Scopus / Web of Science.

**Объем и структура диссертации.** Данное диссертационное исследование состоит из введения, четырех глав, заключения и перечня использованных источников. Текст работы изложен на 362 машинописных страницах, включая в себя 39 таблиц и 38 рисунков. В библиографический список вошло 322 наименования.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, сформулированы ее цель, задачи, предмет и объект исследования, раскрыты гипотеза и научная новизна, представлены теоретическая и практическая значимость, уровень апробации основных положений работы.

В первой главе «Теоретические и методологические основы повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации» исследованы теоретические и методологические аспекты качества управления на основе стандартизации, определена его сущность, специфические особенности и место в совокупности современных институциональных форм управления организациями; выявлены тенденции и эволюции в российской модели корпоративного управления в наукоемком машиностроении.

Во второй главе «Методологические и методические подходы к повышению качества управления наукоемким машиностроением на основе корпоративной стандартизации» изложены научные подходы к повышению качества управления наукоемким машиностроением на основе корпоративной стандартизации, представлен инструментально-методический подход к формированию методов повышения качества корпоративного управления, рассмотрены компоненты механизма согласования интересов участников в деятельности корпораций, проведен анализ российской практики повышения качества управления наукоемким машиностроением.

В третьей главе «Системный анализ качества управления наукоемким машиностроением на основе корпоративной стандартизации» рассмотрены теоретико-методологические основы учета государственных интересов в стандартизированном корпоративном управлении, раскрыта сущность методологического подхода к учету в корпоративной стандартизации интересов общества за счет формирования территориальных кластеров, а также проведена оценка эффективности, результативности и инновационности существующей корпоративной системы менеджмента качества в наукоемком машиностроении.

В четвертой главе «Развитие организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации в наукоемком машиностроении» применено моделирование документированной

системы корпоративного управления, учитывающей баланс интересов, сформирован механизм построения инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления, даны практические рекомендации по адаптации организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации.

Заключение содержит основные теоретико-методологические выводы, рекомендации и предложения по практическому использованию результатов диссертационного исследования.

# **Глава 1. Теоретические и методологические основы повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации**

## **1.1. Сущность качества управления на основе корпоративной стандартизации**

Российская экономика, на пути своего развития встречает большое количество серьезных вызовов, одним из которых, по мнению автора, можно считать недостаточные эффективность и качество существующего корпоративного управления, определяющего как уровень культуры в ведении бизнеса, так и уровень его инвестиционной привлекательности, включая финансовый значимости результатов. Проведенные исследования состояния корпоративного управления McKinsey в последнее время показали, что как локальные, так и глобальные инвесторы охотнее приобретают акции компаний, в которых приняты более жесткие стандарты качества внутрикорпоративного управления, обеспечивающие соблюдение их интересов<sup>4</sup>.

Решением проблем повышения эффективности и качества корпоративного управления является, несомненно, формирование новых и модернизация действующих производственных и организационных структур, объединяющих производственную мощность промышленного предприятия, с определенной степенью технологического сопряжения входящего в корпорацию и возникающих процессов финансово-промышленной интеграции.

Позиции большинства известных в сфере корпоративного менеджмента специалистов, в основном, сводятся к тому пониманию, что сутью развития бизнеса

---

<sup>4</sup> См.: Балтаев, В. В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. ... дис. канд. экон. наук Саратов, 2007 <http://dlib.rsl.ru/01003370351>.

для корпоративной группы является формирование альтернативных вариантов структур корпорации с определением для их развития бизнес-проектов на перспективу<sup>5</sup>. С такой точкой зрения можно согласиться отчасти и лишь в тех областях, которые связаны со стратегическим развитием весьма крупных организаций, имеющих показатели финансовой устойчивости более удовлетворительные, чем в среднем по отрасли. По состоянию на начало 2015 г. в РФ числится 169 стратегических предприятий и АО, значительное их количество до настоящего времени находится в весьма критическом состоянии<sup>6</sup>. Поэтому, несомненно, представляется весьма важным использовать корпоративную форму жизнедеятельности данных субъектов в целях сохранить отдельные функции бизнеса, с учетом имеющихся и не всегда удовлетворительных их финансовых показателей.

Изучение специфики корпоративной формы сотрудничества для промышленных предприятий можно рассматривать с разных точек зрения. Автор считает целесообразным сфокусировать внимание в данном исследовании лишь на проблеме, относящейся к понятию «корпоративное управление»<sup>7</sup>, которое служит центральным для понимания смысла и сущности корпоративной формы организации и функционирования промышленных предприятий. Принято считать, что само понятие корпоративного управления установилось с появлением первых корпораций, но это не совсем справедливо: во-первых, по своей сложности проблемы управления корпорациями нельзя сравнить с проблемами современного корпоративного управления, а во-вторых, прежняя смысловая нагрузка данного понятия заметно отличалась от нынешней. Это различие неплохо передается транскрипцией английского языка: понятию *corporate governance* не более 30 лет,

---

<sup>5</sup> См.: Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. М.: Дашков и К°, 2005. С. 341.

<sup>6</sup> См.: Указ Президента РФ от 10.02.2016 № 53 «О внесении изменения в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ». URL: <http://docs.cntd.ru/document/901904859>.

<sup>7</sup> Здесь имеет смысл говорить не о законодательно регулируемых инструментах корпоративного управления (Советы директоров, директивы, собрания акционеров и т.п.), а о процессах корпоративного управления.

однако это вовсе не означает, что корпорациям было чужд *management* (управление), появление которого обусловлено, несомненно, возникновением самих корпораций, как наиболее заметной организационной инновацией в области бизнеса и в подавляющем большинстве экономики XIX века. Тем не менее замена термина *management* на *governance* представляется знаковой, так как это отражает реальные сдвиги не только в теории или практике общего управления, но также и в эволюции взглядов на сущность корпоративного управления (рисунок 1.1.1).

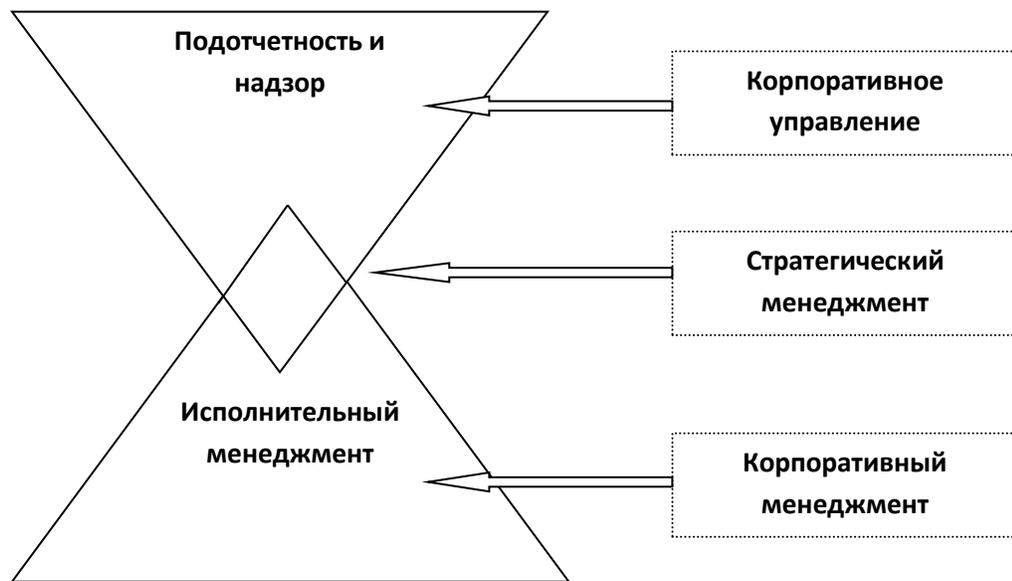


Рисунок 1.1.1 – Зоны пересечения функционирования корпоративного менеджмента и корпоративного управления

Сложности корпоративного управления в период до появления понимания *corporate governance*, вполне разрешались в границах установленного коммерческого права. На современном этапе корпоративное управление в центре внимания политиков и экономистов оказалось не только в странах с англосаксонской управленческой традицией, но и в большинстве европейских стран, в Японии, и также в странах Тихоокеанского региона. Все большее внимание проблемам сущности и качества корпоративного управления начали уделять также и в РФ со

времени начала формирования вертикально интегрированных структур. В экономически развитых странах повышение интереса к обеспечению качества корпоративного управления в значительной степени вызвано переосмыслением его места и роли в повышении эффективности функционирования корпораций, тогда как в РФ – процессами формирования корпоративного сектора в экономике, когда одновременно приходится осмысливать свой и переосмысливать западный и восточный опыт корпоративного управления. Для понимания институционального разреза корпоративного управления возможно следует обратиться к истории появления в российской экономике именно корпоративного сектора. С начала реформ 1990-х гг. в РФ преимущественно в сферах деятельности малого бизнеса стали возникать частные предприятия промышленного направления, а предшествующие им социалистические государственные промышленные предприятия стали акционироваться, активно формировать дочерние структуры, превращаясь в некие подобия корпораций. Юридически они обладали статусом акционерных обществ, но из-за весьма непропорциональной концентрации акций в руках у немногочисленного слоя новых собственников<sup>8</sup> экономическое поведение отечественных корпораций совпадало с поведением, аналогичным классическим капиталистическим предприятиям периода свободного предпринимательства<sup>9</sup>. В большинстве случаев организационные преобразования в РФ произошли по схеме: государственные социалистические (непредпринимательские) → частные капиталистические (предпринимательские) корпорации.

Эту схему целесообразно сравнить с западным алгоритмом организационно-институциональной эволюции промышленных предприятий, выявленным Балтаевым В.В.: *«частные предприятия промышленного направления (XIX в.) →*

---

<sup>8</sup> Из которых многие работали по совместительству директорами и руководителями этих предприятий.

<sup>9</sup> Менеджмент может быть акционером предприятия, но остается вопрос легитимности приобретения акций.

*предпринимательские корпорации (первая половина XX в.) → общественные корпорации (вторая половина XX в.)<sup>10</sup>».*

По своему изначальному смыслу корпорации, обозначенные как предпринимательские или общественные, ассоциируются с различными системами корпоративного управления: «аутсайдеров» и «инсайдеров», а так же «участников» и «соучастников». Если в европейской модели корпоративного управления максимальный контроль ведется владельцами внутренними, то в принятых в США и Англии, функции владения а так же контроля осуществляются только внешними инвесторами<sup>11</sup>.

Обе эти системы неплохо себя зарекомендовали, продемонстрировали высокую эффективность на практике, которая проявилась в соответствующей институциональной среде. Отсюда следует важное замечание: если для реформирования российских предприятий в качестве ориентира выбирается одна из этих моделей, то вкупе с ней выбрана быть обязана и вся система соответствующих модели институтов. Вместе с тем нельзя забывать, что речь может идти только о тенденциях и ориентирах, а поскольку всю систему институтов перенимать нереально в принципе, то и перенимать модели в чистом виде нецелесообразно. Для последовательного перехода к гипотезе исследования, автор считает целесообразным обратить внимание на двух основных моделях корпоративного управления – внешней и внутренней.

«Внутреннее управление» обычно используется в той стране, где акции корпорации сконцентрированы в собственности у небольшой группы лиц или, как, например, в Германии, одного лица, а модель «внешнего управления» – в тех странах (как например, в США), где функции управления распределены между значительным числом лиц или организаций. Данные модели не всегда в чистом виде

---

<sup>10</sup> См.: Балтаев, В. В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. ... дис. канд. экон. наук Саратов, 2007 <http://dlib.rsl.ru/01003370351>

<sup>11</sup> См.: Там же.

представлены, но страны с разной долей приближения тяготеют к одной из этих. Реальная модель корпоративного управления зачастую представляет собой некую комбинацию систем внешнего и внутреннего управления, в которых сочетаются черты как американской, так и немецкой модели. Особого интереса также заслуживает ознакомление с японской моделью корпоративного управления, что так же полезно для оценки корпоративных отношений в деятельности российских промышленных предприятий.

К заметным проявлениям качеств корпоративного управления у американской модели принято относить дисциплину и четкость, для японской – прямое воздействие на собственников и снижение оппортунизма, для германской – распределение рисков между многими участниками и их общую совместную выгоду. К слабым проявлениям для американской модели можно отнести ее относительную неэффективность, для японской – высокое сопротивление изменениям, для германской – так же инерцию и замедленную реакцию<sup>12</sup>.

Если обзор анализируемых стран расширить, то в моделях корпоративного управления учет их специфических особенностей следует различать по таким институциональным аспектам, как организационно-правовой статус корпорации (*формальному*) и конвенциональное, традиционное восприятие роли и места ее в обществе (*неформальному*). Принятие же во внимание исторической значимости институтов, уровня развития страны, склонности отечественной экономики к восприятию деятельности корпоративных структур, конкретных условий реализации институтов и иных многих факторов, может повлиять серьезно на результаты проводимых сравнений. Именно от данного многообразия факторов и зависит существование различий в модели корпоративных форм организации промышленных предприятий и, прежде всего, их модели корпоративного

---

<sup>12</sup> См.: Мурашов, Е.П. Организационно-экономический механизм реструктуризации промышленных корпораций : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Саратов, 2005. - 213 с. <http://www.dslib.net/economika-hoziajstva/organizacionno-jekonomicheskij-mehanizm-restrukturizacii-promyshlennyh-korporacij.html>

управления. Мы считаем, что отличительные черты корпоративного управления ярко выражены в немецкой, американской и японской моделях. Корпоративные же модели всех других стран тяготеют в значительной или некоторой степени к ним. Российские корпорации несомненно, обладают спецификой и свойствами, большинство из которых не дает возможности напрямую сводить их к общеизвестным моделям корпоративного управления. Для теоретической разработки понимания российской специфики модели корпоративного управления и выделения этой специфики, особенно, учитывая мировой опыт и переосмыслив место и роль транснациональных и национальных корпораций, должны быть сформулированы задачи, нуждающиеся в разрешении российской экономической наукой в области корпоративной формы организации промышленных предприятий.

Автор считает целесообразным отметить, что в настоящее время именно образования корпоративного типа и представляют собой своеобразный каркас в экономике всех ведущих промышленных стран. Для экономики РФ в настоящее время наиболее важным значением обладает решение задач обоснования различных форм деятельности корпоративных структур, особенно для промышленности, и совершенствование методов качества корпоративного управления, обеспечивающего повышение эффективности функционирования корпоративных структур.

Исходя из необходимости прояснения проблемного поля рабочей гипотезы, автор считает целесообразным остановиться на определении самого понятия «корпорация». Корпорация представляет собой некую сложную интегрированную систему с установленными связями и различными многофункциональными задачами. По мнению автора, такое представление понятия «корпорация» позволяет совершенствовать системную методологию качества корпоративного управления далее.

Термин «управленческая корпорация» в экономической литературе установили еще в 1930-х гг., когда общепризнанным фактом стало отделение

управления от собственности. Этим понятием обычно означают некий вид промышленной организации, в которой интересы управленческого звена преобладают над интересами других акционеров. Классическим трудом, излагающим функции управленческой корпорации, можно признать книгу А. Берли и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность<sup>13</sup>». Большинство моделей управления корпорацией и теоретическое их обоснование, появляться стали лишь спустя почти тридцать лет, в них помимо восходящих к Берли и Минзу идей были использованы наработки Пенроуза, Веблена, Шумпейтера, Гэлбрейта и других. Формальным описанием поведения управленческих корпораций в деятельности субъектов занимались Р. Маррис, У. Баумольи и О. Уильямсон. Интерес к феноменам управленческой корпорации можно объяснить тем, что любую современную корпорацию, по мнению автора, можно также рассматривать и в качестве управленческой. Во всех работах вышеупомянутых авторов содержатся элементы, которые вполне возможно использовать при разработках моделей, объясняющих условия поведения любого промышленного предприятия. Вместе с тем они практически не рассматривают проблему с точки зрения качества корпоративного управления и оптимизации управленческой полезности, особенно когда осуществляется выбор между легальным и теневым источниками получения дискреционной прибыли.

В современной экономической литературе далеко неоднозначно трактуется термин «корпорация», что по мнению автора, обусловлено использованием различных критериальных оценок, а также существенными различиями в глубине и степени детализации у исследователей этого явления. Термин «корпорация», традиционно используемый в РФ, является в настоящее время весьма многозначным и употребляется зачастую в нескольких значениях и смыслах. Значительная часть авторов делает акцент на его юридическом аспекте, другие

---

<sup>13</sup> См.: Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. N. Y.: Macmillan, 1932.

исследователи преимущественно рассматривают экономическую сторону данного понятия. Приблизительная систематизация основных определений термина корпорация сведена в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 - Основные взгляды на определение понятия «корпорация»

<b>Подход к определению понятия корпорация в экономической литературе</b>	<b>Первоисточники</b>
Как некий синоним термину акционерное общество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гальперин В.М., Горбунов В.И., Игнатьев С.М. Микроэкономика: В 2 т. Т. 1. М.: Экономическая школа. 1996. С. 249;</li> <li>• Авдашева С.В., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр, 1998. С. 18;</li> <li>• Нуреев Р.М. Курс микроэкономики. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998. С. 189;</li> <li>• Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 260. В данном источнике понятие «корпорация» определено расширительно по сравнению с определением акционерного общества в ГК РФ;</li> <li>• Храброва И.Ю. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. М.: Альпина, 2000. С. 15. В данном источнике упоминаются четыре возможные определения корпорации, каждое из которых, по мнению автора, является в той или иной степени обоснованным.</li> </ul>

<p>Как соединение физических и юридических лиц или капиталов в целях осуществления социально полезной деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кашанина Т.В. Корпоративное право для хозяйственных товариществ и обществ. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. С. 57, 153;</li> <li>• Эскиндаров М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. М.: Республика, 1999. С. 224;</li> <li>• Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом. М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999. С. 194 В данном источнике АО признается основной формой корпораций;</li> <li>• Сонькин И.М. Корпорации: Теоретические и прикладные проблемы. М.: Московская высшая языковая школа, 1999. С. 17;</li> <li>• Данное значение термин корпорация имеет в нормативной литературе Великобритании и США (публичные, единоличные, торговые организации и квазикорпорации в праве Великобритании; публичные, полупубличные, предпринимательские и непредпринимательские корпорации в США);</li> <li>• Выделяются корпорации и учреждения в нормативной литературе Швейцарии.</li> </ul>
<p>Как хозяйственное товарищество или общество</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пионцев М.Г. Акционерные общества: Правовые основы. Имущественные отношения. Защита прав акционеров. М.: Ось-89, 1999;</li> </ul>
<p>Как коммерческая организация</p> <p>Как объединение юридических лиц, не обладающее статусом юридического лица (метакорпорация)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Храброва И.О. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. М.: Альпина, 2000.</li> <li>• Сонькин И.В. Корпорации: Теоретические и прикладные проблемы. М.: Московская высшая языковая школа, 1999. С. 17;</li> <li>• Храброва И.Ю. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. М.: Альпина, 2000. С. 15.</li> </ul>

<p>Как разновидность акционерных обществ, характеризующаяся транснациональным характером деятельности, большими размерами, доминирующим положением на рынке и т.п.</p>	<p>Страхова Л.П., Бартенев А.Е. Корпоративные образования в современной экономике // Менеджмент в РФ и за рубежом. 2000. № 6.</p>
<p>Как некая хозяйственная система, включающая в себя финансовое, промышленно-торговое или управленческое звенья</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маслеченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Финансово-промышленные корпорации РФ. М.: ДеКа, 1999. С. 3;</li> <li>• Эскиндаров М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. М: Республика, 1999. С. 224.</li> </ul>
<p>Как вид организации, характеризующейся определенной корпоративной культурой с максимальной централизацией и авторитарностью руководства, включая противопоставление себя другим объединениям корпоративных структур</p> <p>Как совокупность организационно-управленческих отношений по поводу формирования и использования акционерного капитала или иной собственности</p>	<p>Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская деловая литература, 1999. С. 167</p> <p>Росинский В.И. Основы корпоративного управления: учебное пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. С. 207.</p>

Даже беглый анализ вышеприведенных взглядов дает наглядное представление о дисперсии взглядов на предмет исследования. По мнению автора, практически все определения, несмотря на разнообразие форм, страдают однобокостью, односторонностью и отсутствием комплексности, отметим, что вышеизложенные взгляды отражают только интересы прямых участников корпоративного управления, оставляя без внимания иных участников реального процесса воспроизводства, не отражая влияние социального партнерства на корпоративное управление.

Вместе с тем для понимания предмета исследования целесообразно более углубленно рассмотреть генезис понятия корпоративного управления. Изначально термины корпоративный менеджмент и корпоративное управление означали только управление кадрами, финансами, маркетинговой и производственной политикой

корпоративных структур, то есть управление производственно-хозяйственной системой<sup>14</sup>. Однако, начиная с первого десятилетия прошлого века корпоративным управлением стала пониматься система действий, обеспечивающих реализацию интересов собственников в границах корпоративных структур, а также осуществления контролирующих действий со стороны собственников за работой управленцев и менеджеров.

Распределение прав собственности на все промышленное предприятие между большим количеством акционеров и перевод функции управления от директора к наемному менеджеру привели к противоречиям во взаимоотношениях между менеджерами и собственниками, поскольку управленческие действия менеджеров не всегда отвечают всем интересам собственников, так как собственник стремится к максимизации прибыли на вложенный им капитал, а менеджер преследовал большое количество иных целей (выживание корпорации в долгосрочном плане, обеспечение высоких личных доходов и пр.), и именно это противоречие стало предметом исследования многих видных экономистов. Так Ф. Дракер под корпоративным управлением понимает *«особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу»<sup>15</sup>*.

Отдельные современные экономисты существенными аспектами корпоративного управления считают сферу политики управления и их контроля. Так, например, Гомез указывает на различие, с одной стороны, между собственно управлением, и контролем – с другой. Кедбери определяет *"корпоративное управление системой, посредством которой компаниями управляют и контролируют их"*<sup>16</sup>. Бертран же утверждает, что под корпоративным управлением

---

<sup>14</sup> См.: Ермоленко А.Г. Развитие методов управления корпоративными образованиями в промышленности: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Саратов, 2012. - 170 с.

<sup>15</sup> Дракер Ф. Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2004.

<sup>16</sup> См.: Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества // Машиностроитель. 1998. № 2. С. 6–12.

следует понимать набор правил, нацеленных на правильное руководство организацией, где ключевым правилом является разделение задач<sup>17</sup>.

Большинство, данных в научно-экономической литературе определений, представляют корпоративное управление в обобщенно-расширительном трактовании данного термина, как некое стандартное управление. Однако, по убеждению автора, в корпоративном управлении наиболее значимым аспектом является сбалансирование интересов принимающих участие в деятельности промышленных предприятий сторон, как субъектов корпоративных структур. Так, например, Л. Ламбуу определяет корпоративное управление как целостную систему правильных процессов и контроля, установленных внутренне и внешне над менеджментом промышленного предприятия в целях защиты интересов владельцев капитала<sup>18</sup> (таблица 1.1.2). Вместе с тем, Л.З. Шнейдман определяет корпоративное управление в виде системы подотчетности лиц, которые осуществляют функции управления акционерным обществом, перед своими акционерами<sup>19</sup>. Отчетность здесь понимается намного шире оформления финансовой и бухгалтерской документации<sup>20</sup>. Проанализировав все вышеприведенные определения автор считает возможным вывод, что в экономической литературе систему корпоративного управления рассматривают в виде организационной модели, призванной защищать интерес инвесторов, вложивших свои финансовые ресурсы в корпорацию. Следовательно, основная функция качества корпоративного управления есть осуществление деятельности корпорации только в интересах акционеров.

Автор согласен с В.И. Россинским, который считает, что к настоящему времени сформировано как минимум две концепции сути корпоративного

---

<sup>17</sup> См.: Шувалов С.А. Проблемы корпоративного менеджмента: Теория и практика / Под ред. В.М. Ларина. Саратов: СГСЭУ, 2003. С. 41.

<sup>18</sup> См.: Шальминова А.С. Инновационное бизнес- планирование развития приоритетной отрасли: автореф. дис. ... канд. экон. наук, Казань, 2000.

<sup>19</sup> См.: Шнейдман: Общество вправе контролировать, как аудиторы выполняют свою миссию. URL: <http://www.bugalteru.ru/interview/audit/4073>.

<sup>20</sup> См.: Балтаев, В. В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. ... дис. канд. экон. наук Саратов, 2007 <http://dlib.rsl.ru/01003370351>.

управления<sup>21</sup>. Первая происходит из узкого трактования сути корпоративного управления, как связанного «с установлением консенсуса интересов разных групп заинтересованных лиц (акционеров, в том числе крупных и миноритарных, владельцев привилегированных акций, государственных органов)»<sup>22</sup>. На этом варианте под сутью корпоративного управления понимается «система отношений между органами управления и должностными субъектами эмитентов, владельцами ценных бумаг таких эмитентов, а также иными заинтересованными субъектами, вовлеченными так или иначе в управление эмитентом как юридическим лицом»<sup>23</sup>.

Таблица 1.1.2 - Представление корпоративной системы управления (согласно Ламбуу)<sup>24</sup>

<b>Корпоративная система управления</b>	
<b>Корпоративная бизнес-система</b>	Миссия, стратегия и цели
	Корпоративная диагностика
	Система бизнесов и ресурсов корпорации
	Организационная структура корпорации
	Система бизнес-процессов корпорации
	Законодательное и нормативное обеспечение
	Система корпоративных отношений
	Корпоративные стандарты
	Технологии корпоративного управления
	Корпоративная информационная система
	Корпоративная культура Корпоративный офис
<b>Функции корпоративного менеджмента</b>	Организация
	Прогнозирование и планирование
	Учет, анализ, контроль
<b>Корпоративные бизнес-функции</b>	Координация и регулирование
	Управление проектами
	Управление финансами
	Инвестиции
	Инновации
	Проекты
	Персонал
	Финансы
	Снабжение и сбыт
	Качество продукции
	Маркетинг
	Безопасность
	Экология
Риск-менеджмент	
Международная деятельность	
Собственность	
Коллегиальные органы	

<sup>21</sup> См.: Россинский В.И. Основы корпоративного управления: учебное пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. С. 7.

<sup>22</sup> Там же.

<sup>23</sup> Там же. С. 8.

<sup>24</sup> Абоянцева Л.Л. Развитие методического инструментария формирования корпоративной отчетности: автореф. ... дис. канд. экон. наук. Йошкар-Ола, 2012.

В границах такой концепции все внимание акцентируется на таких участниках отношений, которые связаны с функционированием менеджмента организации, крупными акционерами, наемными работниками, а также владеющих незначительным числом акций миноритарных акционерах, лиц, владеющих иными ценными бумагами организации, кредиторах и банках, органах государственного управления федерального и регионального уровней.

Другая концепция устанавливает более широкий спектр факторов, обуславливающих эффективность деятельности при функционировании корпораций: экономических, правовых, социальных, организационных, внешних и внутренних, прямых и косвенных. Кроме того, эта концепция учитывает и большое количество юридически оформленных положений, которые регулируют взаимоотношения в корпорации. Исходя из этих посылов, по мнению автора, корпоративное управление вполне может быть представлено как «система управленческих отношений между взаимодействующими хозяйствующими субъектами по поводу субординации и гармонизации их интересов, обеспечения синергии, как их совместной деятельности, так и их взаимоотношений с внешними контрагентами в достижении поставленных целей»<sup>25</sup>.

Такое расширенное трактование, по мнению автора, глубже раскрывает суть управления крупными корпоративными и интегрированными объединениями, принятыми в наукоемком машиностроении, включающими большое количество организаций, координируемых из единого управляющего центра, например, управляющей организации. Вместе с тем автор устанавливает, что в проблематике качества корпоративного управления следует учесть многие дополнительные аспекты, например, взаимоотношения между системой менеджмента головной организации и дочерних фирм, крупными акционерами и высшим менеджментом, поставщиками ресурсов и потребителями готовой продукции и так далее. Не менее

---

<sup>25</sup> Экономика и жизнь. 2010. № 51.

важен и другой вид отношений – между акционерами, обществом и различного уровня сотрудниками менеджмента. Проявлением качества взаимоотношений здесь служит достижение синергического эффекта от интеграционного взаимодействия, которое в идеале характеризуется, по мнению автора, отсутствием конфликтной ситуации между собственниками и менеджерами корпорации.

Наиболее сложны задачи в обеспечении синергии корпоративного управления связаны с отработкой алгоритмов совместного поведения в деятельности субъектов, с обеспечением механизма соподчинения интересов частных участников в общей стратегии, обеспечения рациональности соотношений децентрализации и централизации в процессе принятия управленческих решений. Как зарубежный опыт, так и существующая на российских корпорациях практика свидетельствуют, что эта задача имеет исключительную сложность, требующая как профессионализма от высшего звена менеджмента, так и наработок от экономической науки.

В ходе совместных процессов деятельности возникает большое количество разных видов взаимоотношений, что доказывает их значимость базового системообразующего условия при формировании теории качества в корпоративном управлении. Управленческие отношения – это организационные взаимоотношения между коллективами и отдельными людьми, инициированными органами управления корпоративных структур. Управленческие взаимоотношения между субъектами корпоративных структур почти всегда носят характер волевого воздействия. Даже при условии принятии решения коллективными органами, волевой характер в отношениях субъектов и объектов управления сохраняется все равно. Современные тенденции демократизации в управлении совместными производствами и совместным капиталом сглаживают, но, по мнению автора, далеко не устраняют волевой характер управленческих отношений в деятельности субъектов корпоративных структур.

Если аксиоматические условия перевести в сферу теории качества корпоративного управления, тогда они могут реализоваться через формулирование принципов и конкретизацию процедурных положений, документирование и систематическую стандартизацию.

Так, например, Ю.Б. Винслав предлагает последовательно и эффективно реализовать постулаты через соблюдение следующих принципов<sup>26</sup>:

- принципа разумной открытости крупного бизнеса обществу и органам власти, объективности и полноты информирования общества о результатах деятельности, основных приоритетах и системе ценностей корпоративного объединения;
- принципа информационного и методологического сотрудничества национальной корпорации и органов власти в ходе разработки общегосударственных и отраслевых программных и нормативных документов (стандартов);
- принципа определенности и стандартизации стабильного инструментария регулирования крупным бизнесом;
- принципа ответственности руководства перед обществом и государством за состояние воздействия корпоративной структурой на сферы экономики.

Исходя из этих принципов, автор считает целесообразным сформулировать принципы для системной методологии, которые могут быть применимы к обеспечению качества корпоративного управления (табл. 1.1.3).

---

<sup>26</sup> См.: Россинский В.И. Основы корпоративного управления: учебное пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. С. 14.

Таблица 1.1.3 - Принципы для системной методологии применительно к обеспечению качества корпоративного управления<sup>27</sup>

Принципы	Описание корпоративного управления
<b>Базовые принципы</b>	
1. Принцип целостности подхода к организации и управлению в деятельности субъектов	Реализует основополагающее системное свойство при преобразовании конгломератов хозяйствующих субъектов в корпоративные образования. Базируется на системной концепции организации и управления корпоративными формированиями. Целостность выражается интегрированностью, самодостаточностью, автономностью этих субъектов, их противопоставленностью окружению
2. Принцип формирования синергетического эффекта	Понимается в виде совокупности компонентов, взаимодействия которых порождают новые качества, не присущие ранее ее образующим
3. Принцип эффективной корпоративных структур связей с внешней средой	Базирован на аксиоматическом условии теории систем, что любая система может представлять собой один из элементов надсистемы и образует единства с внешней средой.
<b>Специфические принципы</b>	
1. Принцип скоординированности действий между уровнями корпоративного управления	Предлагает создание механизма эффективного взаимодействия менеджмента между сферами деятельности субъектов корпоративных структур
2. Принцип организации эффективности управления корпоративными организациями	Предусматривает создание механизма качества управления для реализации принципа целостности корпоративных структур

<sup>27</sup> составлено автором на основе : Балтаев, В. В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. ... дис. канд. экон. наук Саратов, 2007 <http://dlib.rsl.ru/01003370351>

3. Принцип конструктивного взаимодействия собственников с менеджментом	Соблюдение этого принципа имеет исторические корни первичной приватизации. Предоставление прав трудовым коллективам самостоятельного выбора вариантов приватизации своего промышленного предприятия обусловили достаточно благожелательные отношения к приватизации со стороны работающих на крупных предприятиях, что и позволило избежать социального конфликта <sup>28</sup> .
<b>Принципы</b>	<b>Описание корпоративного управления</b>
4. Принцип регулярности диверсификации	Прозван для реализации в составе общей корпоративной стратегии при формировании интегрированного портфеля и устанавливает диверсификацию по цепочке «поставщик и потребитель»
5. Принцип стабильности стратегических соответствий корпоративных структур	Согласуется с принципом синергетической эффективности, который ориентирует на необходимость обеспечения качества корпоративного управления
6. Принцип повышения уровня конкурентоспособности и качества корпоративного управления.	В данном контексте процессы обеспечения качества корпоративного управления рассматриваются как процессы формирования решений на основе принципов TQM и реализации их в системе информации и коммуникации, отвечающей за результаты деятельности.

Возможен вывод, что механизм обеспечения качества корпоративного управления в деятельности субъектов корпоративных структур, а следовательно, эффективность корпоративного управления зависят от имеющегося у акционеров адекватного механизма контроля действий топ-менеджмента; эффективного механизма перераспределения прав собственности в направлении повышения эффективности экономического компонента. Что также касается повышения

<sup>28</sup> Например, в период первичной приватизации как раз рабочие предприятий и были обмануты – их ваучеры выкупали дешево, но они это поняли значительно позднее.

эффективности и качества в корпоративном управлении в отношениях между собственником и наемным менеджером, то оно должно предполагать:

- принятие органами управления корпоративных структур конкретных целевых программ, реальных задач, конкретных мероприятий и оценочных показателей деятельности исполнительных органов корпорации;
- обеспечение моральной и материальной заинтересованности менеджеров корпорации в соблюдении установленных законодательством и нормами корпоративной стандартизации правил ведения бизнеса и достижения установленных в деятельности субъектов целевых показателей;
- совершенствование системы внутрикорпоративных стандартов, регламентирующих управленческую деятельность советов директоров, генерального директора и иных субъектов менеджмента, так как в настоящее время деятельность топ-менеджмента корпораций регламентируется контрактами и законодательством РФ<sup>29</sup>;
- реализацию функций эффективного учета и контроля за деятельностью менеджеров и результатов в деятельности субъектов корпоративных структур.

Повысить (достичь) уровень синергии в формировании эффективности интеграционных взаимодействий участников корпоративных структур можно на основе разработок:

- объективного технико-экономического обоснования финансовых вложений в интегрируемые промышленные предприятия корпоративных структур;
- общекорпоративных перспективных и тактических планов и программ стратегии деятельности корпорации в области производства, реализации продукции, инвестиций или НИОКР;
- регламентов совещаний и систематических консультаций руководителей предприятий, участников на базе головной организации. Общекорпоративные

---

<sup>29</sup> В августе 2015 г. ГК «Ростех» направила всем предприятиям типовое Положение о совете директоров, в разработке которого автор принял участие.

совещательные органы: научно-технический совет, совет главных конструкторов, координационный совет разработчиков аппаратуры и т.п.;

- общих норм корпоративной стандартизации внутрикорпоративного взаимодействия участников корпорации, включая обмен управленческой информацией;

- совместных программ повышения степени управляемости корпоративных структур, включая взаимность участия в капитале, договора совместной деятельности и положений о уровне представительности головной организации в советах директоров подразделений корпоративных структур.

Вместе с тем, автор считает важным отметить, что вышеизложенные взгляды отражают только интересы прямых участников корпоративного управления, оставляя в виде некоего воздействия внешней среды интересы населения, общества, органов власти и иных участников реального процесса воспроизводства, отражая влияние социального партнерства на корпоративное управление. Здесь, наверное, можно рассмотреть теорию акционеров и теорию заинтересованных сторон, в которой ранжируется степень влияния на организацию не только акционеров, менеджмент и контрагентов, но также и окружение, представленное органами власти, надзорными органами, профессиональными объединениями и т.п.

Проблема *социального партнерства* регулярно обсуждается в экономической литературе, однако большинство публикаций затрагивает ее либо поверхностно, либо частично. В то же время, идея социального партнерства серьезно эволюционирует и появляются новые смыслы и трактовки, которые живут в общественной коммуникации одновременно со старыми, что порождает непонимание как между участниками обсуждений, посвященных социальному партнерству, так и между участниками собственно социального партнерства.

Идея социального партнерства появилась на свет во второй половине XIX в. в Европе как альтернатива идее классовой борьбы. Осознав ограниченность

пространства совместного проживания и невозможность физического уничтожения или полной политической победы над оппонентами, интеллектуальная элита начала искать альтернативные решения и концепции.

Понимание бесперспективности религиозных и революционных войн и осознание географической ограниченности развития позволили сформулировать идею партнерства и выделить большое количество базовых принципов, которые впоследствии оставались неизменными в процессе смены исторических контекстов и моделей партнерства<sup>30</sup>:

1. *Принцип целостности* устанавливает признание за всеми партнерами необходимости существований друг друга и требует, чтобы партнеры согласились друг друга считать неотъемлемой частью единого социального организма, без которой невозможно существование организации, признали право на собственную позицию в деятельности субъектов корпоративных структур.

2. *Принцип равенства* между равными партнерами. Дискриминация одного из них всегда приводит к гибели целого организма. При этом равенство понимается логической конструкцией, поскольку партнеры в реальном партнерстве, напротив, не всегда равны, они имеют разную политическую и финансовую возможность. Однако принципом равенства требуется признания партнеров равноправными в правах на формулирование, реализацию и отстаивание неотъемлемых своих интересов в деятельности субъектов корпоративных структур.

Следствием двух этих принципов является достаточно жесткое требование к ограничению круга партнерства, их взаимоотношений при относительной независимости. Невозможны взаимоотношения партнерства между начальниками и подчиненными, работодателем и работниками, иными несимметричными фигурами в деятельности субъектов.

---

<sup>30</sup> См.: Гугелев А.В. Теория и методология формирования системы менеджмента качества наукоемкого производства на принципах паритета интересов. Саратов: Изд. центр СГСЭУ, 2005.

3. *Принцип ответственности.* Партнерство устанавливает как дееспособность, так и степень ответственности за взятые партнерами на себя обязательствами и договоренности о совместной деятельности. В случае партнерства организаций этот вопрос решается через механизм гражданских и арбитражных судов. В случае корпоративного партнерства реализация данного принципа превращается в отдельную социально-экономическую и организационную задачу корпоративных структур.

4. *Принцип представительности.* Отличительная особенность социального партнерства от экономического партнерства организаций состоит еще и в том, что партнерами выступают единицы некоего социального организма, всегда достаточно значительные социальные группы или институты. В это же время все реальную договоренность и действия в границах партнерств обычно осуществляют конкретные люди или организация. Принцип представительности требует, чтобы для любой модели партнерства был выстроен некий механизм, наделяющий конкретную организацию правами и возможностями быть субъектами социального партнерства<sup>31</sup>.

Наряду с национальными корпорациями как субъектами международных отношений на арену современного уровня глобальных экономических взаимодействий вышли крупные транснациональные корпорации, и в мировой экономической практике произошло заметное изменение правил игры. Поскольку вся глобализация основана именно на достижениях научно-технического прогресса и либерализации в хозяйственной деятельности и при этом значительным усилением уровня конкуренции, то она может потенциально обладать значительным резервом для повышения уровня эффективности производства корпоративных структур. Этому должно способствовать углубление степени в разделении труда, увеличении

---

<sup>31</sup> См.: Там же.

экономического эффекта за счет расширения масштабов производства и снижении издержек, степени оптимизации в глобальном плане размещения ресурсов.

Вместе с тем процессы экономической глобализации сопряжены с целым рядом издержек и проблем. Прежде всего, в технологическом развитии побочным эффектом стало возникновение экологических проблем, носящих глобальный характер и представляющих по своей природе серьезнейшую угрозу для будущего человечества. Далее, возрастание взаимоотношений зависимости в национальных экономиках сопровождается усилением степени их уязвимости от действий внешних политических факторов из-за нарастающего несоответствия между возможностями национальных, межгосударственных и наднациональных органов регулировать глобальный рынок и в таком регулировании потребностями. Это новейшая грань в проблеме партнерства всех трех секторов общества, но применительно к мегаэкономике<sup>32</sup>.

В таких условиях фактором дестабилизации экономического развития вполне могут стать последствия от снижения способности государств собирать налоги, так как это делать намного сложнее в отношении мобильных капиталов; от возрастающей жесткости конкуренции, связанной с географическим размещением производств, нередко приводящим к нарушению экологических требований и социальных стандартов; от усиливающегося непредсказуемости уровней спроса на отдельные товары и процессы или услуги. Глобальность в характере конкуренции обязательно сказывается на способности отдельных государств обеспечивать социальную защиту населения и стабильность в деятельности субъектов корпоративных структур.

При глобализации ослабление уровня экономической функции отдельного государства вступает в противоречия с укоренившимися в мире тенденциям тяготения к национально-государственным формам организации экономической

---

<sup>32</sup> См.: Некипелов А. Влияние глобализации на реаллокацию ресурсов в переходных экономиках // Deutschland. 2002. № 4.

жизни, поскольку контроль над отечественной экономикой переходит от суверенных государств к иным субъектам, включая международные организации, многонациональные и глобальные организации или корпорации.

В экономической науке общепринятым методологическим приемом является рассмотрение того или иного явления изначально в чистом виде. Причинами, из-за которых одновременный ввод рыночного механизма в экономику делает реллокацию ресурсов неизбежной, являются:

- как частный, так и государственный спрос, который становится решающим фактором формирования производственной структуры. В нынешней ситуации госзаказ и есть, наверное, то плановое задание, которое обеспечивает устойчивую загрузку предприятий корпоративных структур;

- претерпевающие значительные изменения механизмы включения в мирохозяйственную связь. В ходе запуска процессов корпоративного управления прокатывается по всей воспроизводственной цепочке волна, охватывая и издержки к цены. При этом параллельно действуют силы реструктуризации самих предприятий, входящих в корпорацию, руководствуясь критериями стремления к максимизации прибыли<sup>33</sup>.

Учитывая данные соображения, автор считает возможным сформулировать гипотезу данного исследования: вектор развития организационно-экономического механизма качества корпоративного управления должен быть направлен на достижение синергического эффекта от участия всех партнеров, реализуемого на основе корпоративной стандартизации, учитывающей интересы всех экономических, государственных и социальных групп.

Таким образом, принимая во внимание многообразие существующих корпоративных структур и сложившихся методологических подходов по их анализу, а также основываясь на парадигме социального партнерства, автор считает

---

<sup>33</sup> См.: Гугелев А.В. Теория и методология формирования системы менеджмента качества наукоемкого производства на принципах паритета интересов. Саратов: Изд. центр СГСЭУ, 2005.

целесообразным рассматривать корпоративное управление как социально-экономическую систему установленных закономерностей, форм, методов и средств целенаправленного воздействия на субъекты корпоративных структур, на органы их управления, на материально-вещественные ресурсы, финансовую систему и иные компоненты, обеспечивающие эффективное функционирование механизмов взаимодействий для достижения синергического эффекта с учетом интересов социальных групп.

Исходя из вышеизложенного, автор считает возможным дать обоснование качеству корпоративного управления как предмету данного исследования. В подавляющем большинстве управленческий продукт, представленный в виде постановлений, решений, планов и программ, а так же нормативов, не удовлетворяет сам по себе, да и не может удовлетворять конечные потребности корпорации. Лишь будучи перенесенным на объект управления и побудив этот объект действовать нужным для субъекта управления образом, процессы управления приводят к созданию потребляемого продукта, качество которого уже можно оценить по способности удовлетворять установленные или договорные потребности<sup>34</sup>. Возникает некая цепь причинно-следственных связей: «качество управления → качество функционирования объекта управления → качество продукта, создаваемого объектом управления<sup>35</sup>».

Понятие качества управления пока четкого определения не получило ни в научной литературе, ни в практике управления. В таблице 1.1.4 приведено понимание качества управления различными авторами.

---

<sup>34</sup> См.: Дьякова Е.Е. Качество управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности // Теория и практика экономики и управления современной организацией: сб. науч. тр. / Отв. ред. Н.С. Яшин. Саратов: Наука, 2010.

<sup>35</sup> См.: Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: учебник. М.: «Интел-Синтез», 1999.

Таблица 1.1.4 Понимание качества управления различными экономистами

Определение	Источник
<p><i>Качество управления</i> – представляет собой совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятий путем выбора, интегрирования и комбинирования средств воздействия на определенные факторы внешней и внутренней среды. Это обусловлено способностью генерировать и реализовать конкурентные преимущества, причем повышение качества управления связано не только с изменениями в системе менеджмента и элементах этой системы, но и является движущей силой изменений</p>	<p>Винокуров А.В. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия // Стандарты и качество. 2005. № 12</p>
<p><i>Качество управления микроэкономической системой</i> – представляет собой степень достижения целей данной системы и сторон, заинтересованных в ее деятельности</p>	<p>Михеева С.В. Некоторые аспекты оценки качества управления // Методы менеджмента качества. 2003. № 3</p>
<p><i>Качество управления</i> определяется мерой, в которой оно представляет собой экономические объекты и процессы на достижение социально-экономических целей в соответствии с потребностями экономики и общества. В то же время качество управления характеризуется и качеством процессов самой управленческой деятельности: научностью применяемых методов управления, прогрессивностью средств управления, профессионализмом аппарата управления</p>	<p>Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: учебник. М.: «Интел-Синтез», 1999</p>
<p><i>Качество управленческой деятельности</i> – представляет собой степень ее соответствия общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений</p>	<p>Смирнов Э.А., Стандарты качества в управленческой деятельности. АКДП Экономика и жизнь" 1999</p>
<p><i>Качество управления</i> – представляет собой совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятий путем выбора, интегрирования и комбинирования средств воздействия на определенные факторы внутренней и внешней среды</p>	<p>Терехин В.А. Методология менеджмента качества в производстве строительных материалов. Саратов, 2008</p>
<p><i>Качество управления</i> как вектор управления. Согласно данной теории характеристики реального управления всегда отличаются от идеальных, предписанных вектором целей управления. «Разность» вектора целей и вектора текущего состояния объекта дает вектор ошибки управления. Качество управления есть мера вектора ошибок управления, входящих в вектор ошибки</p>	<p>Загорчик В.Б. URL: <a href="http://www.oporatum.ru/advocacy/GF_TO23.html">http://www.oporatum.ru/advocacy/GF_TO23.html</a>; URL: <a href="http://www.upravlenie.fatal.ru/003.html">http://www.upravlenie.fatal.ru/003.html</a></p>
<p><i>Качество управления</i> – представляет собой интегрированный показатель своевременной реализации всего потенциала управляемой системы, который выражается в способности достигать поставленные цели, удовлетворении потребностей экономики и общества, обеспечении конкурентоспособности в условиях риска и неравновесности внешней среды</p>	<p>Дьякова Е.Е. Качество управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности // Теория и практика экономики и управления современной организацией сб. науч. тр. / Отв. ред. Н.С. Яшин. Саратов:</p>

Вместе с тем, практически все определения, несмотря на разнородность, сводятся к некой мере приближения данного объекта к запланированному (целевому) его состоянию. Автор твердо стоит на позициях стандартизованного общепринятого подхода к определению всех составляющих понятия, и так как за исходную парадигму качества считает целесообразным принять методологию TQM, то под качеством принимает «соответствие присущих характеристик требованиям»<sup>36</sup>.

Обеспечение равновесия влияния и баланса интересов участников корпоративных отношений (акционеров, в том числе крупных и миноритарных, собственников привилегированных и простых акций, работников, потребителей, государственных органов, органов управления, кредиторов, общественности и др.) относительно управления деятельностью общества повышает его конкурентоспособность и экономическую эффективность<sup>37</sup>.

Следовательно, совершенно обоснованно напрашивается понимание *качества корпоративного управления* как степени удовлетворения всех заинтересованных участников корпоративных отношений результатами деятельности акционерного общества. В данном определении свое выражение находят практически все стороны взаимодействия, взятые в качестве основных в имеющихся в экономической литературе формулировках корпоративного управления, при этом учитывая принципы социального партнерства.

---

<sup>36</sup> ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2012.

<sup>37</sup> См.: URL: <http://www.lerc.ru/?art=39&page=14&part=bulletin>.

## **1.2. Генезис теоретических концепций организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации**

В экономических исследованиях разных лет к построению управления сложными системами и объектами обычно используют два подхода – феноменологический (или описательный) и объясняющий. Феноменологический подход ограничивается только изучением поведения системы без раскрытия внутреннего ее механизма, то есть внешних сторон явлений. Объяснительный подход дает то, от чего отвлекается феноменологическая парадигма<sup>38</sup>.

Как отмечает Гейзенберг, «под феноменологической теорией понимают такую формулировку закономерностей в области наблюдаемых физических явлений, в которой не делается попытки свести описываемые связи к лежащим в их основе общим законам природы, через которые они могли бы быть понятыми»<sup>39</sup>. Автор согласен с трактовкой, данной Завальным П. и Силантьевым А., что моделью управления может быть система взаимоотношений между руководителем и исполнителями при постановке и выполнении целевых задач на каждом этапе управленческого цикла<sup>40</sup>.

Для понимания сущности качества корпоративного управления в российской его модели, целесообразно рассмотреть не только ее внутренние и внешние процессы, но и последствия акционирования и приватизации государственных корпораций, процессы формирования структуры собственности.

---

<sup>38</sup> См.: Баженов Л.Б., Евдокимов В.С. Метод принципов и метод гипотез и проблема соотношения феноменологических и объяснительных теорий // Методы научного познания и физика. М.: Наука, 1995. С. 121.

<sup>39</sup> Гейзенберг В. Роль феноменологических теорий в системе теоретической физике // УФН. 1907. Т. 91. Вып. 4. С. 731.

<sup>40</sup> См.: Завальный П., Силантьев А. Модели управления в крупных компаниях // Общество и экономика. 2006. № 9. С. 188.

Та или иная модель управления обычно выбирается руководством и определяет отношения с исполнителем в границах целевого процесса, вследствие этого основным параметром модели можно считать влияние руководителя как степени подчиненности исполнителей. Таким образом, под уровнем влияния руководителя можно понимать долю в общем объеме управляющих решений, их важность, значимость, авторитет руководителя в организации и т.п.

Вторым в модели управления по степени значимости является ранжирование этапов управления по важности как степени концентрации критичности или рисков процесса достижения конечных целей. Многочисленность нарушений прав миноритарных акционеров при участии в управлении или прибылях общества доказывает низкий уровень корпоративного управления на отечественных промышленных предприятиях. В частности, это подтверждается практикой проведения общих собраний акционеров, так как в уставах значительного числа акционерных обществ требований к компетенциям каждого члена в совете директоров, его независимости и представительству в совете миноритарных акционеров, просто нет. Встречаются такие корпорации, совет директоров в которых состоит более чем наполовину из лиц, одновременно входящих в состав правления коллегиального исполнительного органа. Закон об акционерных обществах не запрещает лицам, входящим в совет директоров, одновременно входить в состав правления, так как совет директоров – орган, который осуществляет как тактическую, так и оперативную деятельность общества. Правление же определяет стратегию развития, концептуальные решения. В отечественных госкорпорациях фактически нет советов директоров, так как они не являются по своей юридической форме коммерческими обществами. Там эти функции выполняет наблюдательный совет. Компетенции совета директоров и правления не обязаны дублировать друг друга, но в случае, когда заседания совета директоров и правления проводятся совместно, это порождает зачастую конфликты интересов в корпорации. Именно

поэтому общее собрание акционеров, совет директоров и правление собираются в разное время и решают разные вопросы.

Особенно для интересов акционеров опасны часто проводимые сомнительные сделки с аффилированными или заинтересованными субъектами, так как под видом сделок такого рода может скрываться вывод активов, сокрытие налогов и т.д., что и может являться самым существенным фактом для понимания специфики модели российской управленческой корпорации. Федеральный закон № 135-ФЗ выделяет четыре уровня аффилированных сторон и устанавливает порядок осуществления таких сделок. В частности, необходимо получение одобрения совета директоров общества, а в некоторых случаях еще разрешение федеральной антимонопольной службы, однако миноритарных акционеров об этом зачастую не оповещают.

Автор считает важным рассмотреть основные черты данной модели подробнее.

*Отделение собственности от контроля.* В РФ рядовые, как работающие, так и неработающие собственники в корпорации, являются, как правило миноритарными акционерами, которые не контролируют руководителей. Крупными собственниками, как правило, являются сами менеджеры. Ситуативное приобретение собственности вряд ли может одновременно же переродить и перевоспитать человека, вследствие этого типичный акционер-менеджер в настоящее время РФ – это почти всегда более менеджер, нежели акционер, и чаще всего он временщик, думающий о собственной выгоде, чем хозяйственник, думающий о выгоде промышленного предприятия или корпорации. Несомненно, в долгосрочной перспективе подобное поведение акционера-менеджера может ослабить его позицию собственника, однако в реальности о долгосрочных перспективах своей корпорации такой работник редко задумывается. Большинство управленцев, имея на то серьезные основания, не верят в будущее, живут и

действуют согласно принципу «после нас хоть потоп», и соответственно пытаются зачастую переводить свои теневые доходы за рубеж.

*Контроль над корпорацией.* В экономически развитых странах с классическими управленческими корпорациями, обычно строго осуществляется контроль деятельности со стороны органов государства и прежде всего, налоговых органов, но в России такие условия пока не окончательно созданы. Государство должно гарантировать права частной, коллективной и общественной собственности, охранять интересы отечественного бизнеса, который в свою очередь должен финансировать государство для обеспечения выполнения этих и иных его функций. Крупные отечественные корпорации контролируются государством, так как в правление и советы директоров входят чиновники. Само образование корпораций, разрешение на проведение крупных сделок невозможно без ведома государства. Однако, как правило, в РФ корпорации стараются всячески уйти от контроля со стороны государства, и это им иногда не без государственного участия удается. Вместе с тем, руководство корпораций регулярно обращается к руководству страны с просьбой о выделении средств из резервного фонда на те или иные проекты.

По предположению автора, корпорация может быть представлена двумя группами: менеджеры-акционеры получают необъявленный или скрытый доход, который могут расходовать по своему усмотрению, а работающие акционеры зачастую такого дохода лишены. Остальные акционеры также могут получать либо часть дискреционного дохода и вследствие чего могут быть солидарными с акционерами-менеджерами, либо они его не получают вовсе и вследствие чего солидарны с акционерами работающими. Аналогично можно говорить о менеджерах и работниках, акционерами не являющимися. Первые проявляют солидарность с акционерами-менеджерами, так как тоже могут получать часть дискреционного дохода, вторые – с акционерами-работниками. В модели отсутствуют ограничения как по налогам, так и по чистой прибыли после уплаты налогов. В современной

русской экономической практике с бесправностью рядовых и всемоуиетом руководящих акционероу прибыль обычно равна практически нулю: ведь акционероми-менеджероми максимизируется теневой чистый доход за счет, в частности, и рядовых акционероу.

Как отмечают русские экономисты Энтов и Радыгин<sup>41</sup>, «единственно возможным путем развития русского корпоративного законодательства – это пошаговое совершенствование уже имеющихся законов в целях построения сбалансированной правовой модели и системы регулирования, защищающей интересы всех потенциальных участников корпоративных отношений».

Таким образом, в 1990-х гг. сформировались две концепции корпоративного управления: соучастников и стоимости капитала акционероу<sup>42</sup>.

Концепция соучастников рассматривается обычно в более широкой трактовке процессов корпоративного управления как концепцию учета и защиты интересов инвестороу, приносящих в деятельность корпорации вклад. В данной концепции к нефинансовым инвестороу можно отнести служащих, дающих для корпорации специфические навыки, поставщики, обеспечивающие специфическое оборудование, местные власти, поддерживающие инфраструктуру и устанавливающие налоги в интересах организации.

Корпорация, управление которой осуществляется согласно концепции стоимости капиталов акционероу, фокусируется на деятельности, которая способна повысить стоимость активов корпорации. Они либо сокращают масштаб своей деятельности, либо продают подразделения корпорации, которые не способствуют повышению стоимости всей организации.

С точки зрения корпорации в целом, полноценное корпоративное управление должно включать в себя как минимум три элемента: этические основы деятельности

---

<sup>41</sup> См.: Радыгин А., Энтов Р. Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг. М.: ИЭПП, 1999.

<sup>42</sup> См.: Балтаев, В. В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. ... дис. канд. экон. наук Саратов, 2007 <http://dlib.rsl.ru/01003370351>.

организации, заключающиеся в гарантии соблюдения интересов всех акционеров; механизмы достижения стратегических задач владельцев в долгосрочной перспективе, особенно более высоких показателей прибыльности, чем у конкурентов либо превышающей средний показатель прибыльности по данной отрасли; гарантии соблюдения всех нормативных и правовых требований, юридически предъявляемых к корпорации. При неполном выполнении этих стандартов корпоративного управления корпорации грозит ущерб репутации на рынке капиталов. В случае, если общество публичное, этот ущерб обязательно приведет к падению фондовых котировок и снижению интереса инвесторов. Поэтому западные организации для сохранения своей инвестиционной привлекательности придают особое значение соблюдению действующих правил, то есть в сущности – качеству корпоративного управления.

Для защиты инвесторов российские экономисты Радыгин и Энтов выделяют следующие модели корпоративного принуждения руководителей корпорации к исполнению норм корпоративного права<sup>43</sup>:

- для Великобритании, США, Южной Африки - разрешающая;
- для США и современных стран в континентальной Европе - запрещающая;
- для РФ<sup>44</sup> и многих государств бывшей Британской империи - самодостаточная;
- для стран БРИКС и в большинстве развивающихся стран - смешанная.

Рассматривая характерные черты в каждой модели Радыгин и Энтов выявили некую возможность их использования в методологии развития в РФ корпоративных структур, и результаты этой работы сведены в табл. 1.2.1.

---

<sup>43</sup>См.: Радыгин А., Энтов Р. Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг. М.: ИЭПП, 1999.

<sup>44</sup>По закону 1995 г., хотя авторы Гражданского кодекса РФ использовали элементы запрещающего подхода из прошлого опыта США и РФ.

Таблица 1.2.1 - Преимущества и недостатки моделей корпоративного управления<sup>45</sup>

Модели	Краткая характеристика
модель запрещающая	<i>Преимуществом</i> считается наложение прямых запретов на совершение организацией тех действий, которые допускают возможность некоего противоправного поведения, в совершении которого имеется заинтересованность, например реорганизация в форме слияний (когда выкупают акции только у одного из реорганизуемых обществ, а не акции всего общества, образующегося в результате этого слияния). Вместе с тем ограничиваются свободы выбора в принятии потенциально законных коммерческих решений менеджеров; смысл многих формальных запретов теряется по мере того, как на практике находят пути обхода; наблюдаются тенденции законодателем к смягчению строгих прямых запретов в целях удовлетворения коммерческой потребности или политических требований у менеджеров
модель разрешающая	<i>Преимуществом</i> считается придание действиям менеджеров гибкости при заключении сделок, это, в конечном итоге, важнее и для акционеров
модель самодостаточная	<i>Преимуществом</i> считается развитие характеристик разрешающей модели, самодостаточная модель отличается от которой лишь степенью дозволенности. Модель содержит большее число более жестких предписаний, она перемещает центр тяжести на цели защиты интересов внешних инвесторов от противоправности поведения инсайдеров и предотвращения конфликтов, ограничивая максимальное увеличение гибкости в осуществлении коммерческой деятельности. Модель позволяет миноритарным акционерам защищать от контроля ситуации акционерами-менеджерами путем использования структурных и процедурных требований формального характера – правила голосования, удобные для мелких акционеров, независимые директора.

В данной связи автор считает целесообразным выделить следующий генезис теоретических концепций корпоративной стандартизации:

1. Современная корпорация существенно эволюционировала, она развила многие исторически сложившиеся черты корпоративного управления. В настоящее время в РФ имеет место настоятельная потребность в проведении и развитии прозрачной публичной корпоративной политики как для общества, так и для государства.

<sup>45</sup> Радыгин А., Энтов Р. Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг. М.: ИЭПП, 1999.

2. Проведенный анализ причин появления корпораций показывает, что почти во всех странах создавался некий миф, что при появлении эффективного собственника происходило повышение эффективности производства, однако в то время возникновению корпорации как формы организации бизнеса, прежде всего, способствовала необходимость привлечения инвестиций, для чего и были изобретены такие финансовые инструменты, как акции<sup>46</sup>.

Несомненно, в РФ существовала и существует специфика в возникновении корпораций, которая заключается в том, что из-за либерализации цен и проведения номенклатурной приватизации социалистические предприятия трансформировались в приватизированные корпорации. Формирование и развитие корпоративных групп явилось стимулятором распространения устойчивых неэффективных структур и таких явлений, как взаимные неплатежи, бартер, уклонения от налогов, коррупция и пр.

3. Подход к проблеме корпоративного управления с позиций транзакционной концепции, когда основным и наиболее важным критерием при осуществлении надлежащего выбора корпоративной стандартизации выступает минимизация транзакционных издержек, дает возможность провести сравнительный институциональный анализ иерархии смешанных и рыночных форм корпоративного управления.

4. Организационные формы и структуры современных отечественных корпораций представлены унитарной функциональной, матричной, холдинговой, мультидивизиональной, проектной, сетевой и иными формами организации бизнеса.

По мнению автора, введение принципов корпоративной стандартизации в РФ должно происходить во всех направлениях: как на общегосударственном уровне, так и непосредственно на промышленных предприятиях. Автор считает важным

---

<sup>46</sup> См.: Мурашев, Е. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации промышленных корпораций : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Саратов, 2005. - 213 с. <http://www.dslib.net/economika-hoziajstva/organizacionno-jekonomicheskij-mehanizm-restrukturizacii-promyshlennyh-korporacij.html>

отметить первоочередные действия, которые необходимы для модели российского корпоративного управления, особенно на наукоемких предприятиях.

Во-первых, каждая компания в границах общей стратегии корпоративного управления обязана выработать довольно четкую стандартную дивидендную политику, а через нее - для миноритарных акционеров обеспечить привлекательность акций. Такая политика исключает возможности неуправляемой распродажи миноритариями ценных бумаг, приводящей к сосредоточению акций в руках спекулятивных или теневых элементов.

Во-вторых, все корпоративное управление целесообразно строить на принципах корпоративной стандартизации с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Четко выраженная и документированная стратегия в корпоративном управлении предопределяет уровень прозрачности поведения корпорации на рынке, повышает ее надежность и предсказуемость в партнерстве и цивилизованной конкурентной борьбе.

В-третьих, вся организационно-правовая документация корпоративной стандартизации обязана четче регламентировать баланс интересов акционеров, менеджмента, персонала и иных участников корпорации, должно быть обеспечено широкое информирование всех заинтересованных сторон о принимаемых в корпорации решениях управленческого характера.

В-четвертых, уровень качества управления органически связан с уровнем качества корпоративной культуры. Корпоративная этика и корпоративный дух включают те нормы поведения корпоративной стандартизации, которые приняты в такой организации и которых придерживаются и рядовые работники, и менеджеры.

В-пятых, качественное корпоративное управление устанавливает полноценный и регулярный мониторинг всех видов и функций менеджмента со стороны уполномоченных представителей заинтересованных сторон.

В-шестых, качественное корпоративное управление должно предусматривать активное взаимодействие, в случае если это публичное открытое общество, с рынком ценных бумаг. Корпорация должна иметь долговременные договорные отношения со всеми участниками фондового рынка.

На общегосударственном уровне развитие качества корпоративного управления не ограничена задачами, решаемыми самой организацией. Большим значением обладает решение задач, возникающих на региональном уровне. На основе анализа публикаций и суждений экспертов, автор считает возможным выделить актуальные меры, которые целесообразно провести на государственном уровне.

Прежде всего, необходима глубокая детализация всех положений действующих законов и нормативных актов, касающихся корпоративного управления; необходима разработка методических указаний для корпоративной стандартизации, практических рекомендаций и форм отчетности, обеспечивающих качественное управление корпорацией и соблюдение интересов всех заинтересованных сторон и прав внутрикорпоративных отношений.

Еще в 2002 г. под руководством ФСФР был издан Российский кодекс корпоративного управления, свод правил по всем практическим вопросам, которые отражены в отечественном законодательстве недостаточно полно. В настоящее время для большинства положений этого кодекса требуются уточнения в соответствии достижениями мировой практики.

Таким образом, анализ тенденций и эволюции российской модели корпоративного управления в промышленности показал целесообразность корректирующих действий и принятия законодательных и нормативных актов, повышения ответственности корпораций, определения компетентностных требований к профессиональным и деловым качествам членов совета директоров, а

главное – системности и документированности качественного корпоративного управления с использованием принципов стандартизации.

В настоящее время наибольшую актуальность приобрела потребность в создании отечественной модели построения организационно-экономического механизма обеспечения качества корпоративного управления, основу которого вполне может составлять Кодекс корпоративного поведения, доработанный с учетом в нем принципов социального партнерства.

### 1.3. Тенденции корпоративной стандартизации в наукоемком машиностроении

Функции управления наукоемким машиностроительным производством объективно имеют особенности реализации, которые обусловлены спецификой формирования наукоемкой продукции. По мнению Ю.Р. Романова, наиболее существенными особенностями продукции наукоемкого машиностроения с точки зрения проблемы управления ее производством, являются:

*значительный уровень новизны и техническая сложность наукоемкой машиностроительной продукции*, включающий в себя сложности моделирования процессов создания и функционирования образцов наукоемкой продукции, отсутствие достаточного объема при проведении технико-экономических расчетов статистических данных и, следовательно, высокий уровень неопределенности при оценке научно-технического, коммерческого, экологического и социального эффекта. Так, например, первоначально запланированные затраты в 25 млрд руб. на разработку авиационно-космической системы «Энергия-Буран» выросли до затраченных реально 100 млрд. Фактически затраты по разработке и созданию ракеты-носителя Ariane (Франция), оцененные первоначально менее 5 млрд долл. США, реально составили 8,68 млрд, это связано с задержкой в освоении системы из-за уточнения проектных параметров, неизбежных в ходе летных испытаний. Кроме того, погрешность оценки срока разработки и создания составила два года<sup>47</sup>;

*большие объемы ресурсов*, необходимых для разработки и создания наукоемкой продукции, вкупе с высокой степенью кооперации, особенно

---

<sup>47</sup>См.: Романов Ю.Р. Особенности управления производством наукоемкой машиностроительной продукции // Российское предпринимательство. 2012. № 1 (25). С. 74–79. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/8173>.

международной. Вовлечение в создание наукоемкой продукции значительного числа отраслей смежных или его поддерживающих. Например, международную космическую станцию (МКС), создавали на основе международной кооперации предприятия России, стран Европы, США, Японии, Канады и др. В современных условиях санкций со стороны ряда стран ЕС и Америки, данная особенность сказывается остро на механизмах менеджмента. По мнению автора, современные внешние условия являются наиболее значимым фактором, провоцирующим идеи, ставшие гипотезой данного исследования;

*необходимость существенных материальных и временных издержек* на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) на этапе разработки и создания наукоемкой продукции. Ни для кого не секрет, что сектор затрат НИОКР в производстве машиностроительной продукции для авиакосмической отрасли, которое сопряжено с исследованиями в области астрономии, аэродинамики, географии и навигации, химии и компонентов топлива и т.д., составляет в среднем около 40–60%;

*сопутствие целевому коммерческому эффекту* значительного научно-технического, экологического и социального эффектов.

Вышеизложенные специфические особенности продукции наукоемкого машиностроительного производства в свою очередь определяет особенности реализации на этапах разработки и создания продукции, главными из которых являются высокая степень подобной неопределенности для технико-экономических показателей проектируемого наукоемкого изделия.

Для процессов совершенствования системы менеджмента качества *этапов жизненного цикла* к главным особенностям научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ наукоемкой продукции следует отнести в настоящее время возрастание доли патентных и маркетинговых исследований; необходимости более тесных контактов с имеющимися или потенциальными заказчиками на ранних

стадиях, начиная уже с разработки техзаданий; обеспечения повышения уровней унификации и нормализации конструкционных блоков и агрегатов.

Особенностями на *производственно-товарном этапе*, формирующем содержание задач менеджмента качества, является возрастание роли НИОКР, особенно направленного на улучшение характеристик продукции, модернизацию базовой модели, процессов совершенствования технологии для конкурентоспособности наукоемкой продукции, обеспечения патентозащищенности и проведения сертификации наукоемкой продукции прежде всего в целях обеспечения признания ее конкурентоспособности.

Особенное значение на *этапе проведения эксплуатации* продукции наукоемкого машиностроения приобретает необходимость качество технического обслуживания и ремонта, обучение персонала и иных технических задач, связанных с самим изделием. Как и все вышерассмотренные этапы жизненного цикла наукоемкой продукции, на этом этапе специфические особенности связаны с влиянием доли наукоемкости изделия, им является обеспечение ее техобслуживания и ремонта, обучения эксплуатантов, поставки в максимально короткие сроки запчастей и ремонтных приспособлений. Несомненно, главной задачей менеджмента качества на этапе эксплуатации наукоемкой машиностроительной продукции становится оптимизация услуг, товарного ассортимента и комплекса товарной номенклатуры. Исходя из вышеприведенного анализа к приоритетным задачам менеджмента качества наукоемким машиностроительным производством в настоящее время автор предлагает относить:

- разработку прогнозов по основным направлениям тематики предприятий корпорации;
- обоснование и выбор тематики всех видов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- текущее планирование процессов жизненного цикла наукоемкой продукции;
- подготовку кадров и повышение знаний и профессиональных компетенций руководителей в системе менеджмента качества.

Особую роль в вопросах прогнозирования конкурентоспособности на рынке машиностроительной продукции обуславливает то, что в настоящее время в условиях значительной конкуренции новая наукоемкая техника вынуждена формироваться не путем простых процессов повышения качества и совершенствования уже существующих технических решений, а системным вектором разработки принципиально новых изделий. Для этого в машиностроительной корпорации следует сформировать инструментарий, с помощью которого возможно получать новые и обоснованные проектные решения, необходимо более высокое информационное обеспечение для повышения качества процессов принятия управленческих решений.

Из вышеприведенного анализа особенностей реализации задач управления корпорацией следует вывод, что головной структуре в машиностроительной корпорации наряду со службами и подразделениями, обеспечивающими повышение качества решений для традиционных задач любого этапа жизненного цикла (управление персоналом, финансовое планирование, юридическое обеспечение и т.д.), необходимо сформировать куст подразделений и служб обязан содействовать разработке модификации для базовой модели; обеспечить привлечение инвестиционного потока (стартап); сформировать пул предприятий-соисполнителей; проводить анализы патентозащищенности; сформировать сертификацию продукции; организовывать прогнозирование и информационное обеспечение.

Степень наукоемкости продукции, обусловленная сложностью конкретного изделия, концентрацией в ней научно-технических достижений, влияет в значительной степени на практическую реализацию и общие принципы управления

в системе менеджмента качества. Возникает достаточно важная задача – оценить, как повышение степени наукоемкости повлияет на реализацию процессов повышения качества управления организацией. Результат решения данной задачи дает возможность судить о проведении адаптации системы повышения качества управления корпорацией к условиям выпуска продукции с различной степенью ее наукоемкости.

Вместе с тем, в общем случае решение задач корпоративного управления включает в себя систему правил, инструментов и процедур решения задач повышения качества управления для обеспечения эффективности системы менеджмента качества корпорации и совокупности приемов и способов воздействия на объект управления в целях достижения поставленных перед корпорацией целей.

Автор согласен с мнением Балтаева В.В., что *"управление – это процесс перевода управляемой системы в заранее заданное новое состояние с помощью информационного воздействия от управляющей системы"*<sup>48</sup>, оно должно быть ориентировано на сохранение основных параметров корпорации в наукоемком машиностроении в течение некоторого периода, учитывая изменение внешней среды; на выполнение и реализацию планов и программ, обеспечивающих как устойчивость функционирования корпорации, так и ее поступательное развитие.

Метод управления реализуется через содержательную сторону управленческой деятельности. Множественность принятых в настоящее время методов менеджмента качества и подходов к проведению их классификации значительно усложняет выбор тех, которые при решении конкретных управленческих задач будут наиболее эффективны. Тенденции роста многообразия методов повышения качества управления требуют их упорядочения путем классификации по определенным критериям совокупности.

---

<sup>48</sup> См.: Балтаев, В. В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. ... дис. канд. экон. наук Саратов, 2007 <http://dlib.rsl.ru/01003370351>

В практике управления и менеджмента качества, как правило, применяют одновременно различные методы, а чаще всего их комбинации. Одними экономистами методы управления классифицируются по зависимости от вектора направленности и организационной формы, содержания этапов жизненного цикла, которые отражают административное, социальное и экономическое воздействие на управляемую подсистему. Другие экономисты характеризуют их по способам процессов и приемам воздействия. Автор пролагает, что все современные методы управления друг друга органически дополняют и находятся в некоем динамическом равновесии. Методы корпоративного управления, принятые в настоящее время, приведены в таблице 1.3.1.

Автор предлагает исходным считать, что для каждого конкретного метода в управлении необходим учет взаимоотношений его содержания, направленности и организационной формы. Следовательно, таким образом, можно сгруппировать методы управления следующим образом:

- экономические, обусловленные экономическими задачами корпорации;
- организационно-административные, обусловленные прямыми директивными указаниями и стандартами;
- социально-психологические, обусловленные целями повышения качества деятельности сотрудников.

Таблица 1.3.1 - Классификация методов, обычно применяемых в корпоративном управлении

Классификационный признак	Классификационная группировка									
по типу методики	функциональные методики			методики инструментальные						
по объекту управления	системность корпоративного менеджмента	функционал корпоративного менеджмента		управленческое решение						
по направлениям воздействия	коллективы предприятий и отдельные работники корпорации			методология повышения качества решения корпоративных задач						
	экономически й метод	организационно-административный метод	социально-психологический метод	системный анализ			моделирование решений		инструментальные методики	
по характеру воздействий	организационно-административный			экономический			социально-психологический			
	регламентирование стандартами	организационное проектирование	нормирование стандартами	изменения экономического механизма	система оплаты труда в корпорации	Мотивация и стимулирование	социальное планирование	регулирование взаимоотношений		
по виду инструментальных методов	методики моделирования			методы инструментальные				методы экспертные		
	системный анализ	экономико-математические методики	имитационное моделирование	система и метод PERT	управление по целям как MBO	система и метод PATTERN	круглый стол	Дельфи	мозговая атака	групповая оценка

*Организационно-административные методы* прямого действия носят обязательный, директивный характер, поскольку их основание - стандарты ответственности, дисциплина, принуждение. К *организационным методам* обычно относят: регламентирование стандартами, организационное проектирование, нормирование, при этом конкретное лицо и конкретные сроки выполнения не указываются, которые обычно указаны в методах распорядительных. *Распорядительные методы* обычно реализуются в форме приказа, постановления, инструктажа, распоряжения, команды или рекомендации. Организационные методы основаны на стандартных ситуациях, а распорядительные принято значительной частью относить к конкретным типичным ситуациям, распорядительные методы обычно основываются на подходе организационном, суть которого состоит в постановлении стандартами правил и положений, обязательных для выполнения и определяющих порядок и содержание организационной деятельности корпорации, например, устав организации, внутрифирменные стандарты, инструкции, положения, правила учета и т.д.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новой или действующей корпорации.

Управление производством в корпорации обычно осуществляется на основе правовых норм, которые касаются имущественных, организационных, трудовых и прочих отношений в процессах производства на этапах жизненного цикла.

Для использования этих методов управления основой повышения качества выступают отлаженные организационные отношения, составляющие часть системы менеджмента качества, посредством их реализуется одна из важнейших функций управления – функция координации, так как задачи административной деятельности состоят в координации действия персонала корпорации.

Организационно-административные методы стандартно включают в себя воздействия на управляемый посредством распоряжений, приказов, указаний, чаще всего в письменной форме, обязательным является контроль их исполнения,

системы административного поддержания дисциплины труда и т.д. Эти методы обычно регламентированы правовыми актами хозяйственного и трудового законодательства РФ в целях правового обеспечения регулирования взаимоотношений и защиты законных прав и интересов как корпорации, так и ее работников.

Систему организационно-административных методов в общем виде можно представить совокупностью воздействий в структуре управления через регламентацию и нормирование деятельности в системе менеджмента и воздействий на все управленческие процессы, включающие подготовку, принятие, организацию выполнения и контроль за реализацией управленческих решений.

На всю структуру управления корпорации организационное воздействие осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, стандартизации, нормирования, организационно-методического проектирования.

*Экономические методы управления* включают в себя систему способов и приемов воздействия на исполнителя с помощью соизмерения его результатов и затрат посредством материального стимулирования, санкций, финансирования и кредитования. При этом автор предлагает учесть, что, кроме сугубо личных, участник управленческого процесса учитывает общественные и групповые цели корпорации.

Основным методом мотивации в данном случае является принятая в корпорации система оплаты труда менеджеров, которая обычно связана с результатами их деятельности в сфере возложенной на них ответственностью или с результативностью деятельности всей корпорации.

Экономические методы повышения качества управления занимают важное место, что обусловлено тем, что отношения управления, прежде всего, определяются экономическими отношениями и лежащими в их основе согласования объективных потребностей корпорации и интересов людей.

Принципиальным вопросом любой организации коллективного труда в корпорации становится владение руководителями экономическими методами повышения качества управления, которые применительно для управления по этапам жизненного цикла представляют собой совокупность экономических методов, принятых в корпорации и направленных на удовлетворение требований коллектива корпорации. Иными словами, поставленная перед управляющей системой цель достигается повышением качества воздействия на экономические интересы управляемых объектов.

Основной задачей повышения качества управления в корпорации становится то, чтобы стандартами задать такие экономические и организационные условия, при которых персонал корпорации выполнял бы на него возложенные функции в строгом соответствии с требованиями корпоративных стандартов.

Экономические методы руководства, в отличие от организационно-административных, предполагают разработку плановых массивов экономических показателей и стандартизации средств их эффективного достижения. В результатах повышения действенности экономических стимулов и методов обычно формируются условия такие, от которых коллектив сотрудников корпорации к эффективности в работе побуждается не административным влиянием через директивы, приказы, указания и т.д., а стандартами и системным экономическим стимулированием. В составе применения экономического метода управления обязаны формироваться и укрепляться как организационно-административные, так и социально-психологические методы, а также повышаться профессионализм их применения в системе менеджмента качества корпорации.

Конкретность набора и содержания применяемых методов воздействия экономического характера определяется специфическими особенностями управляемых систем корпорации. В управленческой деятельности экономические методы управления в корпорации преимущественно выступают в форме

планирования, управленческого учета, анализа, бухгалтерского учета, управления себестоимостью и ценообразованием.

По мнению автора, ограничивать организационно-административные методы воздействия нецелесообразно, несмотря на характерность для современного этапа развития страны, усиления роли экономических методов или стимулов, так как они помогают выполнять напряженное плановое задание за счет централизации управления в современной наукоемкой корпорации.

*Социально-психологические методы* также применяются в корпорации, так как участниками процесса управления являются люди. Под социально-психологическими методами понимают совокупности специфических способов воздействия на связи и личностные отношения, возникающие в коллективе корпорации, а также на протекающие в них социальные процессы. Они основаны на широком использовании моральных стимулов и, в целях трансформации административно полученного задания в осознанный долг, во внутреннюю потребность у человека, воздействуют на персонал с помощью набора психологических приемов. К основным социально-психологическим методам обычно принято относить регулирование межгрупповых и межличностных отношений; мотивацию исполнителей; методики социального планирования; создание и поддержание морального климата в коллективах.

Общеизвестно, что от психологических факторов во многом зависят результаты труда, умение целенаправленно воздействовать на отдельных работников с их помощью помогает руководителю корпорации сформировать коллектив с общими целями или задачами. Автор предлагает использовать в практике повышения качества управления отечественных корпораций социально-психологические методы руководства, поскольку они дают возможность учитывать своевременно мотив деятельности и потребности работников, предвидеть перспективу по изменению конкретной ситуации, а соответственно, принимать оптимальные системе менеджмента качества, управленческие решения.

*Инструментальные методы управления* представляют собой набор методик, правил, инструментов и процедур решения задач повышения качества управления для обеспечения эффективного развития корпорации. Классификацию инструментальных методов корпоративного управления автор свел в таблицу 1.3.2.

Выбор конкретных методов решения для задач повышения качества корпоративного управления определяется характером данного управленческого решения, принятым в корпорации стилем руководства и построением архитектуры коммуникационной сети информационного обеспечения качества управления, принятого в наукоемком машиностроении.

Механизм управления обычно рассматривают как активную составную часть в системе управления корпорацией, он включает в себя:

- цели управления;
- критерии управления – количественные аналоги целей;
- факторы управления;
- методы воздействия на данные факторы управления;
- ресурсы управления.

Таблица 1.3.2 - Инструментальные методы корпоративного управления

Наименование групп корпоративного управления	Наименование подгрупп корпоративного управления	Описание метода
Моделирование корпоративного управления	Экономико-математическое моделирование корпоративного управления	<p>Модели, использующие теорию графов;            Балансовая модель;            Модель математического программирования;            Модели, основанные на теории вероятностей и математической статистики;            Модели, основанные на теории игр</p>
	Моделирование на основе системного анализа	<p>Модели, использующие обобщенный опыт и интуицию специалистов корпорации;            Формальные модели</p>
	Имитационное моделирование корпоративного управления	<p>Арсенал математических и логико-лингвистических методов и моделей, использующий комплексные средства программного, информационного и организационного обеспечения</p>
Инструментальные системы корпоративного управления	Система управления по целям корпоративного управления (MBO – Management By Objectives)	<p>Система управления корпорацией, ориентированная на конечный результат и с использованием всего творческого потенциала трудовых коллективов, повышения качества и методов управления корпорацией.            Основные составные элементы системы MBO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• процесс обнаружения целей, включающий анализ ситуации и представляют собой формирование ключевых результатов;</li> <li>• процессы ситуационного управления, содержащие отбор исполнителей, представляют собой определения характеристик мер воздействия и оценки реакции окружающей среды адекватно к сложившейся ситуации;</li> <li>• процесс оценки по результатам, включающие динамику результатов деятельности и представляют собой оперативную выработку соответствующих мероприятий.</li> </ul>
	Система и методика ПАТТЕРН (PATTERN)	<p>Ориентированная на решение задач целеполагания, при планировании, регулировании и контроле в системе менеджмента качества в современной наукоемкой корпорации</p>

Автор считает, что механизм не должен включать в себя цель. Он является лишь конкретным способом достижения цели – желаемого конечного состояния.

Критерии – это качественное и количественное выражение целей, индикатор достижения желаемого состояния. Таким образом, для любого объекта управления, корпорации в частности, механизм качества управления формируется именно из этих элементов.

Стратегия корпораций в наукоемком машиностроении во многом определяет планы мероприятий и линию поведения, необходимые для достижения ее целей. Система принятия стратегических решений характеризует характер и объем деловой деятельности, в которой корпорация проявляет тот тип экономической или социальной организации, сформировать которую она стремится, а также сущностью экономического и неэкономического вклада, которую корпорация намеривается привнести в практику ее сотрудников, акционеров, потребителей и других заинтересованных сторон, включая местное население. Эффективная корпоративная стратегия при этом должна учитывать предоставляемые рынком возможности с целями, возможностями и обязательствами современной наукоемкой корпорации.

Корпоративная стратегия для диверсифицированной организации является общим планом управления, она должна координировать все векторы деятельности, преимущественно предусматривать действия, которые целесообразно принимать к утверждению позиций корпорации в различных видах и отраслях деятельности, и подходы, используемые для управления корпорацией. На рисунке 1.3.1 отражены основные элементы, которые, по мнению автора, формируют стратегию корпорации.



Рисунок 1.3.1 – Составляющие корпоративной стратегии диверсифицированной организации в наукоемком машиностроении

Наиболее важным аспектом для повышения качества реализации стратегии корпорации является наличие кооперационных связей между организациями, которые объединяют субъекты в интегрированную корпорацию, в единый промышленный комплекс, в котором из-за громоздкости организационной структуры существует набор различных входных и исходных барьеров (препятствия, задержки). Следовательно, возникает проблема поиска ключевых факторов для управления корпорацией в организационном и экономическом аспектах.

Целесообразно отметить, что для любой из корпораций характерно находиться во враждебной внешней среде, а среда функционирования корпорации отличается тем, что большинство входящих в нее бизнес-процессов можно представить отдельными организациями, у которых есть непосредственное собственное окружение, в то же время эти организации в структуре корпорации являют отдельные элементы непосредственного окружения друг другу. При пересечении внутренней среды и непосредственного окружения входящих в

корпорацию предприятий и организаций возникает эффект синергии, который выражается появлением кросс-функций, кросс-продуктов, кросс-поставок, кросс-продаж и общих процессов. Так, например, предприятия, входящие в ГК «Ростех», являются горизонтально интегрированными структурами (например, производители электронной компонентной базы объединены в АО «Росэлектроника»). Кроме того, активно продвигается идея о создании центров компетенций, прежде всего по механообработке.

Другой важной особенностью является вынесение определенных функций из входящих в корпорацию организаций, на уровень управляющей организации: закупки, финансы, бухгалтерия, ИТ-инфраструктура, юридическая служба, охрана и т.п.

Опосредованное окружение нескольких организаций в корпорации трансформируется в непосредственное окружение, и возникает новый вид корпорации – распределенная корпорация, призванная мягко связывать поставщиков с производителями. Организации, входящие в распределенную корпорацию, в обычных условиях являются самостоятельными субъектами экономической деятельности, но становятся связанными корпорацией общими стандартами регламентами и процессами.

Вследствие больших размеров корпораций и их весьма высокой доли в ВВП, макроокружение можно вполне считать их непосредственным окружением. Структура российских экспортоориентированных корпораций позволяет говорить о взаимном влиянии корпорации и макроокружения. Корпорации вполне могут управлять процессами в экономике регионов и оказывать существенное влияние на процессы в экономике страны.

Границы корпорации в экономическом смысле размыты и обычно охватывают не только элементы непосредственного окружения, но зачастую и некоторые компоненты макросреды, и вследствие этого государству необходимо стремиться их деятельность регламентировать. В корпорациях, тем не менее существуют центры, в которых принимаются все основные стратегические решения, накапливается капитал, процессы, технологии, отслеживаются

финансовые потоки. На рисунке 1.3.2 изображена среда в которой функционирует современная наукоемкая корпорация.

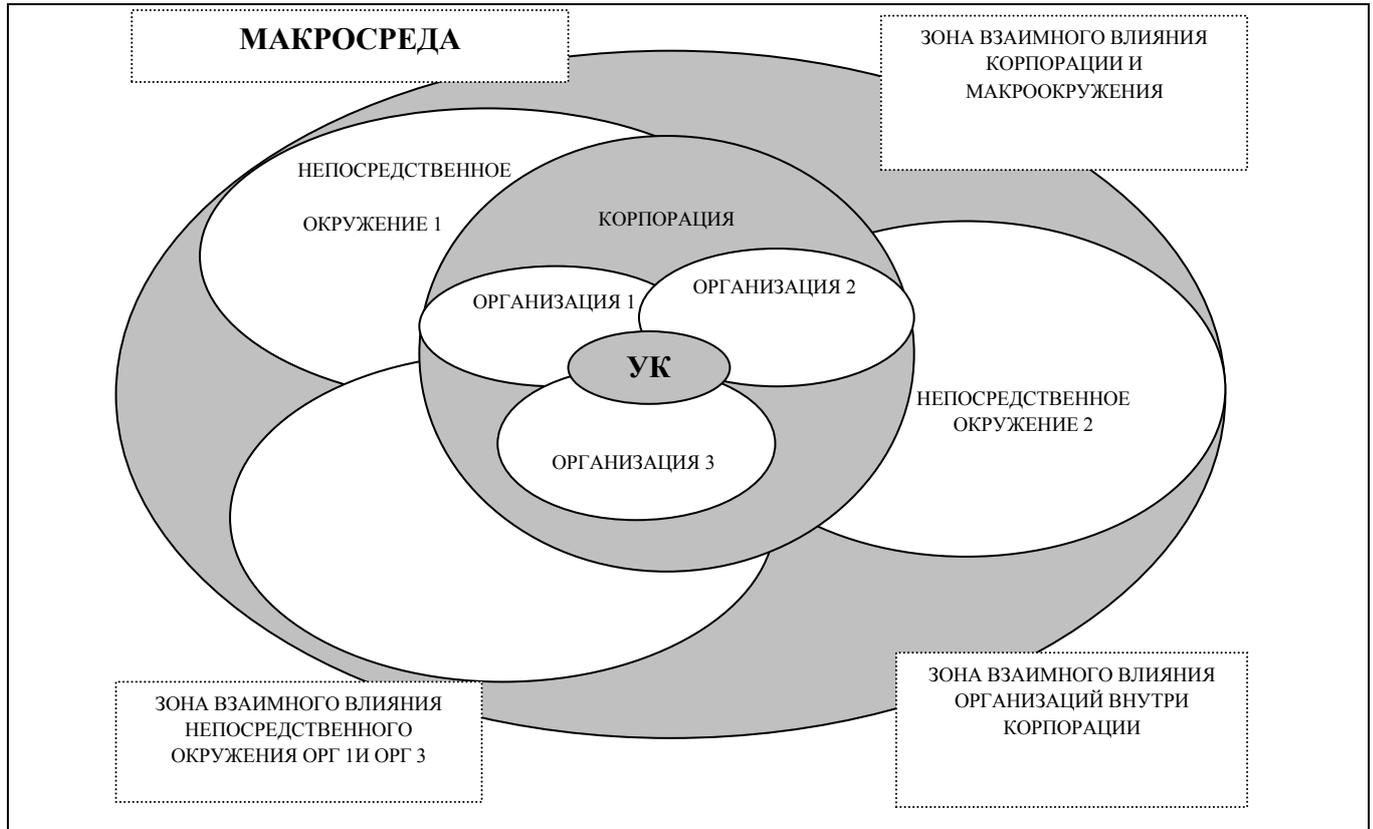


Рисунок 1.3.2 – Среда функционирования корпорации в наукоемком машиностроении

Корпорацию как систему целесообразно представить как некий инструмент, с помощью которого ее сотрудники наилучшим образом пытаются достичь своих индивидуальных целей. Эти цели по своей природе могут быть экономическими и неэкономическими.

В процессе функционирования современной наукоемкой корпорации в ее среду вовлечены различные группы стейкхолдеров, представляющие, по сути, различные социальные страты и объединения. Руководству корпорации в процессе формирования корпоративного управления целесообразно учитывать интересы всех этих групп (рис. 1.3.3).

Для решения проблемы повышения качества управления корпорацией разделение среды на внутренние и внешние составляющие действительного распределения факторов влияния на качество корпоративного управления не

отражает. Многие факторы, которые являются внешними для деятельности обычной организации, для корпорации приобретают еще и роли внутренних факторов; и провести четкую грань между ними весьма сложно, вследствие чего автор считает наиболее целесообразным использовать следующее деление при управлении активностью корпорации: капитал; среда функционирования; процессы и структуры.

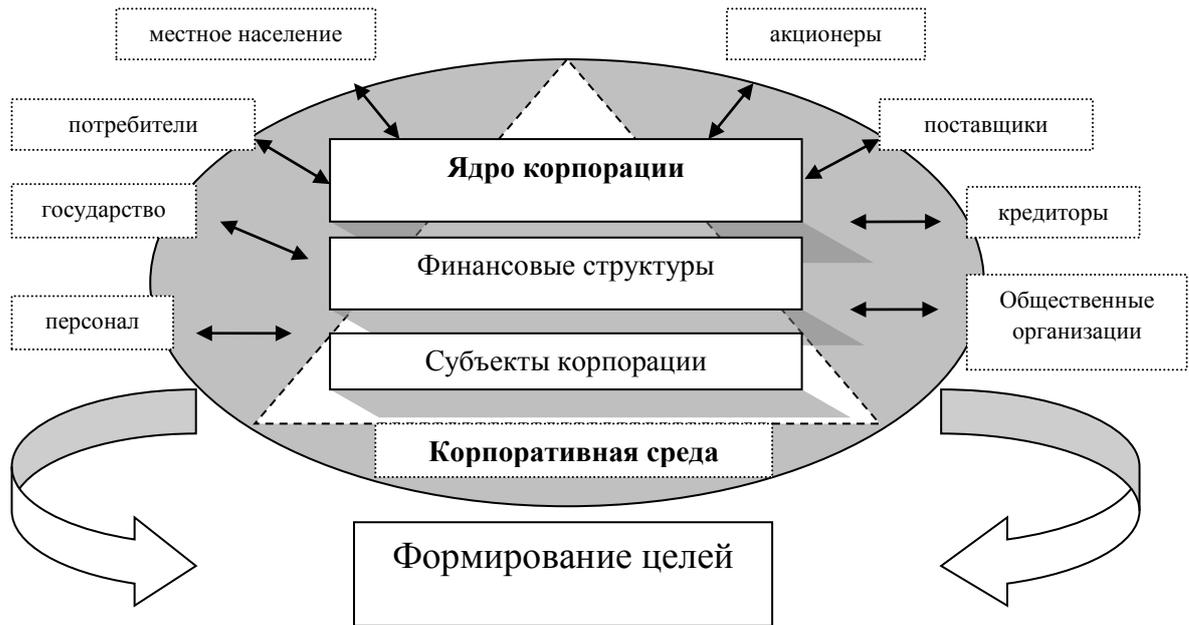


Рисунок 1.3.3 – Сфера деятельности корпораций в наукоемком машиностроении

Уровень развития экономической активности корпорации зависит от конъюнктуры факторов деятельности в развитии экономической среды функционирования, складывающейся из деятельности государства, конкурентов компаний, составляющих корпорацию, поставщиков ресурсов, потребителей, персонала, финансового рынка, производителей товаров-заменителей, стратегий научно-технического развития, политической, экологической и иных видов корпоративного управления.

Процессы и структуры представляют собой часть среды функционирования корпорации, действующей в соответствии с правилами и системой, установленными в корпорации, они связывают между собой бизнес и ресурсы корпорации, формируют синергический эффект для бизнес-процессов,

входящих в корпорацию. Процессы и структура корпорации реализуются в форме системы стандартов, регламентов, планов, договоров, положений, формальных и неформальных соглашений и иных сложившихся устоев. Другая составляющая корпорации – капитал – включает все активы, вовлеченные в управление данной структурой, и, следовательно, основная цель функционирования корпорации может быть сформулирована как максимальное привлечение капитала в управление, то есть в процессы и структуры повышения качества корпоративного управления.

Чтобы оценить капитал корпорации, среду функционирования корпорации следует рассматривать как единую, а не разделять ее на внешнюю и внутреннюю. Кроме того, капитал организации представляет собой не только финансовые ресурсы и материальные активы. Огромную роль в стоимости капитала корпорации играют нематериальные активы, технологии, репутация, люди. Как отмечали Прахалад и Хамел<sup>49</sup>, в долгосрочной перспективе конкурентоспособность зависит от способности организации развить ключевую компетентность на базе комплекса взаимосвязанных навыков.

В теоретических основах финансового менеджмента принято различать понятия финансовой структуры и капитализированной структуры для промышленного предприятия. Автор придерживается мнения, что при измерении капитала в корпорации целесообразно разделить его на две части: финансовую и технологическую.

В подавляющем большинстве сотрудников и персонал в корпорации целесообразно рассматривать одним из видов ресурса, который привлекается к работе при помощи использования технологического и финансового капитала. Однако когда персонал является носителем ноу-хау-процессов и принципов повышения качества процессов, а следовательно, корпорацией удерживается, он становится частью капитала корпорации, но наиболее рискованной в плане инвестиций.

---

<sup>49</sup> См.: Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>.

Корпорация для повышения качества и эффективности может и должна гибко манипулировать своими бизнесами, ее финансовая составляющая – это фактически самая объективная оценка всех предприятий, входящих в корпорацию, как и самой корпорации в целом. По мнению автора, оценку стоимости целесообразно разделить на оценку стоимости предприятий, входящих в структуру корпорации по отдельности, и на общую стоимость корпорации. Причем следует помнить, что общая стоимость корпорации включает и технологическую составляющую, которая с точки зрения управления корпорацией оказывается наиболее интересной. Технологическая составляющая включает в себя технологии производства, ведения бизнеса, разработки и вывода новых товаров на рынок. Значительную часть технологической составляющей современной наукоемкой корпорации по праву можно отнести к процессам ее управления. На рисунке 1.3.4 показана взаимозависимость составляющих корпорации, он дополняет стандартное деление внутренней и внешней сред в целях выявления резервов развития корпорации.



Рисунок 1.3.4 – Взаимоотношение составляющих корпорации

На рисунке 1.3.4 наглядно показано, что процессы и структура являются составляющими капитала корпорации, они определяют как состав капитала, так и технологию взаимодействий корпорации в среде ее функционирования.

Процессы и структуры могут быть как внешними, так и внутренними. Внутренние структуры и процессы составляют общий капитал корпорации и должны материализовываться в виде документированных регламентов, стандартов, их положений и принципов. Внешние процессы целесообразно разделять на процессы регуляционные, устанавливаемые государством или созданные в виде правил корпоративного управления, вырабатываемых при сотрудничестве различных структур, включающих интересы населения мест дислокации подразделений корпорации.

Все вышеизложенные выкладки являются по сути объектами корпоративной стандартизации. По своему назначению любые стандарты управления находятся в разном отношении к объектам, их использующим. Так, например, национальные стандарты бухгалтерской отчетности, несомненно, характеризуются обязательным соблюдением для любого предприятия, а стандарты для бизнес-планирования служат рекомендациями при разработке бизнес-плана. Таким образом, вполне можно выделить три сферы деятельности стандартов:

1. **Предписывающие стандарты** – государственные нормативные документы, закрепляющие те или иные требования к организациям, процессам или продуктам.

2. **Описательные стандарты** - содержащие информацию о существующей практике, а также о регулирующих деятельность принципах и правилах.

3. **Сертификационные стандарты** – содержащие описание процедур признания за объектом тех или иных качеств (например, профессиональных компетенций персонала или факта наличия на предприятии системы по менеджменту качества) и оценки соответствия объекты требованиям определенного нормативного документа. Описательные стандарты в большинстве

своим являются «сводами знаний» по управлению проектами, принятые издателями данного стандарта.

На основании вышеизложенного автор считает возможным предложить некое сопоставление типологии управленческих решений и соответствующей сферы корпоративной стандартизации (табл. 1.3.3). Данная типология управленческих решений и соответствующей сферы корпоративной стандартизации может быть положена в основу разработки инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления, что и планируется представить в 4-й главе настоящего исследования. Таким образом, проведенный анализ, по мнению автора, позволяет при разработке корпоративной стандартизации, кроме специфических особенностей наукоемкого машиностроения, учитывать:

Таблица 1.3.3 - Классификация (типология) управленческих решений и соответствующей сферы корпоративной стандартизации

<b>Критерий деления</b>	<b>Сфера управленческих решений</b>	<b>Тип применяемых стандартов</b>
По субъектно-объектному признаку	Принимаемые государством; Принимаемые субъектом	Предписывающие; Описательные
По степени определенности ситуации	В условиях определенности; В условиях неопределенности; В условиях риска	Описательные
По форме коммуникации	Письменные; Устные; Кодированные	Предписывающие
По характеру целей и длительности действий	Стратегические; Тактические; Операционные	Предписывающие; Описательные; Сертификационные
По функциям в процессе управления	Информационные; Организационные; Технологические (операционно-технологические)	Описательные; Сертификационные; Описательные
По содержанию задачи принятия решений	Экономические; Организационные; Технические; Технологические; Политические	Описательные; Описательные; Описательные; Сертификационные
По степени охвата объекта управления	Общие; Частные; Локальные	Сертификационные; Описательные инструкции

- влияние непосредственного окружения всех входящих в корпорацию организаций;
- влияние среды функционирования корпорации и ее макроокружения;
- взаимное влияние непосредственного окружения разных организаций, входящих в корпорацию;
- взаимное влияние всех организаций, входящих в корпорацию;
- влияние целей всех групп стейкхолдеров, вовлеченных в процессы корпоративного управления с учетом принципов социального партнерства.

Проведенный в 1-й главе настоящего исследования анализ показал, что в методологии построения корпораций не уделяется достаточное внимание учету принципов социального партнерства, что и обуславливает необходимость дальнейших методологических доработок данной проблемы.

## **Глава 2. Методологические и методические подходы к повышению качества управления наукоемким машиностроением на основе корпоративной стандартизации**

### **2.1. Научные подходы к повышению качества управления наукоемким машиностроением на основе корпоративной стандартизации**

Для повышения качества и эффективности корпоративного управления в современной экономической литературе рекомендуется применять значительное количество научных подходов, в том числе: логический, системный, стандартизационный, воспроизводственно-эволюционный, инновационный, интеграционный, виртуальный, маркетинговый, эксклюзивный, функциональный, процессный, структурный, вариантный (ситуационный), оптимизационный, административный. Чем крупнее объект корпоративного управления, тем большим должно быть количество и глубина проработки применяемых научных подходов<sup>50</sup>. Сущность некоторых из перечисленных подходов автор считает целесообразным рассмотреть несколько подробнее.

Системный подход, широко применяемый экономике в XX в., позволивший повысить уровень организованности, качество продукции и эффективность объектов управления, из-за его сложности в экономике в современной интерпретации применяется достаточно редко. При применении системного подхода все свойства систем рекомендуется подразделять на четыре основные группы:

1. Свойства, характеризующие сложность и сущность системы. К ним относятся: неаддитивность, то есть невозможность сведения свойств системы к

---

<sup>50</sup> См.: URL: <http://3ys.ru/psikhologicheskaya-kharakteristika-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij/kharakteristika-printsipov-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.html>.

сумме свойств составляющих ее компонентов и невозможность выводить свойства целостной системы из совокупности свойств компонентов; уровень сложности структуры системы от количества уровней иерархии управления, многообразия связей в системе и прочим подобным параметрам; целостность, размерность, горизонтальная обособленность; уровень жесткости системы, характеризующийся скоростью изменения ее параметров за определенный период, глубиной влияния внешней среды на нее, гибкостью системы и степенями ее свободы;

2. Свойства, характеризующие уровень связи системы с внешней средой. К ним целесообразно относить: степень самостоятельности; открытость и уровень интенсивности обмена с внешней средой информацией и ресурсами; степень совместимости ее с другими системами и элементами;

3. Свойства, характеризующие методологии в целеполагании системы. К ним относятся: целенаправленность, оптимальность, наследственность; приоритетность интересов системы более высокого уровня; эмерджентность, как состояние несовпадений цели или функции для компонентов системы с целями или функциями всей системы в целом; уровень мультипликативности, когда результаты проявления отдельного свойства определяются не от сложения, а от умножения относительных значений свойств системы<sup>51</sup>.

4. Свойства, характеризующие параметры развития и функционирования системы. К ним относятся: синергичность, непрерывность функционирования и развития системы; адаптивность, инерционность, организованность; инновационный характер развития и уровень стандартизации системы. На последнее целесообразно обратить особое внимание.

Для рационального и эффективного применения системного подхода целесообразно учитывать следующее:

- количество компонентов, определяющих размер системы, желательно быть минимальным, в тоже время достаточным для достижения ее целей;

---

<sup>51</sup> Например, безотказность функционирования системы определяется умножением коэффициентов безотказности ее компонентов.

- не компоненты составляют сущность системы, а наоборот, совокупность компонентов порождает в ходе своего членения или формирования компоненты системы;
- при условиях глобальности конкуренции и развития международной интеграции целесообразно стремиться к повышению степени открытости системы, сохраняя условия обеспечения ее технической, экономической, информационной и правовой безопасности<sup>52</sup>.

Логические подходы основаны на отношении к ней как к диалектической и формальной методологии. К методологическим принципам диалектической логики обычно относят принцип объективности, всесторонности и историзма рассмотрения всякого объекта. К методологическим принципам формальной логики обычно относят принципы непротиворечия, тождества и достаточного обоснования.

Воспроизводственно-эволюционный подход ориентирован на постоянное возобновление объекта, им целесообразно пользоваться в целях удовлетворения потребности конкретного рынка лучшими, по сравнению с аналогичными объектами, образцами.

Инновационный подход ориентирован на развитие организации на базе активизации инновационной деятельности.

Комплексный подход предусматривает одновременную разработку экономических, технических, экологических, организационных и других аспектов управления в их взаимосвязи.

Интеграционный подход целесообразно использовать при исследовании и усилении взаимосвязей: между этапами и стадиями жизненного цикла объекта управления; между отдельными компонентами и подсистемами системы; между уровнями управления по вертикали и по горизонтали.

Стандартизированный подход заключается в установлении единых, стандартных для организации правил, норм и характеристик чтобы обеспечить техническую, информационную совместимость, допустимый уровень опасности,

---

<sup>52</sup> См.: URL: <http://www.largeeconomic.ru/laecos-163-1.html>.

взаимозаменяемость, экономию всех видов ресурсов, единство измерений, повышение уровня качества в корпорации.

Глобальным подходом в настоящее время целесообразно пользоваться для решения вопросов по международной стандартизации, метрологии или общепризнанной сертификации, по информационному обеспечению в управлении различными объектами; при финансовых операциях, при создании, функционировании и развитии меж- и транснациональных корпораций и т.п.

Нормативный подход обычно относят к установлению нормативов управления по всем подсистемам стратегического менеджмента корпорации. Нормативы целесообразно устанавливать по важнейшим элементам подсистем: управляемой, целевой, обеспечивающей или управляющей. Этот набор нормативов должен отвечать требованиям к эффективности, комплексности, обоснованности, а также к перспективности применения по масштабам или по времени.

Оптимизационный подход состоит в переводе качественной оценки в количественную с помощью методов исследования операций, статистических методов, НИОКР расчетов, методов экспертных оценок и пр.

Оптимизационный подход также целесообразно использовать при установлении зависимости между организационно-техническими показателями и экономическими, оценки механизма действия закона конкуренции, закона зависимости между уровнем качества товаров и затратами на стадиях их жизненного цикла и т.д.

Административный подход включает приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения, методики и т.п. и заключается в регламентации прав, функций, обязанностей, нормативов и параметров качества, затрат, процессов в системе менеджмента качества.

Для повышения качества и уровня эффективности в корпоративном управлении на основе стандартизации необходимость использования данных методов, несомненно, важна. Такое большое количество научных подходов к

повышению качества управления обусловлено значительной сложностью системы корпоративной стандартизации наукоемкого машиностроения.

Вышеизложенный обзор научных подходов дает возможность формирования и построения процессов принятия обоснованного и качественного управленческого решения, что и является целью повышения качества управления. Для этого автор считает целесообразным рассмотреть аспекты управления.

**1. Организационный аспект** процесса управления, который проявляется в последовательном использовании организационных методов воздействия и включает в себя следующие этапы: регламентирование, нормирование, инструктирование, установление ответственности.

**2. Функциональный аспект** процесса управления, который проявляется в последовательной реализации всех основных функций управления: планирования; организации; активации; регулирования, координации; контроля.

**3. Информационный аспект** процесса управления, который представляет собой систему и последовательность операций по сбору, преобразованиям, очистке информации с целью обеспечения обоснованности перевода систем из одного состояния в другое и включает в себя следующие этапы: этап поиска информации; этап комплектования информации; этап обработки и передачи информации.

**4. Экономический аспект**, который в процессе управления обычно свое выражение находит в использовании ресурсов производства и включает в себя следующие этапы: установление экономических потребностей; оценка наличия ресурсов; распределение и использование ресурсов; оценка результативности и эффективности.

В различных условиях процессы управления могут быть построены по-разному, однако, сохраняя определенные, присущие только ему свойства. Это и позволяет классифицировать процессы управления, выделяя наиболее типичные их виды.

Типология процессов управления может строиться на базе распределения отдельных его операций по этапам в зависимости от возможностей управления, конкретных условий, целей и ситуации.

Понимание различности процессов управления позволяет наиболее рационально их построить и тем самым помогает повышению качества управленческого решения, экономии времени на его разработку, рациональной организации работ и т.д.

В соответствии с принятой сегодня типологией, в экономической литературе выделяются следующие типы процесса управления<sup>53</sup>.

Линейный тип процесса управления схематично представлен на рисунке 2.1.1.

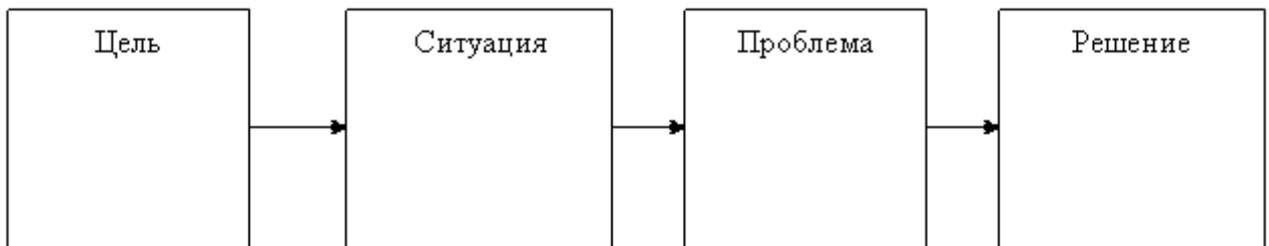


Рисунок 2.1.1 – Линейное понимание (тип) процесса управления

Линейное понимание процесса управления обычно характеризуется строгой линейной последовательностью при осуществлении его этапов, оно используется, когда имеется достаточно стандартная определенность в понимании целей воздействия, оценка ситуации и, что особенно важно, полная возможность осуществления каждого из этапов в рамках работ, которые присущи каждому из них. Чаще всего линейный тип процесса управления используется по типовым стандартным ситуациям и повторяющимся решениям.

Другим типом процесса управления является корректируемый. Его последовательность схематично представлена на рисунке 2.1.2.

<sup>53</sup> См.: URL: [http://studopedia.ru/2\\_32157\\_tipologiya-protsessya-upravleniya.html](http://studopedia.ru/2_32157_tipologiya-protsessya-upravleniya.html).

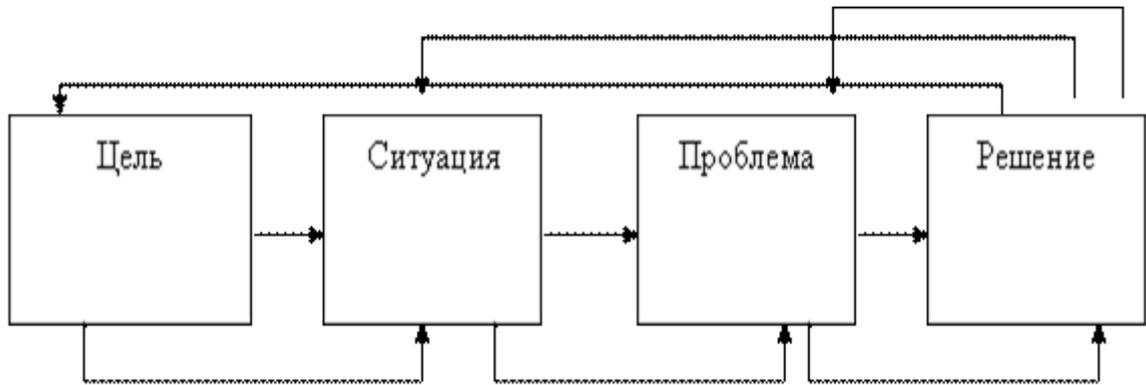


Рисунок 2.1.2 – Корректируемый тип процессов управления

Корректируемый тип процессов управления характеризуется целесообразностью корректировки для каждого этапа управления по мере вхождения в последующий этап. Данный тип процессов управления используется, когда существует недостаточная определенность, которую можно установить только после прохождения последующего этапа процесса управления посредством проведения корректировки или корректирующего действия в отношении уже пройденного этапа.

Следующим видом процесса управления является разветвленный тип, который схематично представлен на рисунке 2.1.3.

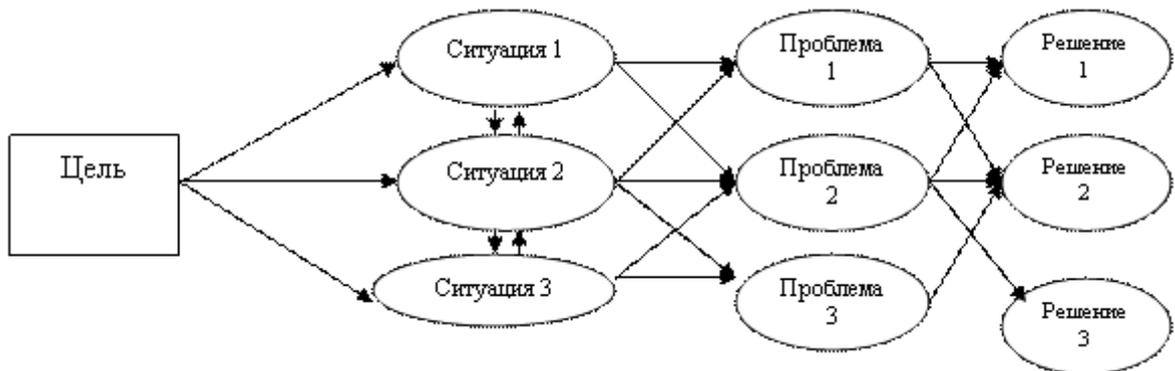


Рисунок 2.1.3 – Разветвленный тип процессов управления

Суть разветвленных типов процессов управления заключается в возможностях методологического разделения на определенных этапах работ по их частям, они используются только когда нет возможности обобщенной оценки ситуации или выделения ключевой проблемы либо принятия в рамках данной

ситуации единственно возможного решения. При этом осуществляется многоаспектная оценка данной ситуации: по каждому аспекту допускается выделение отдельной проблемы, после чего происходит либо нахождение целой серии решений в соответствии с данными, либо принятие единого комплексного решения, включающего в себя ряд решений по каждому из аспектов состояния системы.

Еще одним типом процесса управления является ситуационный тип. Схематично данный тип процесса управления отражен на рисунке 2.1.4.

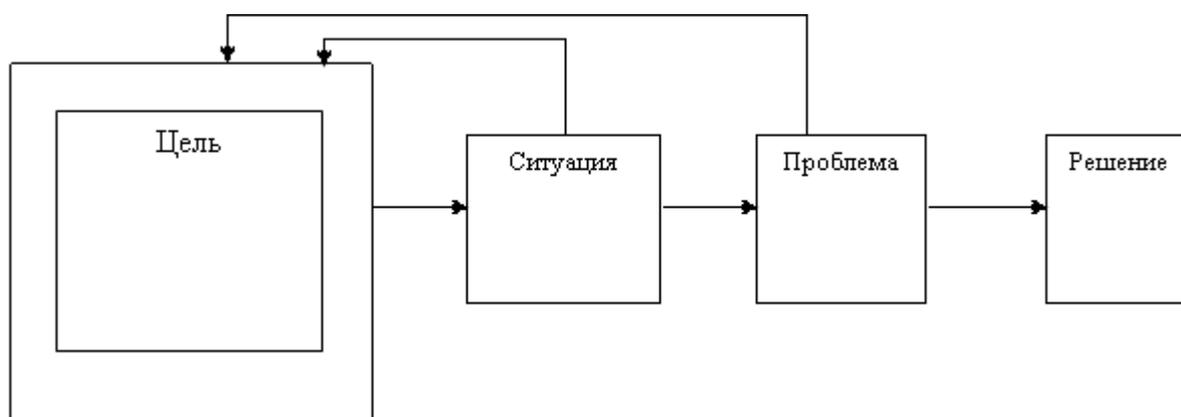


Рисунок 2.1.4 – Ситуационный тип процесса управления.

Ситуационный тип процесса управления используется в основном в условиях неопределенности относительно целей воздействия, которая после определенного прохождения этапов их устраняет. В этом случае формируется сначала предварительная цель воздействия, к уточнению которой после оценки ситуации, определения проблемы или разработки решения возвращаются.

В реальной ситуации часто случается, что из-за недостатка времени или необходимой информации не представляется возможным достаточно определенно и полно сформулировать цели воздействия. Поэтому наиболее распространенным на практике считается поисковый тип процесса управления. Схематично он представлен на рисунке 2.1.5.

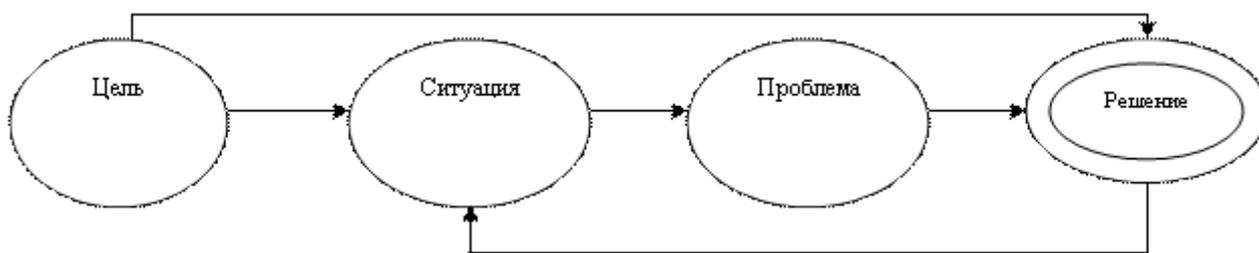


Рисунок 2.1.5 – Поисковое понимание процесса управления

Поисковое понимание процесса управления исходит из понимания ясности целей воздействия, но невозможности достаточно полно оценить ситуацию, существующую в ходе достижения данной цели.

Приведенную типологию процессов управления автор считает целесообразным использовать при построении процессов корпоративного управления на основе корпоративной стандартизации, способной гарантировать принятие обоснованного, достаточно качественного управленческого решения.

## **2.2. Инструментально-методический подход к формированию методов повышения качества корпоративного управления**

Важнейшей составляющей инструментальных основ для формирования методологии построения системы корпоративного управления является, по мнению автора, многопараметрический комплексный подход, представляющий собой необходимый и фиксированный набор методов исследования, используемых для оценки состояния какого-либо объекта, системы или процесса.

Эффективность деятельности любой организации, независимо от ее архитектуры, может формироваться лишь на базе разработки единой методики, принципов и подходов к процессам повышения качества корпоративного

управления, измерению функционирования и оценке динамики развития в условиях постоянных изменений с учетом сложившихся представлений о параметрах эффективности корпорации.

Рассматривая современную корпорацию как некую открытую систему, как это было показано в предыдущей главе, целесообразно выделять два подхода к оценке эффективности ее управления:

1. оценивание эффективности для всех составляющих ее подсистем;
2. оценивание эффективности поведения корпорации во внешнем окружении.

При этом для ее анализа, в качестве положений автор принципиально считает важным учесть следующее:

- прежде всего, необходимо выявить внутренние факторы сильных и слабых сторон корпорации со сравнением их с внешними возможностями и опасностями рынка, что позволит оценить реальные возможности ее приспособления к внутренней структуре, определить адаптационный потенциал управления и направления для его реализации. Организационные, технологические, кадровые и информационные ресурсы, как компоненты адаптационного потенциала, определяются такими традиционными подсистемами организации, как управление экономикой и финансами, персоналом, маркетингом, инновациями, и одновременно являются объектами управления, и оценки;

- состояние корпорации определяется не столько параметрами ее подсистем, сколько динамикой факторов, прямо или косвенно воздействующих на нее внешней среды. При этом важно выделять корреляцию изменения во внутренней среде организации с изменением поведения микро- и макросреды, особенно по направленности их на цели развития корпорации;

- при измерении эффективности деятельности корпорации целесообразно учитывать взаимосвязи и взаимовлияния (корреляцию) параметров процессов, входящих в организацию подсистем;

- следует помнить, что происходящие во внешней среде изменения определяют целесообразность стратегического подхода к развитию и функционированию организации;
- деятельность корпорации обязана быть подчинена в реальном уровне времени целевым установкам всей стратегии ее развития;
- системная связь между стратегическим, тактическим и оперативным корпоративным управлением обязана основываться на использовании единого методического инструментария, обеспечивающего единство оценок, подходов, измерений (табл. 2.2.1);
- использование современных комплексных систем планирования, отчетности и информационного обеспечения должно стать основой для взаимосвязанного управления развитием и процессов корпорации.

Таблица 2.2.1 - Использование методического инструментария для обеспечения связи между стратегическим, тактическим и оперативным управлением корпорацией

<b>Связи между стратегическим, тактическим и оперативным управлением</b>	<b>Методические инструментарии</b>
согласование кадрового, организационного, информационного потенциалов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитая система корпоративного управленческого или финансового учета;</li> <li>• квалифицированные и профессиональные знания;</li> <li>• развитая прогнозно-аналитическая система корпорации;</li> <li>• эффективная корпоративная система электронной обработки данных</li> </ul>
связь стратегического и оперативного управления корпорации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• для диагностики проблемы и экспериментов - метод дерева целей;</li> <li>• для выявления и оценки альтернатив развития – логические методы, сетевые графики, методы прогнозирования;</li> <li>• при выборе альтернатив – методы дерева решений</li> </ul>

Выбор любого метода обследования должен быть определен его целями, особенностью объекта исследования и последовательностью диагностического процесса. Автор считает, что целесообразно использовать целевой набор критериев, отражающих как существующую практику, так и объективные

процессы, постоянно вновь возникающие, влияющие на общую эффективность процессов корпорации как степени достижения целей ее создания. Эта совокупность целей охватывает экономические, социальные и научно-технические установки, принятые в корпорации. Чаще всего совокупность целей целесообразно представлять в виде дерева целей, в котором корпоративные цели управления разного уровня таким образом обычно связывают в классификационные группы, чтобы осуществление задач повышения качества управления нижнего уровня приводило бы к реализации определенной цели повышения качества более высокого корпоративного уровня, включая выполнение программ экономического и социального развития, финансовой обеспеченности процессов всей организации. По мнению автора, это экономический обобщающий важнейший критерий эффективности деятельности корпорации. Его показателями могут являться превышение доходов корпорации над ее расходами, включив учет затрат на налоги и иные отчисления государству и региону, социальное развитие коллектива и развитие деятельности корпорации; достижение качества и себестоимости предоставляемых работ и услуг параметрам мирового уровня; соответствие технологического уровня работ или услуг корпорации объективным требованиям развития рынка; разрешение главных социальных проблем коллектива корпорации как степени удовлетворения социально-бытовых потребностей коллектива и возможностей профессионального развития.

Приведенные показатели позволяют, по мнению автора, выявить узловые проблемы корпорации и определить направления для углубленного анализа и выяснения реальных резервов повышения эффективности процессов корпорации.

Как доказывает анализ экономической литературы конца XX в., организационно-производственная структура предприятий в промышленно развитых странах претерпела существенные изменения, но в значительной степени это затронуло предприятия, специализирующиеся на выпуске наукоемкой и технически сложной продукции. В то время на промышленных предприятиях последовательно массово осуществился практический переход от систем поставки

материалов, деталей и узлов в сборочное производство к структурному формированию процессов по типу кластера, с постепенным переходом от вертикальной интеграции к усложнению системных кооперационных горизонтальных связей<sup>54</sup>.

Вышеизложенное положение можно проиллюстрировать на типичном примере для многих европейских корпораций, которые провели технологически и структурно-организационно существенную трансформацию от обособленной машиностроительной организации к некоему технологическому концерну. Как известно, стандартная машиностроительная компания обычно представляет собой промышленный диверсифицированный конгломерат, охватывающий значительную часть продуктовых областей в стратегических хозяйственных единицах, которые, как отмечает Сегаль Е.М., *«выступили на разных рынках, предлагая соответствующую профилю их специализации»<sup>55</sup>* продукцию, потребителям.

Тем не менее, общеизвестные экономические проблемы конца XX в. заставили руководство этих предприятий перейти к иной стратегии развития, которая включает структурную трансформацию в производственной сфере, в том числе в системе управления. При усилении процесса специализации наиболее важными хозяйственными единицами для концернов стали укрупненные организации, производящие в конкретном секторе рынка наиболее востребованные товары. Эта новая производственная структура в подавляющем большинстве соответствует выбранной стратегии подобных концернов, а основным элементом ее являются хозяйствующие субъекты, сорганизованные по товарному признаку.

Внутренняя организация хозяйствующих субъектов определяется их технологиями и рынками сбыта, а у крупных хозяйственных единиц, представляющих собой независимые промышленные предприятия в границах

---

<sup>54</sup> См.: Балтаев, В. В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: дис. канд. экон. наук Саратов, 2007 <http://dlib.rsl.ru/01003370351>

<sup>55</sup> Сегаль, Е.М. Учет и анализ процессов реорганизации федеральных государственных предприятий. дис. канд. экон. наук Саратов <http://dlib.rsl.ru/01002746979>

корпорации. Остальные средние корпорации распределены по другим группам со смешанной товарной номенклатурой. Корпорация включает в себя концерны, которые состоят из предприятий. В рамках концерна могут создаваться субхолдинги из нескольких предприятий. Особенностью в производственной структуре таких концернов является появление специальной организации, оказывающей услугу по организации сервисной или сбытовой сети хозяйственным единицам на международном рынке. При этом предоставляющие услуги организации действуют как центры прибыли или центры затрат. В 1990-е гг. на процесс оптимизации оказала влияние специально появившаяся системы неких обслуживающих центров. Они сформировались первоначально на базе торговых посредников<sup>56</sup>.

Эти обслуживающие центры начали выполнять разметку и резку заготовок, механообработку торцов, снятие заусенцев и некоторые виды технологических операций, а в настоящее время осуществляют все, на своих площадях и оборудовании производят готовые детали, так называемую сверхобработку металлопродукции. Такая ситуация определяется процессами дальнейшего повышения уровня специализации и интеграции производственной или посреднической деятельности. В данном случае степень оптимизации в комбинации структур промышленных предприятий достигается за счет удаления из производственно-технологических цепочек ряда заготовительных и вспомогательных операций или производств, а также за счет снижения потребности в погрузочно-разгрузочных работах, складских помещениях, учетных бухгалтерских операциях и т.д.

Естественно, из-за сокращения объемов вспомогательных и обслуживающих работ, устранения ряда операций, сокращения численности персонала, обслуживающего эти работы, происходит некое упрощение управленческой деятельности и служит предпосылками для оптимизации структур управления всем предприятием. Несомненно, прямой зависимости

---

<sup>56</sup> См.: Балтаев В.В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Балтаев Владимир Владимирович. Саратов, 2007. <http://dlib.rsl.ru/01003370351>

между оптимизацией технологического процесса и снижением управленческой сложности нет. Оптимизация технологии – это снижение себестоимости, повышение качества продукции и производительности труда, сокращение сроков изготовления (если это допустимо технологией). Оптимизация управленческих процессов связана только с сокращением избыточных и дублирующих функций в структуре организации. Оптимизация проводится для всех компонентов системы по какому-то одному критерию (стоимости, качеству, времени, простоте), однако выше рассмотренные тенденции структурных трансформаций предприятий за последние 10–15 лет в промышленно развитых странах отражают усиление влияния факторов уровня специализации и кооперации производства, а также оптимизации уровня концентрации. Вместе с тем, на оптимизацию структуры на ряде предприятий значительное воздействие оказали именно противоположные факторы, отраженные в теории демассификации производства, разработанной О. Тоффлером<sup>57</sup>. Она стала результатом индивидуалистической маркетинговой концепции корпораций, реализующих подход к фокусированию на индивидуальные запросы потребителей. Также смене ориентации предприятий-производителей от массового потребителя к индивидуальным заказчикам способствовало расширение внедрения новых информационных процессов и технологий.

В границах рассматриваемых нами тенденций научно-технического прогресса, влияющих на динамику структурной трансформации промышленных предприятий, целесообразно обратить внимание на инновационную составляющую проблемы реструктуризации корпораций.

Автор считает, что отмечаемые в настоящей работе подходы к функционированию и развитию наукоемких промышленных корпораций являются инновационными. Инновации, как известно, формируют стоимость и материальные богатства, опираясь на некую форму изменений в области материалов, технологии, цен, услуг и т.д., а так же формируют новизну в спросе,

---

<sup>57</sup> См.: Тоффлер О., Тоффлер Х. Революционное богатство: как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь. URL: [http:// www.klex.ru/8uy](http://www.klex.ru/8uy).

обращаются к новым методам замещения для основного капитала. Инновационность перехода предприятий на выпуск новых поколений или видов продукции связана, как известно, с внедрением новых процессов, материалов, процессов организации производства и, наконец, нового качества управления. Безусловно это вызывает целесообразность реализации адекватных структурных реорганизаций в управляющих системах корпораций.

Как известно, с позиций инструментально-методического подхода для корпоративного аспекта функционирования экономики характерным являются разные процессы, особенно процессы слияния и поглощения. В принципе, такие явления наблюдаются уже на протяжении последних ста лет, однако начиная с конца XX в., когда их динамика приобрела транснациональный характер, появился всплеск именно слияний и поглощений. Это связано в значительной мере с процессами глобализации, общеевропейской интеграции с параллельным образованием в мировом сообществе ряда остальных торговых блоков – БРИКС, ШОС, АТЭС и пр., существованием ВТО, куда вступила и Россия, возрастающем значением научно-исследовательской высокотратной деятельности, общей приватизацией.

На уровне корпораций процесс слияния и поглощения предприятий приводит к реорганизации и структурной трансформации технологической, организационно-производственной, управленческой и прочих структур. Это, как известно, сопровождается изменениями степени специализации и объема производства продукции большинства хозяйственных единиц и субъектов корпораций или их функциональных подразделений. Стремления к слияниям и поглощениям инициируются, как известно, рядом факторов – это способ повысить прибыль, снизить издержки, расширить рыночный сегмент, воспользоваться новыми потенциальными рыночными, технологическими, диверсификационными возможностями, сформировать некий синергетический корпоративный эффект.

Как показывают исследования, проведенные Балтаевым В.В., основным является, что процесс слияния и поглощения сказывается не столько *"на рабочих*

*местах и производственных функциях, сколько распространяются на всю производственную цепочку, включая процессы управления, научно-исследовательской деятельности и т.п.<sup>58</sup>"*

В практике корпораций слияния и поглощения управленческую иерархию постепенно заменяют более плоскими сетевыми структурами.

Остановив внимание на вышеизложенных тенденциях структурного трансформирования промышленных предприятий, происходящего в развитых странах, от влияния тенденций в развитии научно-технического прогресса, переосмысления роли наукоемких промышленных корпораций в экономике и обществе, автор считает целесообразным отметить, что в ближайшие годы следует ожидать значительных изменений в организации производства на промышленных предприятиях, в их структуре, системах управления, взаимоотношении с факторами внешней среды. Автор считает, что это связано именно с возникновением задач повышения качества управления предприятий, отвечающего потребностям современного рынка, где не последнее место занимают экономические санкции, внешнеполитическая обстановка современной России.

Внедрение информационных, инновационных и коммуникационных процессов серьезно нарушает организационно-структурную стабильность корпораций и нацеливает их на формирование организационных структур, позволяющих перестроить деятельность корпорации. Более того, как известно, в условиях господства интереса покупателя, сегментации рынков, которые влекут колебания спроса и повышенный уровень внимания к повышению качества продукции, неритмичность процессов становятся достаточно обычным явлением. Особую актуальность при этом приобретает разработка моделей и принципов в новой теории организации и управления промышленными корпорациями, определяющими экономику постиндустриального общества будущего.

---

<sup>58</sup> См.: Балтаев В.В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Балтаев Владимир Владимирович. Саратов, 2007. <http://dlib.rsl.ru/01003370351>

Организационную структуру промышленного предприятия нового типа характеризуют такие принципы сложной динамической системы, как открытость и распределенность структуры, автономность и гибкость, приоритетность связи горизонтальной, ресурсосберегающая стратегия и обучаемость всех компонентов. Комбинация этих принципов минимальности возможного числа уровней иерархии, максимальной автономности, минимальности запасов определяет сущность корпораций нового типа. Автор считает целесообразным отметить в их числе следующие: ресурсосберегающее предприятие; расширенное предприятие; горизонтальное предприятие; гибкое подвижное и адаптивное предприятие.

Основные признаки корпораций нового типа можно представить следующим образом (см. таблицу 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – перечень признаков корпорации по новому типу

Сущность корпораций нового типа	Признаки корпораций
1. Расширенное предприятие, которое характеризуется открытой, распределенной или переменной сетевой структурой	На головном предприятии сосредоточены ресурсы и накапливаются важнейшие знания; значимые менее процессы и компоненты доверяются поставщикам, подрядчикам или аутсорсерам; создается, настраиваемая на внешнюю среду переменная структура, состоящая из автономных модулей; концептуальным преимуществом корпораций является образование новых возможностей при объединении предприятий за счет нелинейных синергических эффектов
2. Ресурсосберегающее предприятие, которое устанавливает модернизацию и оптимизацию своих бизнес-процессов, также интеграцию системы менеджмента качества на принципах всеобщего управления качеством (TQM) и совмещенной разработки систем	TQM служит для наиболее полного удовлетворения запросов клиентов и устанавливает потоки инициатив снизу вверх; реинжиниринг бизнес-процессов заменяет существующие процессы на новые и всегда инициируется сверху; стратегии «точно в срок» направлены на организацию производства практически без складирования конечной и промежуточной продукции и соответствующего сокращения излишних расходов материалов и времени; совмещенные разработки устанавливают системный подход к созданию продукции с одновременным проектированием продукта, процессов его изготовления и эксплуатационного сопровождения и сервиса
3. Горизонтальное предприятие, которое устанавливает, что координация и горизонтальное управление деятельностью подразделений корпораций, и кооперация горизонтальных внешних связей оказывают более существенное воздействие на эффективность промышленного предприятия, чем субординационные связи традиционного вертикального управления	Тенденция к наиболее полному удовлетворению интересов заказчика с сокращением числа его внутренних задач; наличие мощной информационной системы, позволяющей автоматизировать рутинные задачи повышения качества управления и дающие возможности менеджерам корпораций сфокусироваться на главных задачах; минимальное число уровней иерархии, создание самоуправляемых и автономных комплексных рабочих групп в качестве основных единиц, способных решить задачи заказчика и возглавляемых менеджерами; изменение критериев оценки качества процессов менеджеров: инициативность ставится важнее исполнительности, целевой ориентир – работа для заказчика, а не для начальника
4. Подвижное гибкое предприятие, представляющее организацию, полностью интегрированную и обладающую чертами всех вышеперечисленных предприятий, в которой информационные потоки пронизывают все структурные подразделения корпораций	Новые информационные и коммуникационные технологии при максимальной адаптации к изменениям среды и максимально быстрой реакцией на них; способность к постоянной самореорганизации; максимальная гибкость организационной структуры; гибкие формы конкуренции, преобладание кооперации и сотрудничества над доминированием слияний и поглощений

В границах вышеизложенного, автор считает целесообразным переход к некоторым вопросам инструментально-методического обеспечения методов корпоративного управления отечественными промышленными корпорациями, для чего следует отметить, что за периоды приспособлений корпораций к изменившимся кардинально условиям влияния внешней среды, наиболее слабым звеном на промышленных предприятиях являлась именно подсистема производственная. Особенно выпукло это заметно на примерах предприятий отечественного наукоемкого машиностроения, где снижение объемов производства приводило к закрытию и перепрофилированиям большого числа узкоспециализированных предприятий по производству узлов, заготовок, деталей и технологической оснастки. В такой ситуации автор считает необходимым использовать возможности в государственном регулировании экономикой, обеспечивать возможность для приоритетного развития узкоспециализированных производств по выпуску заготовок, деталей, узлов, более широко развивать связи кооперации и условия для специализации производств.

Как известно, проблемы в производственных подсистемах являются лишь частью проблем всех отечественных предприятий, но эти проблемы целесообразно отнести к разряду ключевых.

По мнению автора, структурная трансформация отечественных промышленных предприятий в перспективном периоде должна осуществляться поэтапно.

1. В ближайшие 3–5 лет трансформация будет характеризоваться преимущественно процессами дальнейшего развития рыночной и производственной инфраструктуры в корпорациях. В такой ситуации для промышленных предприятий структурные трансформации в значительной степени будут характеризоваться дальнейшим развитием вертикальной кооперации и интеграции, формированием оптимизации структур управленческих, финансовых, маркетинговых, кадровых и ряда иных подсистем корпорации с постепенным установлением оптимального уровня концентрации и специализации производства, но и с одновременным в дальнейшем развитием

системы посредничества организаций розничной и оптовой торговли, с развитием процессов интеграции в экономике в целом.

2. В последующие годы при условии усиления в стране объективных процессов созревания рыночного характера отношений и постепенном выходе из системного экономического кризиса, трансформации повышения качества управления будут характеризоваться с большой долей вероятности, все более активное влияние общемировых тенденций в развитии научно-технического прогресса, переосмысление функциональной и институциональной роли корпораций в обществе.

Автор считает целесообразным отметить, что для разработки методов повышения качества корпоративного управления важнейшей их составляющей является развитие систем внутреннего контроля, в частности качественный уровень формализации и стандартизации деятельности корпораций, который в настоящее время весьма и крайне необходим.

Причем автор считает, что чем больше корпорация и степень сложности ее организационной структуры, тем существеннее влияние фактора повышения качества управления на результаты ее деятельности. Как известно, залогом успеха небольшой, активно развивающейся организации является обычно управленческий талант команды менеджеров, определяющей в соответствии с текущими потребностями организации объемы и направления работ каждому специалисту при сохранении приоритета исполнения им основных контрактных функций. Финансовые службы наукоемких промышленных корпораций обычно берут всю договорную работу на себя, бухгалтерские – кадровую работу, а все сотрудники демонстрируют готовность выполнить любые посильные поручения руководства. Стандарты и документация, регламентирующие деятельность при этом практически отсутствует, но организация успешно функционирует, а контролирует все основные направления деятельности ее директор.

В сложных дивизиональных структурах или организациях филиального типа ситуация качественно иная, так как большое количество решаемых задач, значительно многочисленнее штат, у директора или менеджера управляющего

звена ограниченные возможности по урегулированию и контролю за деятельностью специалистов в организации; а прямое указание руководителя на выполнение заданий, не соответствующих функциональным обязанностям сотрудников, вызывает у них недоумение и не дает желаемого результата в большинстве случаев. Поэтому в таких организациях создание качественных внутреннего контроля деятельности в системе менеджмента качества невозможно без осуществления тотальной формализации.

Формализация деятельности для любой организации начинается с утверждения и установления ее организационной структуры. На практике, вместе с тем, разработка организационной структуры сталкивается с целесообразностью поиска компромиссов между решениями, выработанными на базе накопленного похожими компаниями опыта, и решениями, зачастую продиктованными амбициями менеджеров высшего управляющего уровня. В этом случае руководитель корпорации сталкивается с многочисленными проблемами и обычно откладывает принятие решения по данному вопросу на неопределенные сроки.

Стоит заметить, что вышеизложенные закономерности трансформации промышленных предприятий, рассмотренные факторы развития научно-технического прогресса, а также оценка роли промышленного предприятия в настоящее время в обществе и экономике отражают ситуацию в промышленно развитых странах. В условиях незавершенности в РФ идущих до настоящего времени широкомасштабных реформ, усугубленного западными санкциями, в целях повышения уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции необходима более интенсивная структурная трансформация наукоемких промышленных и научно-производственных предприятий. В данной связи возникает целесообразность в формировании и совершенствовании инструментально-методического обеспечения качества корпоративного управления промышленными корпорациями.

Как известно, одной из основных стратегических проблем развития наукоемкого машиностроения является несоблюдение принципов

функционирования в конкурентной среде, и производными факторами такой ситуации являются: низкий уровень эффективности взаимодействия предприятий внутри их технологических процессов и цепей, высокая степень износа активной части основных фондов, процент неритмичности производства, низкий уровень его гибкость в отношении удовлетворения спроса на наукоемкую продукцию<sup>59</sup>.

Автор считает, что процессы появления и формирования корпоративных структур в России исторически представляют собой организационно-экономическую реакцию на изменения условий в предпринимательстве, на усиление жесткости конкурентных давлений, а также и на давление потребителей по вопросам качества продукции или услуг.

Корпорация часто организационно является результатом усилий лиц, рассматривающих ее формирование как некий управленческий проект, осуществляющий процессы реализации инноваций на отраслевом уровне. Применительно к менеджменту наукоемкого машиностроения термин «инновация» трактуется большинством специалистов как целевые изменения, производимые субъектами управления в производственной системе, направленные на приведение имеющегося дерева функций в соответствии с изменяющимися целями организации. Однако у современных исследователей наукоемкого производства<sup>60</sup> инновации рассматривается как некие изменения в некой сфере деятельности, и соответственно, сам инновационный процесс представляет собой ряд действий, последовательно формирующих алгоритм от возникновения идеи до ее практической реализации. Новое явление считать инновацией можно только когда оно достигает общественного признания и принято к распространению. Многообразие и сложность инновационных процессов, разнообразие условий их осуществления затрудняют чрезвычайно любые попытки регламентации, типизации и стандартизации процессов управления в них, но без этого немислимо реальное управление.

---

<sup>59</sup> См.: Воронин А.В. Стратегическое управление развитием инвестиционного комплекса региона // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 16. С. 65.

<sup>60</sup> См.: Гугелев А.В. Практика формирования системы менеджмента качества в наукоемком производстве с учетом паритета интересов. Федер. агентство по образованию, Саратов. гос. соц.-экон. ун-т. Саратов; Саратов, 2005.

Приложение системного подхода к инновационному аспекту повышения качества корпоративного управления дает возможность рассмотрения корпорации как некой сложной организационной системы, состоящей из упорядоченной совокупности элементов, взаимообусловленных и ориентированных на достижение определенных целей развития при учете внешних и внутренних факторов влияния. Системный подход обеспечивает динамичность учета большинства факторов, влияющих на повышение качества корпоративного управления. Следует отметить, что предметные, социально-психологические и процессуальные аспекты качества корпоративного управления формируют цельную систему дерева функций в корпоративном управлении, взаимно дополняя друг друга, позволяя дифференцировать приемы и методы воздействия корпоративного управления на все процессы корпорации. Использование тех методов управления, которые определяются конкретной ситуацией, и характеризуется ситуационный подход, в котором опора осуществляется на учет непредвиденных обстоятельств и альтернативность достижения единой цели. Деятельность требует от менеджеров глубокой профессиональной компетентности и интуиции, высокого творчества, что делает ее похожей на искусство корпоративного управления.

Автор проанализировал различные определения, нововведения и инновации и пришел к выводу, что наиболее адекватно гипотезе исследования определение, данное С.Д. Ильенковой. Классификация инноваций по различным признакам приведена в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Классификация инноваций

<b>Классификационный признак</b>	<b>Классификационное группирование</b>
Области применения инновации	Управленческие, социальные, организационные, промышленные и т.д.
НТП, результатом которых стали инновации	Научные, технологические, конструкторские, технические, производственные, информационные
Степень интенсивности инновации	Равномерная, сильная, слабая, массовая
Темпы осуществления инновации	Быстрые, замедленные, нарастающие, затухающие, равномерные, скачкообразные
Масштабы инновации	Трансконтинентальные, региональные, транснациональные, крупные, средние, малые, мелкие
Результативность инноваций	Высокая, стабильная, низкая
Эффективность инноваций	Экономическая, социальная, организационная, экологическая, интегральная
Степень новизны инновации	Абсолютная, относительная, условная, частная
Инновационный потенциал инноваций	Радикальные, модификационные комбинированные
Уровень разработки и распространения инновации	Государственные, региональные, республиканские, отраслевые, корпоративные, корпорационные
Сферы разработки и распространения инновации	Промышленные, услуги, финансовые, торгово-посреднические, научно-педагогические, правовые
Сфера применения инноваций	Для внутрикорпорационного применения, для накопления в активах корпорации, для продажи
Частота применения инновации	Разовые(диффузия), повторяющиеся
Форма инновации	Открытия, изобретения, предложения рационализаторские, товарные знаки, ноу-хау, новые документы и т.д.
Вид эффектов, полученных в результате внедрения	экономический, научно-технический, социальный, экологический, коммерческий, интегральный, суммарный

Различные виды инноваций находятся постоянно в тесной взаимосвязи и к инновационному механизму предъявляют свои специфические требования. Так, например, технологические и технические инновации, влияя на содержание производственного процесса, формируют одновременно условия для формирования управленческих инноваций, так как они вносят изменения в организацию во все этапы жизненного цикла и производства. В целом, инновационный проект можно наглядно представить, как на рисунке 2.2.1.

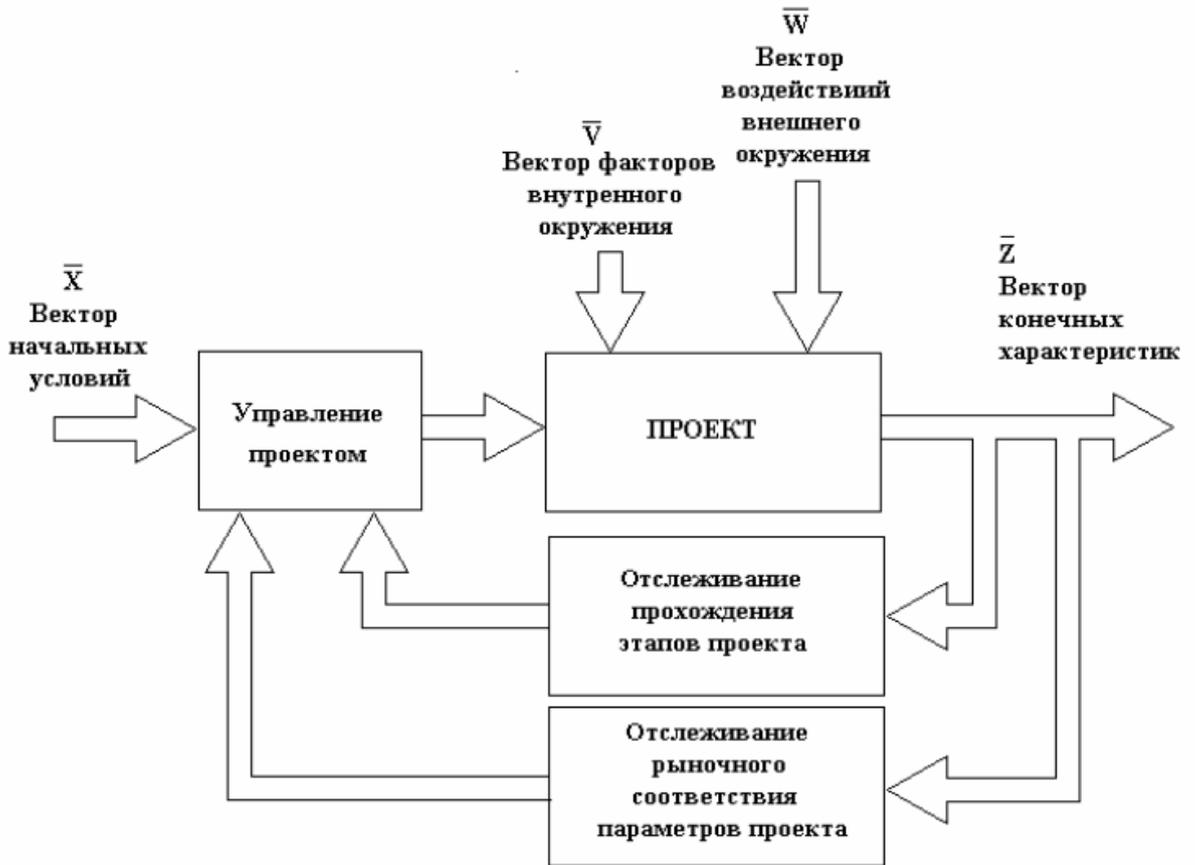


Рисунок 2.2.1 – Проект изменений как объект управления

Современное наукоемкое производство в организациях наукоемкого машиностроения рассматривает организацию работ по инновационному менеджменту согласно принципам передачи ответственности по соответственным этапам в циклах проекта (см. рис. 2.2.2). Приведенные схемы применимы практически во всех современных предприятиях, понятны и наглядны с точки зрения управляемости условий корпоративного управления, однако имеет один существенный недостаток: многочисленность стадий порождает ведомственные барьеры в корпорации, затягивает во времени процесс и в конечном итоге снижает конкурентные преимущества корпорации наукоемкого машиностроения.



Рисунок 2.2.2 – Схема жизненного цикла корпоративного управления как проекта

Однако стандарты корпоративного управления, которые автор устанавливает сделать основой для реализации гипотезы исследования, требуют использования общепринятого и общепонятного для всех заинтересованных сторон подхода, и в соответствии с положениями международных стандартов ISO серии 9000 жизненный цикл инновации как продукта корпоративного управления должен быть разделен на следующие этапы:

1. Маркетинговые действия по изучению рынка;
2. Проектная часть и разработка технических и технологических требований к инновации;
3. Разработка состава и структуры продукции;
4. Ресурсное снабжение;
5. Подготовка и разработка всех видов процессов;
6. Производство инновации;

7. Контроль, проведение испытаний и валидация инновации;
8. Упаковка и сохранение;
9. Реализация и распределение инновации;
10. Эксплуатация;
11. Постгарантийное обслуживание и сервис;
12. Утилизация инновации после использования.

Параметры , характеризующие основные границы стадий жизненного цикла инновации, приведены в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 - Границы стадий жизненного цикла инновации для предприятия наукоемкого машиностроения

<b>Стадия</b>	<b>Начало стадии</b>	<b>Окончание стадии</b>
Маркетинговые исследования рынка сбыта наукоемкого машиностроения	Заклучение договора на проведение исследований	Сдача отчета по результатам исследований
Генерация идей и их фильтрация	Сбор и фиксирование предложений по проектам	Окончание отбора проектов-конкурентов
Техническая и экономическая экспертиза проектов	Комплектация групп для оценки проектов	Сдача по экспертизе проектов отчета, выбор проектов победителей
НИРы	Утверждение ТЗ для НИР	Оформление актов об окончании НИРа
ОКР	Утверждение ТЗ для ОКР	Оформление комплекта для конструкторской документации, откорректированной согласно результатов валидации опытных образцов
Пилотный маркетинг	Начало компетентности производства пилотной партии или опытного образца	Анализ отчетов о результатах пилотного маркетинга
Подготовка производства на заводе-изготовителе	Принятие решения о серийном производстве и коммерческой реализации инновации	Начало установившегося производства инновации
Собственно производство и тиражирование	Продажа первого серийного образца инновации	Поставка потребителям последнего экземпляра инновации
Эксплуатация	Получение потребителем первого экземпляра инновации	Снятие с сервисного обслуживания последнего экземпляра инновации
Утилизация	Момент списания первого экземпляра инновации с эксплуатации	Завершение работ по утилизации последнего экземпляра инновации, снятого с эксплуатации

Автор считает, что процесс формирования корпорации может быть рассмотрен как проектный, то есть как сетевое осуществление научно-технической, научно-исследовательской, инновационной, производственной и сбытовой деятельности, эксплуатации и маркетинга.

Далее процесс формирования корпорации возможно рассматривать как организационную интерпретацию временных стадий жизненного цикла наукоемкой продукции с момента возникновения и разработки до ее распространения.

Наконец, его вполне возможно рассматривать как ландшафт процессов инвестирования и финансирования разработки новых видов наукоемкой продукции. В последнем случае процесс формирования корпорации выступает как частный случай широко распространенного в хозяйственной практике инвестиционного проекта.

Как известно, проектный процесс в общем виде состоит в получении и коммерциализации новых процессов, изобретений, видов продукции или услуг, прогрессивных решений финансового, производственного, административного или иного характера или результатов остальной интеллектуальной деятельности.

Таким образом, выделение отдельных фаз коммерциализации задает исходные данные для формирования всей инновационной стратегии корпорации на этапах инновационного процесса, представленного на рисунке 2.2.3.

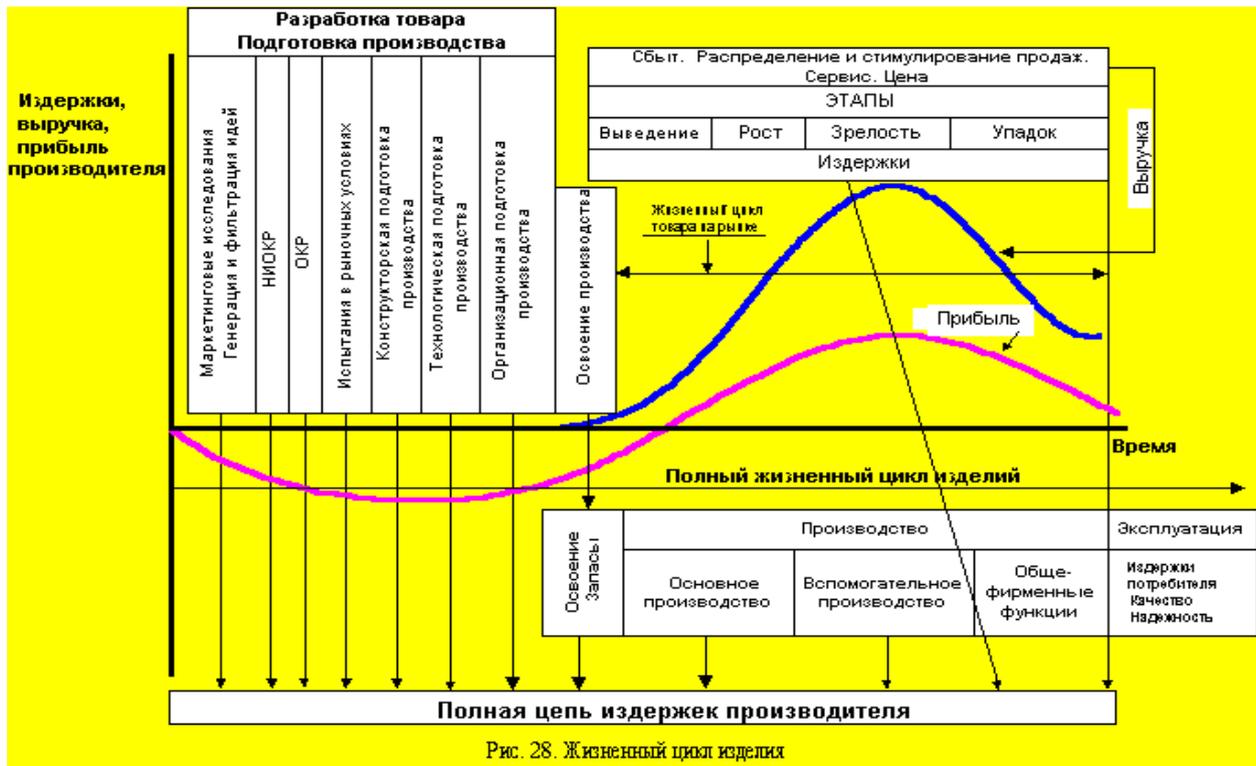
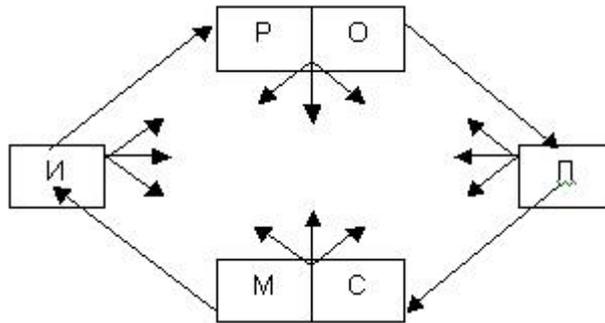


Рисунок 2.2.3 – Фазы коммерциализации как этапы инновационного процесса

Примененная в данном исследовании методология формирования системы управления для наукоемких корпоративных структур вполне может базироваться на принципах TQM применительно к структурным единицам корпорации как этапам инновационного процесса: фундаментальное исследование; теоретические и прикладные исследования; комплекс экспериментальных проверок; экспериментальное и опытное моделирование; верификация технических характеристик образцов; проектирование изделия; конструирование и технико-технологическое обеспечение изделия; процессы изготовления, испытания и валидация изделий; проверка и доводка их в производстве; подготовительное производство; система запуска в производство; управление основным и серийным производством; поставки продукции и ввод наукоемких изделий в эксплуатацию; использование изделий у потребителя и их модернизация.

Система корпоративного управления, по мнению автора, должна иметь в приоритете управление стимулами к нововведениям, внедрению инновационных процессов в наукоемкое производство. Кибернетическая модель корпоративного

управления как инновационного процесса представляется в виде замкнутой системы, включающей основные этапы инновационного цикла с взаимосвязями, установившимися между ними (см. рисунок 2.2.4).



М – маркетинг; И – результат исследований; Р – разработка; О – опытное производство; П – производство; С – сбыт.

Рисунок 2.2.4 – Инновационный круг

Таким образом, процессы корпоративного управления как добавляющая ценность деятельность могут быть введены в виде элементов обратной связи замкнутой системы корпоративного управления всеми процессами на этапах жизненного цикла наукоемкой продукции в системе корпоративного управления, основанной на стандартизированном процессном подходе, как это представлено на рисунке 2.2.5.

Так как в модели системы корпоративного управления согласно положениям международных стандартов ISO серии 9000 устанавливается только управление по результату, то введение инновации в форме обратной связи в модели корпоративного управления коренным образом меняет концепцию качества управления.



Рисунок 2.2.5 – Модель системы качества корпоративного управления, основанной на процессном подходе

При описании модели обычно используются понятия ее объекта, свойств и отношений, которые делятся на управляемые ресурсами процессов и внешние в отношении к процессам корпоративного управления объекты и свойства, то есть неуправляемые. В качестве управляемых объектов выделяют следующие элементы совокупности компонентов:

- элементы формирования целей;
- элементы системы принятия решений;
- измерители параметров;
- элементы для анализа и сравнений;
- элементы формирования необходимых действий корректирующего характера;

- элементы корректировки цели по завершению цикла.

Структурной моделью типового процесса качества корпоративного управления полностью или частично управляемых объектов, в котором принимают участие потребитель, поставщик и внешняя среда, представлен на рисунке 2.2.6. Поставщик и его результаты деятельности можно оценивать векторами параметров  $X = \{x_i\}$ , где  $i = 1, n$ , воздействия окружающей внешней среды – векторами  $Z = \{z_j\}$ , где  $j = 1, m$ , а сам процесс  $F1$  с необходимым набором ресурсов  $V = \{v_k\}$ , где  $k = 1, h$ .

Потребительские свойства получаемых продуктов с учетом в них мнений потребителя можно оценить вектором  $Y = \{y_l\}$ , где  $l = 1, u$ , а инновации на всех стадиях жизненного цикла корпоративного управления  $F2$  – вектором  $S = \{s_r\}$ , где  $r = 1, p$ .

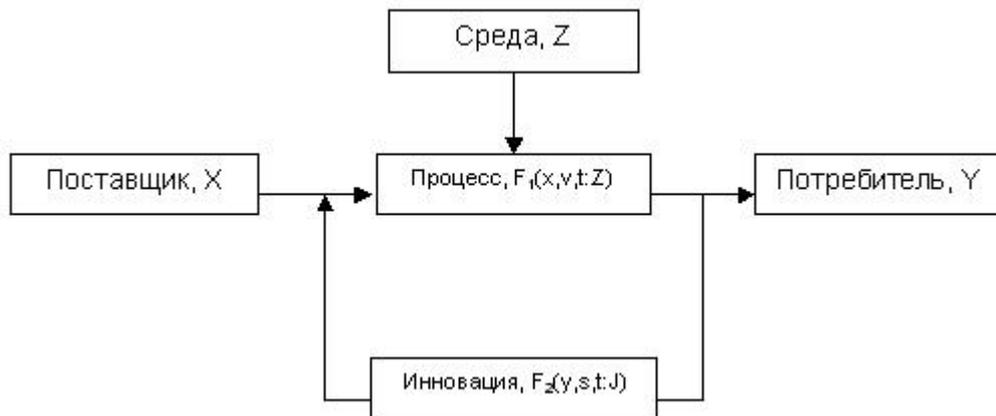


Рисунок 2.2.6 – Структурная модель типового процесса корпоративного управления

Все значения каждого из перечисленных свойств являются измеряемыми множествами вне зависимости от того, управляемы они или практически неуправляемы.

В представленной выше типовой модели процесса корпоративного управления деятельность внешних поставщиков, описываемая их вектором  $X$ , может являться входом управляемого процесса, описываемого вектором  $V$  или функцией  $F$ ; окружающая среда описывается вектором  $Z$ , где может являться входом также и для управляемого процесса  $F1$ , что и определяет граничные

условия его функционирования, инновационный процесс же является обратной связью, который описывается вектором  $S$  и функцией  $F2$ ; оценки потребителя являются выходом процесса и описываются вектором  $Y$ .

Для учета затраченного времени  $t$ , результат и выход процессов  $F1$  и  $F2$  возможно описать функцией выполнения:

$$Y = F1(x, v, t; Z) / 1 + F1(x, v, t; Z) \text{ и } F2(y, s, t; J).$$

С позиций, заложенных теорией управления на основании данной модели можно построить и проанализировать шесть различных контуров корпоративного управления:

- контур инновационной обратной связи (по вектору  $S$ );
- контур параметра вектора  $X$ , то есть по входу;
- контур возмущающего вектора от окружающей внешней среды  $Z$ ;
- контур внутренних параметров в управляемом процессе (по вектору  $V$ );
- контур выходных параметров  $Y$  и, наконец,
- контур динамики управления процессами качества корпоративного управления  $Z$ .

По каждому из вышеперечисленных контуров корпоративного управления целесообразно измерять собственные параметры и использовать свое математическое описание для дальнейшего моделирования деятельности существующей системы корпоративного управления.

Следует отметить, что главной особенностью процессов предприятия наукоемкого машиностроения является их стандартизованная структура процессов выполнения проектов и общепринятые в промышленности ограничения, такие как сроки и себестоимость.

Замкнутая система качества корпоративного управления в концепции TQM представляется многоконтурной, вложенной одна в другую. Так как в традиционной общепринятой системе корпоративного управления недостатком ее модели является разобщенность контуров управления, особенно в современных условиях экономических ограничений и санкций, когда необходима единая

политика и комплексные управляющие воздействия, то для модели, построенной на принципах TQM, такая разобщенность исключена. В предлагаемой модели типового процесса корпоративного управления все контуры необходимо агрегировать в общую структуру корпоративного управления, в которой такие функции в менеджменте качества, как формирование цели и планов, учет требований потребителя, адаптацию к изменениям окружающей среды и поведению поставщиков, обязаны быть едины и выражены в форме стандартов корпоративного управления. Измерение и мониторинг состояний процессов, управляемости деятельностью потребителей и поставщиков осуществляется с использованием некой надзорной службы корпорации. Эффективное управление процессами осуществляется на основе использования инноваций как обратной связи, а анализирование результатов выполнения процессов менеджмента качества корпоративного управления, состояния параметров входа и выхода, принятие взаимосвязанных решений должно осуществляться специальным органом корпорации.

Таким образом автору представляется суть методологической базы и инструментально-методические подходы к разработке методов корпоративного управления наукоемких промышленных предприятий.

### **2.3. Механизм согласования интересов участников в деятельности корпораций**

В современной экономической литературе по корпоративному управлению для объяснений принципов функционирования современных корпораций как экономической коалиции совокупности собственников ресурсов, обладающих

самостоятельностью и зачастую разнонаправленностью интересов широко используются инструментарии новой институциональной теории<sup>61</sup>.

Корпоративная организация экономической деятельности в условиях наличия транзакционных издержек обычно оформляется неполными долгосрочными контрактами. Этим открываются широкие возможности для оппортунизма участников корпорации. Борьбу за квазиренду, появляющуюся в границах корпорации в результате коллективных действий, сопровождают неизбежные конфликты и неэффективная трата ресурсов. Природа конфликтов заключается в ограниченности используемых коллективно ресурсов<sup>62</sup>.

Корпоративное управление как комплексы ограничений формируют ex-post-торг по поводу квазиренды, создаваемой организацией, таким образом обеспечивая принятие решений в случаях, контрактом для участников корпорации не предусмотренных<sup>63</sup>. Основными соучастниками корпоративных отношений являются инвесторы, вложившие средства в компанию и обладающие правами собственности, важнейшим из них для понимания цели управления корпорацией являются права на получение доходов, а также право контроля, то есть возможности принятия решений, определяющих деятельность всей организации. В экономической литературе проблемы разделения собственности и контроля, в сущности, породившая корпоративное управление, изначально обсуждались в работе Г. Минца и А. Берле «Современная корпорация и частная собственность»<sup>64</sup>.

С общепринятой классической точки зрения конфликта интересов между менеджерами и акционерами, корпоративное управление устанавливает методологию разрешения данного конфликта в условиях неравномерно распределенной информации при принятии решений на высшем уровне корпорации для снижения частных выгод у менеджеров. Инструментарием разрешения конфликтов в системе менеджмента качества являются как внешние,

---

<sup>61</sup> См.: Alchian A., Woodward S. Reflection on the Theory of the Firm // Amer. Econ. Rev. 1987. Vol. 1. № 43. P. 119; Demsetz H., Lehn K. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences // J. of Political Economics. 2005. Vol. 93. P. 1155–1177.

<sup>62</sup> См.: Шаститко А.Е. Проблемы корпоративного управления и особенности перераспределения прав контроля в России // Фонд «Бюро экономического анализа»: информ.-аналит. бюл. 2014. № 56.

<sup>63</sup> См.: Zingales L. Corporate Governance // The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law. 1997.

<sup>64</sup> См.: Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. N. Y., 1932.

так и внутренние механизмы мониторинга. К внешним основным механизмам относятся фондовый рынок; к внутреннему механизму – контроль со стороны крупных собственников, советы директоров с независимыми директорами, надзор, раскрытие информации, компенсационная схема и неявный стимул для топ-менеджеров, а также угроза их увольнения (трудовой контракт с единоличным исполнительным органом – генеральным директором).

Выявленные современными теориями о корпорации<sup>65</sup> конфликты интересов участников корпорации изменили систему взглядов на формирование основной целевой функции в корпорации. Переход от принципов монизма, заложенных в неоклассической теории корпорации, к пониманию корпорации как некой коалиции позволяет расширять горизонт мониторинга поведения корпорации. В предметную область исследований в настоящее время вошли как процессы принятия решений в корпорации, так и процессы влияний интересов участников на принятие стратегического решения, что позволяет выйти за рамки участия в коалиции. По мере развития корпоративного управления данное обстоятельство выразилось в появлении теории сообщества заинтересованных лиц (*stakeholders*).

Трактовка сущности корпоративного управления, расширенная в соответствии с определением, данным Дж. Тиролем<sup>66</sup>, включает в себя учет интересов всех заинтересованных лиц: акционеров, покупателей, кредиторов, поставщиков, местных сообществ, работников, органов государственного регулирования и управления и др. Действия менеджеров корпорации не только влияют на величину стоимости организации для инвесторов, но и формируют экстерналии для большинства заинтересованных лиц. Предоставление только собственникам всех прав контроля нередко ущемляет интересы иных *stakeholders*. Поэтому стандарты по корпоративному управлению, в настоящее время принятые в развитых странах, призывают соблюдать принципы реализации интересов более широкого круга лиц.

---

<sup>65</sup> Имеется в виду бихевиоризм (поведенческая теория корпорации), теорию агентов, менеджериизм, теорию транзакционных издержек, теорию права собственности и пр.

<sup>66</sup> См.: Tirole J. Corporate Governance // *Econometrica*. 2001. Vol. 69 (1). P. 1–35.

Концепция «общества заинтересованных лиц» более расплывчатая и неизбежно трудно формализуемая<sup>67</sup>, Дж. Тироль предлагает к ее пониманию два подхода. С одной стороны, в ходе реализации этой концепции менеджер корпорации выполнять должен весьма широкую миссию: максимизировать суммарную полезность для всех заинтересованных лиц, проводя интернализацию экстерналий (*internalization of externalities*) – превращение внешних эффектов в частные издержки, которые при принятии решений он вынужден учитывать. С другой стороны, стейкхолдер-подход устанавливает в процессе контроля над организацией включения не одних только собственников, а и всех иных заинтересованных лиц. В настоящее время применение на практике концепции сообщества заинтересованных лиц зачастую сталкивается с проблемами: во-первых, измерением суммарной полезности для стейкхолдеров и выбором между стимулами явными, так называемой фидуциарной ответственностью и неявными компенсационными схемами для менеджеров корпорации. Предоставление стейкхолдерам контроля над организацией, равноправного собственникам хоть и встречается на практике, однако в том случае, когда интересы заинтересованных лиц значительно могут друг другу противоречить, и их участие в процессах управления могут привести к неэффективному замедлению в принятии решений или даже к блокированию некоторых вопросов. Составление контрактов с такими, не имеющими права контроля, заинтересованными субъектами может являться возможностью уменьшить налагаемые на них экстерналии, но это представляется труднореализуемым на практике. В трудах Дж. Тироля предлагается два защитных механизма. Во-первых, ограничить доступный контролирующему собственнику набор действий, то есть создающие наиболее сильные отрицательные экстерналии действия исключить. Во-вторых, предоставить наименее реагирующим на решения контролирующего собственника заинтересованным лицам, фиксированные выплаты с возможностью свободного расторжения контракта<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> См.: Там же.

<sup>68</sup> См.: Tirole J. Corporate Governance // *Econometrica*. 2001. Vol. 69 (1). P. 1–35.

Мотивами, движущими группами контроля в корпорации, определяются не только выборы целей корпорации, но и задачи повышения качества в корпоративном управлении.

Подавляющее большинство принципов для корпоративного управления, существующих и призванных для защиты интересов только собственников. Опубликованные исследования наглядно продемонстрировали, что в развитых странах при высоком уровне защиты права акционеров преобладает распределенная структура собственности, а в развивающихся странах при достаточно низком уровне защиты акционеров преобладают концентрированные собственности. В результате исследования, проведенного известными экономистами Е. Лопес-де-Силанес, и Л. Ла-Порта А. Шляйфер<sup>69</sup>, доказали, что в странах, где действующее законодательство обеспечивает слабую защиту прав миноритарных акционеров, контролирующие акционеры появляются даже в крупных корпорациях<sup>70</sup>.

Концентрация в собственности делает возможным, с одной стороны, эффективно контролировать поведение менеджеров в корпорации. С другой стороны, концентрация собственности может иметь и негативные последствия, поскольку организация, имеющая контролирующего собственника практически не сталкивается с угрозой поглощения, что соответственно ослабляет мотивацию менеджеров корпорации. Кроме того, когда доля крупных акционеров в капитале корпорации значительна, они могут извлекать свои частные выгоды контроля в ущерб другим участникам коалиции, и прежде всего миноритарным акционерам<sup>71</sup>.

Ограничения на концентрацию собственности можно выделить, так как инвесторы, относящиеся к риску отрицательно предпочитают диверсифицировать все свои вложения, то есть не аккумулировать значительные доли инвестиционного капитала в одной организации корпорации. Концентрация собственности неоднозначно влияет на поведение корпорации – чем она выше,

---

<sup>69</sup> См.: La Porta R., Lopez-de-Silanes E., Shleifer A. Corporate Ownership Around the World // J. of Finance. 1999. Vol. 54 (2). P. 471–517

<sup>70</sup> В основном это страны с принятой континентальной системой прав.

<sup>71</sup> См.: Barclay M., Holderness C. Private Benefits from Control of Public Corporations // J. of Financial Economics. 1989. Vol. 25.

тем выше у доминирующих собственников полномочия и, следовательно, эти полномочия ниже у миноритарных собственников. Зависимости между концентрацией и эффективностью нелинейны<sup>72</sup>. Кроме того, высокая степень концентрации собственности ограничивает степень ликвидности рынка акций на практике, что снижает уровень издержек инвесторов на процессы мониторинга. Это может являться аргументом против непропорциональной концентрации собственности, однако, как это будет показано далее, фондовый рынок может создать дополнительные риски и шумы в информации об организации как объекте инвестирования.

Для анализа уровня влияния интересов контролирующих собственников различных типов на качество управления организацией, можно выделить следующую зависимость, используя термины новой институциональной теории.

Внешние крупные собственники обычно ориентируются в принятии решений на увеличение степени рыночной стоимости корпорации. Мотив миноритарного акционера не совпадает с мотивами контролирующих инвесторов поскольку, будучи портфельными инвесторами, они ориентированы на получение краткосрочной прибыли, в то время как цели у стратегических инвесторов чаще бывают долгосрочными. Кроме того, внешние крупные собственники свои интересы могут варьировать в зависимости от того, являются ли они нефинансовыми компаниями, физическими субъектами, кредиторами или финансового посредника.

В случае собственности от институциональных инвесторов, таких как пенсионный фонд, паевой инвестиционный фонд, страховые организации и т.п., весьма низки стимулы к извлечению частных выгод от контроля, так как, например, финансовый посредник инвестирует средства вкладчиков, а не собственные средства. Вместе с тем, интегрируя значительное число голосов миноритарных и мелких акционеров, институциональный инвестор способен

---

<sup>72</sup> См.: Кузнецов П.В., Муравьев А.А. Структура акционерного капитала и результаты деятельности фирм в России (анализ «голубых фишек» фондового рынка) // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2010. Т. 4. № 4. С. 475–504.; Капелюшников Р.И. Собственность и контроль в российской промышленности // Вопросы экономики. 2011. № 12. С. 112.

решить проблемы координации для миноритарных инвесторов, но с другой стороны, институциональный инвестор, пользуясь делегированными ему голосами и управляя крупным портфелем, имеет весьма слабое стимулирование для эффективного контролирования действий менеджеров корпорации. Крупные кредиторы и коммерческие банки делегированный мониторинг также осуществляют опосредованно от лица своих вкладчиков, они инвестируют их средства а не свои. Обычно банк имеет сильные рычаги для влияния на заемщиков и обладают информацией, значительной для осуществления контроля, но стимулов повышения качества управления через мониторинг у них также практически нет, за исключением случая набегов вкладчиков<sup>73</sup>.

Размер доли собственности в руках у менеджеров корпорации оказывает на принятие решений и результат деятельности организации двоякое влияние. С одной стороны, наделение наемных менеджеров корпорации собственностью позволяет формировать у них интерес собственника и ориентируют на повышение стоимости организации<sup>74</sup>. С другой стороны, повышение в собственности корпорации доли, принадлежащей менеджерам, влечет за собой большие издержки в случае неэффективного и некачественного управления<sup>75</sup>. С позиций обеспечения роста рыночной стоимости организации наличие собственности в руках работников предприятия неэффективна.

Рассмотрим далее влияние государства на согласование интересов участников и деятельность корпораций. Государственное регулирование корпоративной деятельности различается не только в зависимости от уровня развития законодательства, но и значительно от вида и типа корпорации, области ее деятельности и иных характерных особенностей. Применяемое в отношении корпорации административно-правовое регулирование включает меры, в зависимости от каких основ они созданы – только на базе частного капитала или с

---

<sup>73</sup> См.: Ружанская Л. С. Конфликт интересов в современной корпорации и корпоративное управление <http://twidler.ru/referat/ekonomika/interesy-uchastnikov-i-razvitie-korporacii-problema-384790>

<sup>74</sup> См.: Jensen M., Meckling W Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure // J. of Financial Economics. 1976. Vol. 3. P. 305–360.

<sup>75</sup> См.: Morck R., Shleifer A., Vishny R. W. Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis // J. of Financial Economics. 1988. Vol. 20. P. 293–315

участием государственного капитала. Однако без исключения на все виды корпораций распространяются следующие методы административно-правового регулирования:

- формирование и развитие корпораций в приоритетных для государственных интересов направлениях на основе целевого программирования;
- соблюдение регистрационно-легализующего порядка образования и контроль деятельности;
- применение антимонопольного регулирования.

Важным условием в становлении российского корпоративного управления является наличие рынка капиталов, рынка инвестиций, рынка товаров и рынка труда.

К приоритетной сфере государственного регулирования корпоративного управления специалистами относятся:

- антимонопольное законодательство, признающее ряд естественных монополий проведение монопольного регулирования с сохранением государственной монополии на отдельные важные виды деятельности;
- государственные контракты;
- патентное законодательство;
- регулирование выпуска продукции и услуг естественных монополий, их тарифов и цен;
- защита прав потребителя;
- содействие малому бизнесу и частному предпринимательству.

Основным направлением государственного регулирования корпоративного управления затрагивают конкретную сферу, в которой правомерным и необходимым являются меры государственного вмешательства в экономическую деятельность корпоративных хозяйствующих субъектов для достижения консенсуса между интересами всего общества и законным интересом хозяйствующего субъекта. Эта цель определяет ряд первостепенных задач:

- задачу формирования государственного бюджета;

- задачу обеспечения общественных нужд, государственных приоритетов в социальном и экономическом развитии общества;
- задачу обеспечения занятости населения;
- задачу обеспечения безопасности и обороноспособности страны, особенно актуальную для наукоемких корпораций;
- задачу защиты окружающей среды и использования природных ресурсов;
- задачу реализации свободы в предпринимательстве и конкуренции, защиты от проблем монополизма;
- задачу соблюдения правопорядка при внешнеэкономической деятельности наукоемких корпораций и иностранного инвестирования.

Корпорации как субъекты хозяйственной деятельности остро нуждаются в благоприятных условиях и более широких мерах помощи от государственных структур в сформированной нормативно-правовой базе, информационном обеспечении и пр. Тем важнее государственный режим благоприятствования для всех фаз деятельности корпорации.

В экономической литературе принято выделять шесть типов методов при регулировании экономики. В первый тип входят методы общенормативного регулирования:

- способы введения общих правил;
- способы установления порядка создания и организации структур;
- способы определения порядка в их деятельности.

Во второй тип входят программно-установочные способы:

- целевое программирование;
- тематическое планирование;
- концепции, правила и функциональные режимы;
- типизация схем управления;
- ведение земельного кадастра.

К третьему типу относятся легализующие средства:

- аккредитация;
- лицензирование;
- сертификация и проведение оценки соответствия.

В четвертую группу включаются методики нормативно-количественного измерения и нормирования:

- нормативы;
- стандарты;
- цены;
- квоты;
- лимиты;
- тарифы;
- оплата;
- налоги и сборы;
- ставка сборов (например, таможенные пошлины и др.)

В пятый тип включаются меры по поддержанию и стимулированию уровня деятельности:

- госзаказ;
- льготы;
- кредиты;
- дотации;
- отсрочки;
- субсидии;
- поощрение;
- трансферты;
- надбавки;
- госзакупки.

В шестой тип входят контрольно-учетные способы и запретительные меры:

- учет;

- статистическая отчетность;
- сфера государственного контроля и надзора и иные формы проверок;
- предписания;
- запреты;
- санкции, в том числе штрафы и пр.;
- ограничения;
- лишение и приостановление, признание недействительной легальности.

На практике большое значение приобретают гарантии хозяйственной деятельности корпорации. Одной из них по праву считается запрещение вмешательства органов государства в деятельность корпорации, кроме как по основаниям, определенным законодательством и в границах установленных полномочий.

По настоящее время в условиях рыночных взаимоотношений органы госуправления осуществляют меры воздействия на экономику через системы налогов, кредитование, политику цен, сертификацию товаров, недопущение или ограничение монопольного положения отдельных предприятий на рынке и устранение недобросовестной конкуренции. Однако в установленном порядке взаимоотношений зачастую случаются нарушения не только корпорациями, но и со стороны органов государственного управления и местного самоуправления субъектов<sup>76</sup>, что порождает необходимость регулирования этой сферы.

В случае корпорации с большой долей государственной собственности, права собственности реализуются обычно чиновниками, у которых легитимно установленных стимулов повышения качества управления и к улучшению результатов деятельности корпорации нет, чиновники практически не могут принимать эффективные решения, так как они формально не должны быть заинтересованными в деятельности корпорации и повышении качества процессов корпоративного управления. Именно исходя из этих соображений, в Российской Федерации в настоящее время происходят замены госчиновников в советах

---

<sup>76</sup> См.: Кирилловых А.А. Корпоративное право: курс лекций. М.: Юстицинформ, 2009. URL: <http://vse-uchebniki.com/predprinimatelskoe-pravo/102-vidyi-gosudarstvennogo-vozdeystviya-29823.html>.

независимыми директорами<sup>77</sup>. Так премьер-министр России Д.А. Медведев заявил об этом еще в 2008 г., процесс начался в 2011 г., и было заявлено, что до конца 2011 г. всех чиновников заменят на независимых директоров<sup>78</sup>. В ГК «Ростех» это должно произойти в конце 2015 г.<sup>79</sup>

Государство, являясь полноправным участником корпоративных отношений, в контексте данного исследования может выступать и как собственник, и регулятором. Долей участия государства в собственности корпорации подразумевается соблюдение интересов его как собственника, то есть получением доходов в бюджет в форме дивидендов и контроля за деятельностью корпорации в целях увеличения рыночной ее стоимости. Однако в отечественной системе разделения общественного труда государство выполняет специфические функции по регулированию деятельности своих экономических агентов для повышения степени благосостояния всего общества. Выполняет эти функции регулятора государство пользуясь такими инструментами, как субсидии, тарифы, налоговые льготы и пр. Кроме того, государственная деятельность для повышения качества управления приводит к политическому вмешательству в работу корпорации. Кроме того, на практике имеет место и обратные процессы лоббирования отдельных корпораций в своих интересах, что приводит к нарушению баланса конкуренции как на товарных, так и на ресурсных рынках неизменно. Систему взаимных обменов между государством и бизнесом описал Тимоти Фраем<sup>80</sup> и развил А.А. Яковлев<sup>81</sup>.

Вышеуказанные экономисты правы, что формирование условий для повышения качества управления в корпорации требует переориентации на растущую конкуренцию на товарных и ресурсных рынках, повышения управления гибкостью и скоростью в принятии решений. Принимая в качестве

---

<sup>77</sup> См.: Ружанская Л. С. Конфликт интересов в современной корпорации и корпоративное управление <http://twidler.ru/referat/ekonomika/interesy-uchastnikov-i-razvitie-korporacii-problema-384790>

<sup>78</sup> URL: <http://rostec.ru/about/advisory>.

<sup>79</sup> URL: <http://top.rbc.ru/politics/06/04/2015/5521e1fe9a79477939ca4d35>.

<sup>80</sup> См.: Frye T. Credible Commitments and Property Rights: Evidence from Russia // Amer. Political Science Rev. 2004. Vol. 3. № 98. P. 453–466.

<sup>81</sup> См.: Яковлев А.А. Российская корпорация и региональные власти: эволюция модели взаимоотношений // Вопросы экономики. 2007. № 1. С. 124–139.

критерия повышения качества управления корпораций их конкурентоспособность, в контексте данного исследования следует отметить ограничения, которые накладывают лучшие практики корпоративного управления на возможность развития корпорации. Главным в контексте оценки эффективности корпоративного управления для долгосрочного поступательного развития корпорации, по мнению автора, является проблема, высвеченная текущим состоянием экономики: способствует ли современная система норм повышению качества управления принятия решений, не противоречащих долгосрочному росту организации? Как отмечает Ружанская Л. С., крупные организации, удовлетворявшие международному стандарту корпоративного управления, *"не смогли обеспечить условий для долгосрочного поступательного развития и подавали инвесторам неверные сигналы о привлекательности вложений средств"*<sup>82</sup>.

Современные системы корпоративных отношений опираются на организации, которые ищут внешние и дополнительные источники финансирования на фондовом рынке, когда открывается доступ к дешевым ресурсам. В результате происходит распыление собственности и следовательно, ответственности текущих акционеров. Внешнее финансирование изменяет ориентиры в работе корпорации, перенацеливая на демонстрацию внешней среде краткосрочных показателей качества управления процессами. На краткосрочные ориентиры переключаются менеджеры и акционеры, которые становятся заложниками капитализации и дивидендных выплат. Как следствие, возникает внутренний конфликт между долгосрочными и краткосрочными целями бизнеса и разрастание бизнеса, глобализация и усложнение оргструктуры корпорации приводят к тому, что собирать достоверную и полную информацию для принятия решений и повышения качества управления на практике становится невозможно. В итоге нарушается один из базовых принципов повышения качества управления – принцип принятия решений на основе достоверной информации, то есть

---

<sup>82</sup> Ружанская Л. С. Конфликт интересов в современной корпорации и корпоративное управление <http://twidler.ru/referat/ekonomika/interesy-uchastnikov-i-razvitie-korporacii-problema-384790>

утрачивается в принятии решения система координат. Проблемой становится не доступность дешевых денег, а уровень недоверия к институту, который эти риски обязаны уменьшить, а именно к *стандартам корпоративного управления*.

Эту проблему не способны решить до настоящего времени ни советы директоров с их серьезными внутренними конфликтами интересов, ни надзорными службами, ни кредитными рейтинговыми агентствами, которые призваны защищать интересы инвесторов и иных стейкхолдеров<sup>83</sup>.

О влиянии общества на деятельность корпорации в публицистике есть достаточно мнений и публикаций, но в экономической литературе, особенно в методологической части, их практически нет. Автор, отдавая себе отчет в сложности и объемности данного вопроса, которому целесообразно посвятить отдельное исследование, считает возможным в границах данной диссертации ограничиться аспектами *социальной ответственности корпораций* как инструмента согласования интересов стейкхолдеров и общества.

Под *социальной ответственностью*, по мнению автора, следует понимать системы взаимоотношений более властных слоев общества с менее властными или не имеющими власти слоями. Решение большинства социальных проблем зависит от понимания своей меры социальной ответственности каждым хозяйствующим субъектом корпорации.

Еще в 1999 г., Кофи Аннан, Генеральный секретарь ООН, изложил идеи глобального договора в сфере социальных отношений, в границах которого бизнес-структуры, профсоюзы, правительства и неправительственные организации должны в целях сохранения окружающей среды и достижения социального равенства, сотрудничать, основываясь на Всемирной Декларации прав человека и правах в сферах труда. Лидеры бизнеса, понимая свою ведущую роль и ключевое значение такой работы, в конце XX в. ввели показатели корпоративной социальной ответственности (КСО), которые стали важнейшей

---

<sup>83</sup> Примером является история Arthur Anderson, лишившейся репутации в деле с Enron.

частью понимания устойчивого развития не только бизнеса, но и человечества в целом.

Под корпоративной социальной ответственностью понимается, прежде всего, добровольная готовность владельцев бизнеса к социальным инвестициям, то есть к вложению материальных, финансовых, технологических, управленческих и иных ресурсов в реализацию социальных программ, причем для понимания КСО и выполнения социальных обязательств бизнесом, важно чрезвычайно. Таким образом, на наш взгляд, КСО корпорации следует рассматривать как философию поведения и как деятельность, предусматривающую:

- соблюдение требований законодательства;
- производство качественной продукции и услуг для потребителей корпорации;
- развитие человеческого потенциала;
- принятие общепринятых этических норм деловой практики;
- создание новых рабочих мест, постоянные усилия корпорации по защите окружающей среды и экономии ресурсов.

Для западного бизнеса социально ответственные инициативы имеют установившиеся традиции и давнюю историю. В Западной Европе корпоративная деятельность, как правило, регулируется национальными или общеевропейскими стандартами, нормами и законами, потому что в западноевропейском бизнесе государство рассматривается как институт, приводящий в исполнение принятые в Европе правила поведения. Во многих европейских странах именно поэтому законодательно закреплено пенсионное регулирование, обязательное медицинское страхование, природоохранная деятельность корпораций. В США наоборот, подобное вмешательство государства расценивается как нарушение свободы предпринимательства и бизнеса, в результате чего многие сферы общественных отношений там до сих пор остаются саморегулируемыми, в том числе двухсторонний договор и трудовые отношения работника и работодателя, и добровольность медицинского страхования. Ответственность социального

поведения корпораций поощряется соответствующим пакетом налоговых льгот и зачетов, это закреплено в законодательстве страны.

Проявление социальной ответственности российского бизнеса имеет свою дореволюционную и советскую историю. Русские промышленники и купцы строили больницы и театры, школы церкви и богадельни, жертвовали денежные средства на иные дела богоугодные. Во время Советского Союза обязательным было участие всех промышленных предприятий в обеспечении охраны труда, условий отдыха персонала, помощи местным организациям, шефская помощь сельскому хозяйству, школам и т.п. Сохранилось у руководителей отечественных предприятий понимание своей социальной ответственности и своих социальных обязательств. Так в ноябре 2004 г. в Москве была одобрена Социальная хартия российского бизнеса, которая устанавливает этические принципы в социальной деятельности. По убеждению автора, принятие этой хартии имеет большое значение и влияние на сообщество хозяйствующих субъектов, но, к сожалению, она главным образом ориентирована на крупные транснациональные корпорации. В настоящее время некоторые крупные российские корпорации уже осуществляют разработанные с учетом интересов внешних и внутренних заинтересованных сторон социальные программы<sup>84</sup>. Однако дальнейшее расширение упорядоченности и масштабов работ в сфере корпоративной социальной ответственности в России сдерживается тем, что основная масса малых и средних предприятий не имеет даже понятия о корпоративной социальной ответственности, их функции социальной ответственности исчерпывается лишь соблюдением законов, которые регулируют социальные отношения. Кроме того, высшее руководство многих корпораций не осознает, что инвестиции социальные имеют пользу не столько для общества, сколько для стратегических успехов корпорации, что в итоге от социальных инвестиций в долгосрочной перспективе может быть получен и экономический эффект. Как показывает практика, рыночная стоимость акции корпорации обычно оценивается с учетом имиджа ее социально ответственного поведения. Тем не менее, до

---

<sup>84</sup> См.: URL: <http://almaz-rpe.ru/about/news/2013/11/123.html>.

настоящего времени на многих предприятиях отсутствует системный и скоординированный менеджмент в сфере социальной деятельности. Процессы повышения качества управления социальными нуждами персонала, обеспечения качества в охране труда и в окружающей среде, взаимодействия с представителями местного сообщества и органами местной власти до настоящего времени никак не связаны единой политикой корпорации, не определяются ее социальными целями и не реализуются в скоординированных программах инвестиций корпорации. Отсутствие скоординированного и системного менеджмента в социальной деятельности корпорации во многом связано с отсутствием простых, относительно понятных и доступных методических подходов к организации и реализации процессов социальной деятельности корпорации, на основании установленных правил и стандартных требованиях.

В подавляющем большинстве все вышеизложенное при наличии соответствующей нормативной базы может быть достаточно быстро реализовано. Опубликовано уже достаточное количество нормативных документов, из которых наиболее известными являются следующие:

- SA 8000–2008 Стандарт Social Accountability «Социальная ответственность», принятый агентством по аккредитации в Совете по экономическим преимуществам в Международной организации труда СЕРАА;
- Framework fo Corporate Responsibility Social EFQM – основные положения по оценке корпоративной социальной ответственности на основании модели совершенства EFQM;
- Стандарт AA1001, принятый Институтом этической социальной отчетности для проведения проверки устойчивого развития хозяйствующих субъектов.

Кроме того, регламентируют деятельность в таких составляющих корпоративной социальной ответственности, как охрана окружающей среды и охрана труда, международные стандарты ISO 14000 и OHSAS. Каждый из вышеперечисленных стандартов и руководств рассматривает лишь отдельные аспекты социальной деятельности, поэтому документа, который бы устанавливал

основные требования к КСО и к менеджменту в социальной деятельности, до недавнего времени не было. Например, в Framework for Corporate Social Responsibility EFQM предлагаются только методы оценивания успешности социальной деятельности. В стандарте SA 8000–2008 определяются требования к корпоративной социальной ответственности, относящиеся к интересам персонала корпорации, но не затрагивают охрану окружающей среды или экономию природных ресурсов, меры помощи местному сообществу или этические нормы в деловой практике.

Вместе с тем, по мнению автора, российским корпорациям необходим такой документ, который в понятной и привычной форме бы излагал требования по реализации аспектов социальной деятельности. Наиболее приемлемая форма такого документа на наш взгляд, является стандарт. Согласно определению, данному в ISO серии 9000, стандартом называется *"документ, разработанный на основе консенсуса и принятый признанным органом, в котором устанавливаются правила для всеобщего и многократного использования, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области"*<sup>85</sup>. Стандарт дал основу, по которой Всероссийская организация качества разработала и ввела в оборот в свое время ВОК-КСО-2008 - стандарт, которым охватываются все аспекты социальной ответственности, начиная добросовестной практикой ведения бизнеса и заканчивая этическими нормами и финансовой прозрачностью. Он может служить в качестве справочного пособия для привлекаемых внешних экспертов и специалистов организаций, при их деятельности в сфере обеспечения социальной ответственности, декларировании и сертификации этой деятельности<sup>86</sup>. Автор считает целесообразным остановиться на содержании этого документа подробнее.

Требования стандарта ВОК-КСО-2008 изложены в шести модулях, охватывающих желаемую деятельность корпорации в области социальной

---

<sup>85</sup> См.: URL: [http://www.iso.org/iso/ru/03\\_terminology\\_used\\_in\\_iso\\_9000\\_family.pdf](http://www.iso.org/iso/ru/03_terminology_used_in_iso_9000_family.pdf).

<sup>86</sup> См.: URL: <http://dvkuot.ru/index.php/tk/120-standart>.

ответственности. Такое модульное формирование стандарта дает корпорации при сертификации или декларировании возможность подтверждать соответствие или одновременно по всем его модулям, или модуль за модулем последовательно. Требования, установленные в модуле «А», соответствуют положениям стандарта SA 8000–2008. Он по форме является стандартом организации и соответствует требованиям ст. 13 ФЗ «О техническом регулировании» № 184-ФЗ. К этому стандарту применим принцип, определенный Правилами по проведению в Российской Федерации сертификации, то есть ВОК-КСО-2008 пригоден для применения в любой организации, у которой есть намерения:

- сформулировать политику корпорации и ее цели в области социальной ответственности, разработать и реализовать программу действий на ее основе;
- самостоятельно подтверждать через проведение внутреннего надзора соответствие своей деятельности этому стандарту и заявлять об этом соответствии всем заинтересованным сторонам корпорации, в том числе органам власти, партнерам по бизнесу, надзорным и контрольным органам, общественным организациям и в средствах массовой информации;
- демонстрировать степень соответствия стандартам путем реализации процедур декларирования или сертификации<sup>87</sup>.

Применительно к предмету исследования особенный интерес представляет модуль «Д» ВОК-КСО-2008 «Поддержка местного сообщества». Автор считает целесообразным процитировать выдержку из этого документа:

«6.5.1. Поддержка усилий органов власти по развитию территории, где размещена организация.»

Организация ... обязана:

поддерживать усилия органов местной власти и гражданской инициативы в области экономического, социального и культурного развития той территории, на которой она размещена, внутренних проверок прав частной собственности;

---

<sup>87</sup> См.: Виноградов Д.А. Российская практика стандартизации в области социальной ответственности бизнеса // Проблемы современной экономики. 2013. № 2 (46).

осуществлять регулярность получения информации от всех заинтересованных сторон и прежде всего местных органов, которая относится к соответствию своей деятельности их требованиям к аспектам социальной ответственности.

#### 6.5.2. Помощь местным органам, учреждениям и организациям в социальной сфере.

Организация ... обязана:

оказывать помощь местным органам социальной сферы: детским домам, детским дошкольным учреждениям, больницам, школам, домам инвалидов и престарелых и пр.;

активно содействовать поддержанию социальных программ местного сообщества, проявлять при обеспечении потребностей, установленных этими программами, отзывчивость и гибкость;

информировать местное сообщество через местных органов средства массовой информации об аспектах своей деятельности в области обеспечения социальной ответственности;

участвовать в подготовке, обучении и процессах развития местных трудовых ресурсов, включая обеспечение поддержки учебных заведений, вплоть до и учреждения в них именных стипендий корпорации.

#### 6.5.3. Помощь одиноким престарелым, малоимущим семьям, а также ветеранам.

Организации следует оказывать ... помощь и поддержку одиноким многодетным и малоимущим семьям, престарелым, ветеранам войны и труда, в том числе находящимся на пенсии сотрудникам своей корпорации, через обеспечение дотаций при оплате лечения и лекарств, изготовлении протезов, создании и поддержке мест и зон отдыха, а также обеспечения предоставления возможностей посещения ими различных культурных мероприятий.

#### 6.5.4. Поддержка ЖКХ

Организация следует оказывать ... помощь и поддержку органам власти при проведении работ по улучшению деятельности жилищно-коммунального

хозяйства, улучшении тепло-, электро- и водоснабжения для населения, проживающего на местах, для объектов здравоохранения, для детских дошкольных и учебных организаций.

#### 6.5.5. Поддержка культурных мероприятий и спортивных организаций

Организации следует ... оказать поддержку местным объектам культуры и спорта, истории, в том числе для домов детского творчества, самодеятельным музыкальным и театральным коллективам, в осуществлении спонсорства и благотворительности.

Модуль «Е». Управление в области социальной ответственности.

##### 6.6.1. Цели и политика.

Руководство организации должно цели деятельности по социальной ответственности разработать в форме документированной политики достижения этих целей. , а также разработать планы и программы мероприятий по реализации целей и политики в области социальной ответственности корпорации.

##### 6.6.2. Анализ и контроль со стороны руководства корпорации.

Руководству организации следует анализировать и реагировать на запросы своего персонала и иных заинтересованных сторон по аспектам соответствия своей политики в области социальной ответственности корпорации требованиям данного стандарта.

##### 6.6.6. Внешние связи

Организация обязана установить и выполнять процедуры сбора данных от всех заинтересованных сторон относительно строгого соответствия своей деятельности в области социальной ответственности требованиям данного стандарта.

Организация обязана осуществить процессы активного сотрудничества с потребителями при обсуждении и рассмотрении их потребностей, ожидания и проблем, относящихся к аспектам социального воздействия и воздействия на окружающую среду продукции и услуг корпорации»<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> См.: ВОК-КСО-2008 «Социальная ответственность организации. Требования». URL: [www.cerpok.ru](http://www.cerpok.ru).

Первое ознакомление руководства предприятий и иных сторон, заинтересованных в КСО, со всеми положениями стандарта ВОК-КСО-2008 подтверждает целесообразность возможности его практического использования корпорациями, региональными администрациями и органами профсоюзов при планировании и организации любых мероприятий в социальной сфере. Возможно также использовать стандарт при заключении соглашения социально-экономического сотрудничества между коммерческими организациями, региональной и муниципальной администрациями, органами профсоюзов и корпорациями<sup>89</sup>.

Автор считает необходимым несомненное включение требований стандарта ВОК-КСО-2008 в регламенты и стандарты корпоративного управления, что позволит системно и документировано на практике осуществлять корпоративное управление, учитывающее паритет интересов и участников интеграции, и органов власти, и местного населения. При непосредственном участии автора разработан проект Стандарта корпоративной социальной ответственности предприятий Саратовской области.

Таким образом, подводя итог вышеизложенному, автор констатирует, что механизм формирования согласования интересов участников в деятельности корпорации включает в себя процессы качества управления интересами всех стейкхолдеров: акционеров, покупателей, кредиторов, поставщиков, работников, местных сообществ, органов государственного регулирования и пр.

Участие государства в собственности корпорации подразумевает соблюдение интересов его как собственника, то есть получением доходов в бюджет в форме дивидендов и контроля за деятельностью корпорации в целях увеличения рыночной ее стоимости. Однако в отечественной практике государственная деятельность для повышения качества управления приводит к политическому вмешательству в работу корпорации. Разрастание бизнеса, глобализация и усложнение оргструктуры корпорации приводят к тому, что нарушается один из базовых принципов повышения качества управления –

---

<sup>89</sup> См.: URL: <http://almaz-rpe.ru/about/news/2015/04/199.html>.

принцип принятия решений на основе достоверной информации, то есть утрачивается система качества принятия решений. Проблемой становится недоверие к стандартам корпоративного управления.

Главным выводом можно считать актуальность и целесообразность построения организационно-экономического механизма формирования корпораций на основе корпоративной стандартизации, учитывающей паритет интересов и участников интеграции, и органов власти, и местного населения.

#### **2.4. Действующая практика повышения качества управления наукоемким машиностроением**

Как известно, основными показателями, характеризующими результаты управления в наукоемком машиностроении, можно считать критерии уровня технологического развития, принятые в оценке отраслей. К таким показателям можно отнести:

- долю продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП, которая отражает изменение структуры экономики в направлении инновационного развития и характеризует ее эффективность;
- индексы изменений производительности труда по основным отраслям экономики, которые позволяют оценить в динамике эффективность использования трудовых ресурсов, являющуюся результатом технологического развития отрасли;
- индексы изменений фондовооруженности по основным отраслям экономики, которые характеризуют изменения уровня оснащенности отрасли эффективными, высокопроизводительными основными фондами;

- индексы изменений фондоотдачи по основным отраслям экономики, которые характеризуют в динамике эффективность использования основных фондов, изменение уровня оснащенности отрасли эффективными, высокопроизводительными основными фондами;
- коэффициент обновления основных фондов в сопоставимых ценах по видам деятельности позволяет оценить уровень развития и обновления материально-технической базы отрасли;
- ввод в действие основных фондов на 1 рубль инвестиций по основным видам деятельности, который характеризует эффективность инвестиционного процесса, так как значения данного показателя определяют нарастание объемов незавершенного строительства или отсутствие заделов для последующего строительства в отрасли;
- коэффициенты обновления основных фондов по отраслям экономики, в том числе относящихся к высокой, средней и низкой степени технологичности, которые позволяют оценить уровень развития и обновления материально-технической базы отрасли;
- долю машин и оборудования в общем объеме основных фондов по отраслям экономики, в том числе относящихся к высокой, средней и низкой степени технологичности, которая определяет долю активной части основных фондов, непосредственно влияющую на выпуск продукции и фондоотдачу в отрасли;
- степень износа основных фондов по отраслям экономики, в том числе относящихся к высокой, средней и низкой степени технологичности, которая позволяет оценить состояние материально-технической базы отраслей<sup>90</sup>.

Некоторые из этих показателей характеризуют серьезность проблемы для действующей практики повышения качества управления наукоемким машиностроением (табл. 2.4.1).

---

<sup>90</sup> См.: Система показателей Росстата для статистической оценки уровня технологического развития отраслей экономики. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment).

Таблица 2.4.1 - Показатели высокотехнологичных и наукоемких отраслей  
в валовом внутреннем продукте, % к итогу

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте	21,2	21,4	22,5	22,8	24,4	22,8	21,9	22,1	23,1	23,5
Индексы изменения фондовооруженности и фондоотдачи (обрабатывающие производства)				110,5	118,7	102,2	104,8	105,5	107,9	108,1
Доля инвестиций в основной капитал в ВВП	17,4	18,1	20,8	21,4	20,9	20,6	20,3	20,8	20,8	19,7
Доля внутренних затрат на проведение исследований и разработку в ВВП по России	1,07	1,07	1,12	1,04	1,25	1,13	1,09	1,13	1,13	1,07

Так, если доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП неуклонно растет, то уровень внутренних затрат на исследования и разработки остается незначительным (1,07%), это происходит в то время, когда в ВВП доля инвестиций в основной капитал постоянно снижается. Это свидетельствует о застойных явлениях и зависимости от закупаемых технологий и наукоемкой комплектации, что в современных условиях внешних санкций является риском для безопасности страны. Ни для кого не секрет, что в странах с переходной экономикой формирование моделей корпоративного управления изначально обусловлены приватизацией государственных предприятий, как это было показано в первой главе данного исследования. Приватизация крупных государственных предприятий и первичный передел собственности стали первоочередным этапом в развитии современных российских корпораций. В результате на начальном этапе приватизации многие предприятия оказались в собственности трудового коллектива. Так, в приватизированных до 1 апреля 1993 г. 4 100 акционерных корпораций 74,2% было приватизировано согласно

схеме, гарантирующей контроль над хозяйствующим субъектом инсайдерам<sup>91</sup>. Несмотря на факт, что руководителю организации принадлежало номинально относительно малое число акций, он часто контролировал акции, доверяемые ему работниками<sup>92</sup>, а также использовал скрытые схемы владения. По этой причине пакет акций, контролируемый менеджером, значительно превышал объем акций принадлежавших им лично. Внешний же инвестор приобретал акции обычно двумя путями: выкупал их у работников или приобретал под инвестиционные проекты акции, оставшиеся у правительства<sup>93</sup>. Несмотря на сформировавшуюся к 1994 г. тенденцию перераспределения акций в пользу аутсайдеров, доля акций, принадлежащих инсайдерам, оставалась весьма существенной. В подавляющем большинстве структура собственности российских предприятий в период поведения приватизации отличался такими важными характеристиками, как: доминирование инсайдеров, сохранение большой доли государства (прежде всего регионального уровня) и высокая динамичность процессов перераспределения капитала<sup>94</sup>.

В подавляющем большинстве особенностью сложившейся в России в 1990-е гг. модели корпоративного управления стал инсайдерский контроль доминирующего собственника<sup>95</sup> и отсутствие или непроработанность долгосрочных планов использования активов корпорации<sup>96</sup>. Результатом этого стала высокая концентрация собственности с доминирующим акционером. Очевидно, что при активном влиянии государства на экономику крупным корпорациям с высококонцентрированной собственностью взаимодействовать с государством проще.

---

<sup>91</sup> См.: Портрет совета директоров российской организации как отражение концентрированной структуры собственности корпорации и препятствий на пути развития корпоративного управления. URL: <http://www.standardandpoors.ru>.

<sup>92</sup> См.: Shleifer A., Vasiliev D. Management Ownership and Russian Privatization // Corporate Governance in Central Europe and Russia / eds. R. Frydman, C. Gray, A. Rapaczynski. Vol. 2: Insiders and the State. Budapest, 1996.

<sup>93</sup> См.: Ружанская Л.С. Развитие механизма совета директоров в российских корпорациях: практика уральских корпорации // Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегическая роль совета директоров / отв. ред. И. В. Ивашковская. М., 2008. С. 133–144.

<sup>94</sup> См.: Интеграционные процессы, корпоративное управление и менеджмент в российских компаниях. М., 2006. (Сер. Науч. докл.: независимый экон. анализ; № 180).

<sup>95</sup> См.: Долгопятова Т. Собственность и корпоративный контроль в российских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 3–26.

<sup>96</sup> См.: Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках / под ред. С.Б. Авдашевой, А.З. Астаповича, А.Е. Шаститко. М., 2012.

Однако с начала 2000-х гг. в промышленности отмечался заметный рост инвестиций, основными источниками которых были собственные средства предприятий (табл. 2.4.1). Невысокие и нестабильные темпы экономического роста в нашей стране выявили часто встречающиеся несоответствия характера деятельности в российских акционерных обществах их организационно-правовой формы. Организационно-правовая форма корпорации в России, в большинстве своем юридически достаточно формальная, а это отразило проблему недостаточной мотивации за использование корпорациями норм законодательства<sup>97</sup>. В этом случае мотивы инвесторов связаны не столько с развитием корпоративного законодательства, сколько с практикой общих условий развития переходной экономики<sup>98</sup>.

В то же время в сферах бизнеса, в которых наряду с ростом рынков развивается конкуренция, которая требует привлечения значительных финансовых ресурсов, наблюдаются тенденции к открытости в отношении внешних инвесторов и иных заинтересованных лиц, хотя в то время она не достигала уровня модели публичной организации. Для инвесторов кроме информационной открытости, положительным сигналом в отношении объекта вложения средств служит и применяемая предприятиями совокупность стандартов корпоративного управления. От того, насколько формально будет применяться стандарт корпоративного управления, зависят стимулы у лиц, принимающих в организациях решения. Так, большинством экспертов по корпоративному управлению отмечается, что при наличии эмиссионной деятельности, даже применение норм и стандартов корпоративного управления до настоящего времени остается формальным. Изменение параметров качества процессов, вызванное выходом корпорации на IPO<sup>99</sup>, обычно не отражает реального уровня качества управления, а зачастую связано с требованиями

---

<sup>97</sup>См.: Радыгин А.Д., Гонтмахер А.Е., Межераупс И.В. Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления. М., 2004.

<sup>98</sup>См.: Долгопятова Т. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности (опыт эмпирического исследования) // Вопросы экономики. 2011. № 5. С. 46–60.

<sup>99</sup>IPO (Initial Public Offering) — это размещение и продажа акций (депозитарных расписок на акции) акционерной компании на бирже ценных бумаг, выход этой компании на фондовый рынок в качестве нового эмитента

регуляторов фондового рынка<sup>100</sup>. Во всяком случае, выходу на IPO должны предшествовать ряды процедур, повышающих прозрачность компании. По мнению автора, в любом случае трансформация компании в публичную сказывается на качестве управления.

Тем не менее, несмотря на рост инвестиционной активности корпораций в периоде с 2000 по 2014 гг., даже в самых преуспевающих отраслях реальный объем инвестиций оказался недостаточным для улучшения структурных изменений. Применение стандартов повышения качества корпоративного управления, по мнению автора, будет востребовано только тогда, когда будут соблюдаться два условия как минимум: во-первых, повышение качества управления призвано способствовать увеличению дохода собственника; а во-вторых, процессы финансового рынка должны быть достаточно эффективным, а цена акций должна наглядно отражать показатели эффективности и качества процессов корпорации.

Генезис отечественной модели корпоративного управления привел к преимущественному развитию внутренних механизмов повышения качества корпоративного управления. Важнейшими предпосылками к этому выступили тенденции концентрации собственности, ставшие ответом на слабость институтов защиты прав собственности. Доминирующему собственнику в условиях недостаточной защиты прав собственности, при приобретении контрольного пакета, приходится платить не за потоки будущих дивидендов, а за право контроля над организацией в наших условиях<sup>101</sup>.

Деятельность советов директоров корпорации при условии концентрированной собственности имеет ограниченное влияние, так как доминирующему собственнику можно нанимать и увольнять руководителей и выплачивать бонусы. Также может устанавливаться инсайдерский тип

---

<sup>100</sup> См.: Верников А. Совет директоров и система корпоративного управления в российских банках // Управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегическая роль совета директоров. М., 2008. С. 51–59

<sup>101</sup> См.: Шаститко А.Е. Проблемы корпоративного управления и особенности перераспределения прав контроля в России // Фонд «Бюро экономического анализа»: информ.-аналит. бюл. 2004. № 56.

корпоративного контроля, при котором доминирующему собственнику можно сочетать владение и управление, поскольку он является членом совета<sup>102</sup>.

Угрозу увольнения топ-менеджеров по причине неэффективности качества управления можно нивелировать методами корпоративным контролем со стороны доминирующего собственника. Данный механизм может быть задействован только в случаях концентрированного внешнего контроля. Подобные типы контроля в России в настоящее время присутствуют, пожалуй, только в секторах интегрированных наукоемких корпораций<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> См.: Верников А. Совет директоров и система корпоративного управления в российских банках // Управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегическая роль совета директоров. М., 2008. С. 51–59.

<sup>103</sup> См.: Авдашева С.Б. Холдинги с участием государственных и смешанных корпорации: оценка российской практики в контексте мирового опыта // Вопросы экономики. 2007. № 1. С. 98–111; Долгопятова Т. Концентрация акционерной собственности и развитие российских корпорации (эмпирическое свидетельство) // Вопросы экономики. 2007. № 1. С. 84–97.

Таблица 2.4.2. Структура инвестиций в основной капитал, распределенная по источникам финансирования\*, в % к итогу

Наименование показателя	1995	2000	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014
Инвестиции в основной капитал всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100
В том числе по источникам финансирования:									
собственные средства	49,0	47,5	49,4	45,0	45,2	45,4	44,5	44,3	41,5
Из них:									
прибыль, остающаяся в распоряжении организации	20,9	23,4	24,0	19,1	17,8	19,2	20,3	20,2	19,9
амортизация	22,6	18,1	18,5	21,9	24,2	22,8	20,9	21,3	18,1
привлеченные средства	51,0	52,5	50,6	55,0	54,8	54,6	55,5	55,7	58,5
Из них:									
кредиты банков	—	2,9	4,4	5,9	6,4	7,9	8,1	8,9	9,4
в том числе кредиты иностранных банков	—	0,6	0,9	0,9	1,2	1,0	1,0	1,5	1,1
заемные средства иных организаций	—	7,2	4,9	6,5	6,8	7,3	5,9	5,4	6,1
бюджетные средства	21,8**	22,0	20,4	19,9	19,6	17,9	20,4	19,8	21,2
В том числе:									
из федерального бюджета	10,1	6,0	5,8	6,1	6,7	5,3	7,0	6,9	8,4
из бюджетов субъектов РФ	10,3***	14,3	12,5	12,2	12,1	11,6	12,3	12,0	11,5
средства внебюджетных фондов	11,5	4,8	2,6	2,4	0,9	0,7	0,5	0,5	0,5
Прочие	—	15,6	18,3	20,3	21,1	20,8	20,6	21,1	21,3

Примечания:

\* С 2000 г. – без субъектов малого предпринимательства.

\*\* Включая средства бюджетного фонда государственной поддержки приоритетных отраслей экономики.

\*\*\* Включая средства местных бюджетов.

Источник: данные на конец 2014 г.<sup>104</sup>.

При условии неразвитости систем повышения качества управления и корпоративного контроля целесообразно отметить повышение роли в стимулировании на эффективную работу менеджеров и инвесторов корпорации такого механизма улучшения качества, как жесткость конкуренции на товарных рынках. При низком конкурентном давлении менеджмент корпорации может себе позволить преследовать цель, отличную от улучшения и максимизации прибыли или повышения уровня благосостояния своих акционеров. Конкуренция традиционно сопровождается демократическими институтами, одним из которых является корпоративное управление, поскольку оно обеспечивает доступность

<sup>104</sup> См.: Российский стат. сборник. М., 2014.

ограниченных ресурсов и потребителям посредством использования административных ресурсов.

Как отмечалось ранее, характерными чертами российской модели корпоративного управления остаются сохранение и укрепление уровня взаимоотношения с государственными органами федерального и регионального масштаба. Будучи де-факто внешним инвестором, государство является заинтересованным в создании механизма повышения качества корпоративного управления, но представитель государства в советах директоров зачастую слабо мотивирован на эффективность работы по многим причинам: из-за отсутствия специализированных знаний, занятости по основному месту деятельности, отсутствия денежной компенсации и т.д.<sup>105</sup> Законодательно регламентация процессов государственных представителей определенно снижает эффективность принимаемых ими решений, но в настоящее время именно государство и является инициатором внедрения на российских предприятиях стандартов повышения качества корпоративного управления<sup>106</sup>. Соблюдением формальных признаков применения стандартов корпоративного управления в корпорациях с государственной собственностью обусловлено общественное благо, которым могут пользоваться прежде всего миноритарные акционеры. Автор считает эту особенность российских корпораций чрезвычайно важной и намерен посвятить ей раздел следующей главы настоящего исследования.

Однако при неразвитости рыночных институтов в российской экономике доминирующая роль государства привела к усилению оппортунизма крупных корпораций, поскольку наличие связей с государством позволило крупным корпорациям извлекать административную ренту, и она существенно превышала в краткосрочном периоде возможную отдачу от повышения внутренней эффективности и качества<sup>107</sup>. Кроме того, тенденции к чрезмерной увлеченности

---

<sup>105</sup> См.: Национальный совет по корпоративному управлению. Национальный доклад по корпоративному управлению. М., 2008. Вып. 1.

<sup>106</sup> См.: Ружанская Л.С. Развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских компаниях. Екатеринбург, 2008.

<sup>107</sup> См.: URL: <http://www.km.ru/referats/88C986A07C8E4E1A82630673E3868D1D>.

проблемами крупных корпораций отвлекали ресурсы государства от решения проблем среднего бизнеса, по мнению автора, более эффективного.

Таким образом, по мнению автора, для развития качества управления в современной российской экономике не складывается достаточно благоприятной среды: принятые в мировой практике стандарты корпоративного управления дискредитированы, права собственности не защищены и в подавляющем большинстве национальные институты несовершенны. Однако, несмотря на то, что в настоящее время экономической политикой государства поддерживается только рентоориентированное поведение бизнеса, именно государству и должна принадлежать инициатива улучшения в сфере корпоративного управления. Особенно важным представляется законодательное формирование системного корпоративного управления, использующего принципы и правила корпоративной стандартизации.

Чтобы иметь представление о состоянии уровня зрелости корпоративного управления в наукоемком машиностроении, автор посчитал целесообразным провести аналитическое исследование совместимости локальных систем менеджмента качества предприятий (СМК), входящих в ГК «Ростех», как одной из важнейших его составляющих. Основной целью данного исследования стало определение относительной степени зрелости СМК на предприятиях; выявление проблемных областей для проведения корректирующих действий; определение результативности локальных СМК. Первоочередной задачей, согласованной с целью исследования, по мнению автора, должен стать подбор и анализ индикаторов, характеризующих деятельность СМК предприятия в корпорации.

Данное аналитическое исследование проводилось на следующих предприятиях, входящих в ГК «Ростех» и Территориальное научно-производственное объединение «Электроника-Саратов», имеющих следующую специализацию:

- АО «НПП «Алмаз» – разработка и промышленный выпуск СВЧ-приборов – широкополосных и сверхширокополосных ламп бегущей волны, а также комплексированных изделий на их основе;

- ОАО «НПП «Контакт» – производство мощных генераторных ламп и мощных электровакуумных приборов СВЧ, а также коммутационной аппаратуры;
- ОАО «ЦНИИИА» – разработка специализированного контрольно-измерительного оборудования для контроля параметров изделий СВЧ-электроники в процессе из разработки и производства;
- ОАО «Саратовэлектронпроект» – разработка проектно-сметной документации на строительство, реконструкцию и техническое перевооружение промышленных предприятий.

Эти предприятия, не являясь связанными общей историей или традициями, имеют долгосрочные корпоративные отношения в производстве наукоемкой продукции. При проведении данного исследования автор воспользовался методикой, предложенной Мосалытиной О.В.<sup>108</sup>.

Данное аналитическое исследование включало следующие этапы:

1. Установление индикаторов оценки СМК, которые объединены в группы, охватывающие все ключевые процессы СМК;
2. Экспертная надзорная оценка, когда устанавливаются значения всех индикаторов уровней зрелости СМК перед каждым экспертом посредством шкалы оценки от одного до пяти баллов;
3. Формирование результирующего рейтинга путем алгебраического суммирования значений оценок индикаторов на основании анкет с оценками экспертов рейтингов СМК;
4. Ранжирование рейтинга локальных СМК предприятий. При этом оценка ранжируется в зависимости от полученных величин рейтинга локальных СМК по шкале от минимального значения (900 баллов) до максимального (2500 баллов). Минимальным значением рейтинга по группам индикаторов может быть 50 баллов, максимальным – 150 баллов;

---

<sup>108</sup> См.: Мосалытина О.В. Управление промышленным предприятием на основе системы качества: дис. ... канд. экон. наук. Старый Оскол, 2004.

5. Обработка экспертных оценок проводилась с применением экономико-математических методов, принятых теорией ранговой корреляции<sup>109</sup>.

Рассчитывался коэффициент конкордации Кендалла в диапазоне  $1 \geq K_k \geq 0$ <sup>110</sup>, при этом значимость полученных коэффициентов конкордации оценивается обычно критерием Пирсона ( $\chi^2_{\text{п}}$ ):

$$\chi^2_{\text{п}} = 12 \sum_{I=1}^m C_i / (N * m * (m + 1)). \quad (2.4.1)$$

Поскольку для каждого коэффициента конкордации  $\chi^2_{\text{п}} \text{ расч.} > \chi^2_{\text{п}} \text{ табл.}$ , такое распределение считать можно согласованным неслучайно<sup>111</sup>. На основе полученных расчетных коэффициентов конкордации выполнен вывод, что согласованность мнений экспертов неслучайна, так как все значения получились близкими к 1, следовательно, погрешность в измерениях может быть признана ничтожной. Вследствие этого анализа проведенные эксперименты аналитического исследования можно считать действительным.

6. Выявление группы индикаторов, имеющих наибольший удельный вес в общем рейтинге. Таким образом, определяем по формуле средневзвешенную значимость для каждой группы индикаторов:

$$P_i = \sum_{j=1}^n Y_{ij} / \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n Y_{ij}. \quad (2.4.2)$$

где  $Y_{ij}$  – место ранга  $i$ -й группы индикаторов и  $j$ -го эксперта.

7. Определение уровня зрелости локальных систем менеджмента качества предприятий корпорации относительно его максимального значения (приложение 2).

<sup>109</sup> См.: Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении. М: Финансы и статистика, 2002; Быков Ю.М., Кормилицин С.И., Солодков В.А. Основы квалиметрии. Волгоград, 1998; Айвазян С.А., Мхитарян В.С. Прикладная статистика и основы эконометрики: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1998; Замков О.О., Толстопятенко А.В., Черепных Ю.Н. Математические методы в экономике: учебник. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, Издательство «ДИС», 1998.

<sup>110</sup> При  $K_k = 0$  согласованности мнений экспертов нет, а при  $K_k = 1$  – полная согласованность.

<sup>111</sup> См.: Миттаг Х.-Й. и др. Статистические методы обеспечения качества. М.: Машиностроение, 1995.

8. Применение методики оценки результативности, адекватности и совместимости локальных СМК для предприятий наукоемкой продукции, которая, по мнению автора, качественно дополняет и улучшает возможности аналитического исследования деятельности. В данном случае оценку индикаторов производили, используя методы экспертных оценок. Правомерность применения этих методов аргументирована тем, что не представляется возможным обеспечить иными способами требуемую точность расчета уровня зрелости корпоративного управления. Применимость экспертной оценки и возможность замены ею экономического расчета, как показывает практика, целесообразна там, где результаты расчетов по какой-либо причине быть точными не могут, а поскольку оценка индикаторов носит все же субъективный характер, то на наш взгляд, целесообразно применить вербально-числовую шкалу оценок. Обычно в методологии проведения самооценки принято оценивать зрелость локальных систем качества по шкале ранжирования от 1 (характеристики незначительны) до 5 (наилучшие характеристики), как это показано в таблице 2.4.3. Для проведения аналитического исследования в корпорации была сформирована команда из пятнадцати квалифицированных экспертов, в качестве которых выступили специалисты служб обеспечения качества разных предприятий корпорации. Каждый из экспертов обладал:

- собранностью, коммуникабельностью, независимостью суждений;
- научной интуицией;
- умением творчески решать задачи и креативностью;
- заинтересованностью в объективности результатов экспертных оценок;
- объективностью;
- деловитостью;
- нонконформизмом.

Непосредственная оценка применялась при полной профессиональной информированности экспертов о характеристиках исследуемых предприятий.

Таблица 2.4.3 - Характеристики зрелости локальных СМК в корпорации  
ТНПО «Электроника-Саратов»

Уровень зрелости	Характеристики подхода к СМК	Руководящие указания
1	Нет никакого официального подхода	Отсутствие доказательств наличия систематического подхода, слабые или непредсказуемые результаты
2	Управление как реакция на возникновение проблем	Проблемно-систематический подход или систематический подход, основанный на предупреждениях
3	Системный официальный подход	Систематические действия, основанные на процессах, ранняя стадия систематических улучшений; наличие данных о соответствии целям и задачам, присутствие тенденций к улучшению
4	Регулярное непрерывное улучшение	Ведутся процессы улучшения; хорошие результаты и стойкие тенденции к улучшению
5	Наилучшие показатели уровня зрелости корпоративного управления	Интегрированный процесс зрелости корпоративного управления, наилучшие в корпорации продемонстрированные результаты

Мнения экспертов иногда не совпадали, поэтому автор считает целесообразным количественно оценить меру, необходимую для их согласованности<sup>112</sup>. Для этого для каждого индикатора был рассчитан коэффициент вариабельности (формула 2.4.3):

$$V_i = \frac{\sqrt{(N \sum_{j=1}^N B_{ij}^2 - \left(\sum_{j=1}^N B_{ij}\right)^2) / N * (N-1)}}{\sum_{j=1}^N B_{ij} / N} . \quad (2.4.3)$$

где под  $B_{ij}$  понимается уровень зрелости управления, присвоенный  $j$ -м экспертом  $i$ -му индикатору.

По всем индикаторам коэффициент вариабельности оказался  $V_i \leq 0,25$ , что означает, что оценку экспертов можно считать согласованной.

<sup>112</sup> См.: Тавер Е.И. Экспертный метод потребительской оценки качества продукции // Стандарты и качество. 1998. № 11. С. 44–46.; Мишин В.М. Управление качеством: учеб. пособие для вузов. М.: Юнити-Дана, 2000; Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996; Федюкин В.К., Дурнев В.Д., Лебедев В.Г. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции. М.: Филинь, Рилант, 2000.; Хвастунов Р.М., Яковлева Е.Ю. О закономерности снижения эффективности работы эксперта с ростом числа экспертной группы // Методы менеджмента качества. 2000. № 12. С. 19–22.

Сравнительный анализ уровня зрелости корпоративного управления по предприятиям корпорации позволяет сделать следующий вывод: уровни зрелости локальных СМК предприятий корпорации по большинству оценочных индикаторов между собой близки и находятся в интервалах от 0,696 до 0,794, что показывает возможность дальнейшего наращивания уровня зрелости корпоративного управления СМК. По результатам рейтинга наибольшим уровнем зрелости локальной СМК обладает НПП «Алмаз», на второй ступени находятся ОАО «ЦНИИИА», хуже всего обстоят дела на ОАО «Саратовэлектронпроект».

Как видно из таблицы 2.4.3, наиболее выраженным сдерживающим фактором для эффективного корпоративного управления является низкая зрелость следующих процессов:

- управление процессами;
- ответственность руководства;
- внутренние проверки и надзор.

Следовательно, эти процессы в локальных СМК в настоящее время нуждаются в развитии и совершенствовании для повышения качества и эффективности корпоративного управления.

Процессы анализа результативности, адекватности и пригодности корпоративного управления, с авторской точки зрения, должны обязательно включать следующие подпроцессы СМК:

- входные данные для проведения анализа (пример приведен в табл. 2.4.4);
- установление периодичности анализа;
- анализ данных;
- рассмотрение результатов анализа, по которым определяются мероприятия по повышению результативности локальных СМК и принятие решений корпоративного управления;
- контроль и надзор выполнения решений.

Таблица 2.4.4. Уровень СМК предприятий ТНПО «Электроника-Саратов»

	НПП «Алмаз»		НПП «Контакт»		ОАО «ЦНИИИА»		ОАО «Саратовэлектронпроект»	
	Оценки СМК, баллы	Степень зрелости СМК	Оценки СМК, баллы	Степень зрелости СМК	Оценки СМК, баллы	Степень зрелости СМК	Оценки СМК, баллы	Степень зрелости СМК
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Группа № 1. Анализ локальных СМК со стороны руководства	752	0,642	728	0,624	738	0,624	832	0,622
Группа № 2. Управление инфраструктурой	925	0,746	829	0,732	932	0,746	941	0,742
Группа № 3. Планирование процессов жизненного цикла продукции	893	0,742	825	0,734	836	0,744	941	0,726
Группа № 4. Анализ относящихся к продукции требований	910	0,722	827	0,624	922	0,756	931	0,735
Группа № 5. Проектирование и разработка	934	0,746	945	0,742	957	0,756	936	0,734
Группа № 6. Закупки	818	0,704	827	0,637	866	0,704	875	0,676
Группа № 7. Производство и обслуживание	815	0,713	891	0,712	813	0,734	839	0,752
Группа № 8. Управление устройствами для мониторинга и измерений	955	0,735	835	0,636	936	0,736	952	0,733
Группа № 9. Внутренние проверки в СМК	743	0,616	799	0,685	874	0,684	796	0,603
Группа № 10. Управление несоответствующей продукцией	934	0,762	981	0,752	942	0,776	953	0,756
Группа № 12. Улучшения	828	0,702	838	0,763	994	0,782	859	0,665
Группа № 12. Контроль процессов, переданных сторонним организациям и на аутсорсинг	813	0,794	836	0,678	917	0,628	853	0,713
<b>Итого</b>	<b>18 737</b>	<b>0,794</b>	<b>1 675</b>	<b>0,696</b>	<b>1 879</b>	<b>0,792</b>	<b>1 607</b>	<b>0,791</b>

Таблица 2.4.5. Входные данные для проведения анализа

1.	Результат выполнения локальными предприятиями обязательств в области корпоративного управления
2.	Результаты оценки удовлетворенности потребителей
3.	Результаты выполнения договорных обязательств предприятиями
4.	Результаты внешних и внутреннего надзора предприятиями
5.	Данные по соответствию качества продукции предприятий
6.	Данные предприятий по браку и несоответствующей продукции
7.	Данные предприятий по рекламациям и претензиям
8.	Результаты проверок соблюдения технологии предприятиями
9.	Результаты проведения ремонтов изделий по результатам рекламаций
10.	Результаты надзора предприятиями за состоянием оборудования
12.	Результаты метрологического надзора, проведения ремонта, поверки и калибровки средств измерения предприятиями
12.	Результаты по улучшению деятельности предприятий
13.	Данные оценки поставщиков
14.	Результаты компетентности и повышения квалификации персонала предприятий
15.	Исполнительская дисциплина
16.	Финансовые показатели предприятий
17.	Факторы, влияющие на финансовые, экологические показатели корпоративного управления
18.	Рекомендации по улучшению процессов корпоративного управления

Примечание к п.13 - Работа по закону № 223-ФЗ, закупки оборудования за федеральные средства происходят через ГК «Ростех», что приводит к срыву сроков оплаты и большому числу претензий со стороны поставщиков.

Результативность зрелости локальных систем менеджмента качества предприятий  $R_{СМК}$  рассчитывалась как:

$$R_{СМК} = \sum R_n, \quad (2.4.4)$$

где под  $R_n$  понимается результативность корпоративного управления, %.

$$R_n = (\sum Q_\phi / k \times c) \times K_{зн}, \quad (2.4.5)$$

где под  $Q_\phi$  принимаем показатель фактической оценки, в баллах; под  $k$  – максимально возможно принимаемую оценку локальных показателей при условии выполнения на 100% установленных требований ( $k = 10$ );  $c$  – число показателей для каждого направления; под  $K_{зн}$  понимается принятый коэффициент уровня значимости процессов, %.

$$Q_\phi = k - N_{ш}, \quad (2.4.6)$$

где под  $N_{ш}$  понимается количество баллов штрафных при оценке локальных показателей результативности, адекватности и пригодности корпоративного управления.

Количество таких штрафных баллов определяется в зависимости от степени достижения показателей качества в соответствии с принятой шкалой (таблица 2.4.6).

Таблица 2.4.6 - Применяемые штрафные баллы в зависимости от степени достижения показателей качества

Степень достижения, %	Штрафной балл	Степень выполнения, %	Штрафной балл
10	9	60	4,5
15	8,5	65	4
20	8	70	3,5
25	7,5	75	3
30	7	80	2,5
35	6,5	85	2
40	6	90	1,5
45	5,5	95	1
50	5	100	0

Результативность, адекватность и пригодность системы корпоративного управления достигается, когда она соответствует совместным целям, поставленным перед предприятиями-партнерами корпорации. Адекватность и пригодность локальных СМК определяют в зависимости от полученной общей оценки их результативности (табл. 2.4.7).

Таблица 2.4.7 - Адекватность и пригодность локальных СМК для целей корпоративного управления производством наукоемкой продукции в зависимости от ее результативности

Результативность локальных СМК, %	Адекватность локальных СМК	Пригодность локальных СМК для совместного производства наукоемкой продукции
до 65	Неприемлемая адекватность	Непригодна
65–70	Минимально допустимое соответствие адекватности	Требует крупного улучшения
71–90	Приемлемая адекватность	Требуются улучшения
91–100	Адекватность	Пригодна

После проведения анализа результативности, адекватности и пригодности корпоративного управления СМК всех пяти проанализированных предприятий ТНПО «Электроника-Саратов» автором сформулированы выводы, что все локальные СМК соответствуют целям, поставленным руководством корпорации перед предприятиями, в нее входящими на производство продукции, отвечающей требованиям потребителя и поставки ее в строгом соответствии со стандартами корпоративного управления. Вместе с тем, локальные СМК требуют улучшений и модернизации, так как все их значения результативности находятся в интервале от 72 до 89%.

Оценка уровня конкордации результативности, адекватности и пригодности корпоративного управления дает объективность представления об уровнях совместимости локальных СМК хозяйствующих субъектов, а также зрелости взаимоотношения предприятий корпорации, а также показывает на дополнительную трудоемкость влекут процессы повышения качества управления в локальных СМК предприятий-партнеров корпорации для производства наукоемкой продукции.

Целесообразно отметить еще раз, что приведенный выше подход к комплексной оценке корпоративного управления на примере анализа совместимости локальных СМК представляет практический интерес в связи с возможностью ранжирования приоритетов, так как он ориентирует приоритетное внимание на группу индикаторов, которая не достигает среднего корпоративного уровня, и после более углубленной оценки переходить к модернизации системы повышения качества управления.

Выводом вышеизложенного автор считает, что в результате проведенного аналитического исследования результативности локальных систем менеджмента качества предприятий, участников корпорации для производства наукоемкой продукции может быть предложена система индикаторов степеней зрелости

локальных СМК для всех *процессов корпоративного управления на основе стандартизации.*

### **Глава 3. Системный анализ качества управления наукоёмким машиностроением на основе корпоративной стандартизации**

#### **3.1. Учет государственных интересов в стандартизированном корпоративном управлении**

Формирование и развитие отечественной модели корпоративного управления проходит, как было показано выше, при условиях противоречий внутрикорпоративных интересов у различных субъектов хозяйствования. Современные российские промышленные корпорации, особенно с участием в них государства, имеют от классических акционерных обществ серьезные отличия, особенно по составу или структуре активов. Имущественные комплексы современных российских наукоёмких корпораций в значительной степени зависят от видов и структуры тех нематериальных активов, которые зависят от человеческого фактора – бренды, стратегические соглашения, ноу-хау и патенты<sup>113</sup>.

Промышленные корпорации обычно становятся для широкого круга инвесторов привлекательными тогда, когда они ориентированы на инновации, динамично развиваются и выплачивают ожидаемые проценты дивидендов акционерам регулярно. Продолжающаяся интеграция различных направлений реального бизнеса с формированием адекватного организационно-экономического механизма повышения качества корпоративного управления и не вызывает сомнения, что будут улучшаться конкурентные позиции для любой наукоёмкой промышленной корпорации. Проводимое совершенствование

---

<sup>113</sup>См.: Федорович В.О., Федорович Т.В. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 148–153.

законодательной базы в сфере корпоративного управления определяется во многом экономическими интересами и материальной выгодой делового окружения корпорации. Область этих интересов лежит в установлении и узаконивании партнерских надежных взаимоотношений между основными группами акционеров и кредиторов при опосредованном участии органов муниципальной власти и местного населения. Разнообразные экономические и позиционные интересы основных групп стейкхолдеров и в том числе, акционеров в отношении к различного рода стимулам, рискам, предпочтениям в доминировании тех или иных инвестиционных стратегий и выбору источников финансирования обуславливают значительную вариативность методов оптимизации или рационализации схем и структуры управления имущественным комплексом и корпоративного контроля в наукоемких корпорациях, особенно с участием государства. Так, в своей хозяйственной деятельности организационно-экономический механизм управления и контроля в корпорациях в наукоемком машиностроении, которые используют в основном господдержку в формах госзаказа или прямых инвестиций и опираются на человеческий фактор, может значительно отличаться от традиционного механизма управления подобными корпорациями, присутствующими длительное время на рынке<sup>114</sup>.

Помимо вышесказанного, организационно-экономический механизм повышения качества управления во многом определяется проработанностью и качеством российского правового поля, законодательством, системой российского государственного метода регулирования и сложившимися деловыми практиками в России. Эти условия определяют институциональную границу и уровень развитости систем корпоративного управления в наукоемких корпорациях с участием государства, и изменение этих границ может быть возможно только при новых условиях хозяйствования. В настоящее время институциональной базой корпоративного управления служат утвержденные нормативы и разработанные

---

<sup>114</sup>См.: Федорович В.О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований // Сибирская финансовая школа. 2006. № 2. С. 45–54.

правила формирования титула собственности и статусного права при его последующей защите. К ним относятся принимаемые добровольно стандарты и российские кодексы, регулирующие системы внутрикорпоративного управления имущественными комплексами, и довольно большую роль играют выработанные на основе социальных норм, религиозных убеждений и отечественной специфики, конкретных экономических интересы и культура деловых отношений.

Автор считает важным и целесообразным для понимания предмета исследования раскрыть сущность внутренних противоречий *экономического интереса* в деятельности корпорации. Анализ показывает, что многие исследователи<sup>115</sup> подчеркивают двойственную его сущность: с одной стороны, интерес является необходимым элементом каждого хозяйствующего субъекта, он не может ни существовать ни развиваться без этого, а с другой – при отсутствии интересов не реальна производственная деятельность. В таблице 3.1.1 представлены в обобщенном виде сферы экономических интересов, находящихся в субъектах корпоративных отношениях.

Данные, приведенные в таблице 3.1.1, определяют необходимость согласования противоречивости экономических интересов и реализации мер редукции и консенсуса путем использования механизмов защиты акционеров, взаимных уступок, активного поиска компромиссов.

Разнонаправленность интересов требует построить такую систему корпоративных отношений, которая способна актуализировать формы контроля за поведением стейкхолдеров и заинтересованных лиц, снизить угрозу их оппозиционного поведения и т.п. При этом главной задачей в такой системе корпоративного управления должна стать оптимальность распределения ресурсов, выгоды участников и затрат, потребных для повышения эффективности функционирования корпорации в целом.

---

<sup>115</sup> См.: Бодров О.Г. Свобода как философская и экономическая категория // Проблемы современной экономики. 2003. № 1. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=231>.

Таблица 3.1.1. Характер экономических интересов субъектов корпоративных отношений

Субъект корпорации	Характер интереса	Полномочия	Риски и ответственность
Акционеры	среднесрочные и долгосрочные близкие к интересам предприятий	минимальные	низкие
Единоличный орган исполнительной власти (например, ген. директор)	краткосрочные интересы индивидуалистической ориентации	ограничены трудовым контрактом и решениями совета директоров	высокие
Администрация, топ-менеджмент	долгосрочные интересы индивидуалистическая ориентация	ограниченные	высокие
Мажоритарные акционеры	долгосрочный интерес	ограниченные полномочия зависят от размера пакета акций	низкие
Миноритарные акционеры	краткосрочный интерес, связанный с динамикой курса акций	низкие	низкие
Работники предприятий корпорации	сохранение рабочего места и зарплаты	ограниченные	ограниченные
Государство как владелец контрольного пакета акций корпорации	долгосрочные стратегические интересы с социальным характером	высокие	ограниченные
Иные заинтересованные лица	кратко- и среднесрочные интересы	ограниченные	низкие

При формировании организационно-экономического механизма корпоративного управления, автор считает важным разрешить проблемы институционального характера, обычно возникающие на законодательном уровне в процессе разделения прав собственности и прав корпоративного надзора для защиты экономических интересов государства. В российской практике реализуются аутсайдерская и инсайдерская базовые модели корпоративного надзора.

Согласования экономического интереса стейкхолдеров при аутсайдерской модели корпоративного управления достигаются на основе взаимодействий

разобщенных акционеров и в значительной степени менеджеров корпорации, которые, как правило, обладают реальными экономическими возможностями для принятия оперативного организационно-экономического и финансового решения. Проблемой в инсайдерской модели является дисбаланс в экономических интересах у контролирующих групп миноритарных и мажоритарных акционеров.

Автор считает важным для оценки уровня согласованности экономических интересов государства и остальных групп стейкхолдеров в контексте данного исследования проанализировать основные группы факторов, влияющие на формирование модели корпоративного управления и надзора за собственностью. К таким группам с достаточно большой долей условности можно отнести:

- уровень концентрации в собственности;
- мотивацию менеджеров, работников и наемного персонала корпорации;
- способы формирования акционерного капитала;
- институциональность обеспечения процесса слияний, поглощений и разделения;
- перекрестность владения акциями и т.п.

Влияние вышеуказанных групп факторов может сказываться не только на согласование экономических интересов, но и на эффективность хозяйственной деятельности корпорации, результативность ее инновационной деятельности, интенсивность взаимодействий с предприятиями среднего и малого бизнеса (аутсорсинг), особенно находящихся в местах дислокации предприятий корпорации и, в конечном счете, на экономическом росте российской экономики в целом.

Предлагаемые в данном исследовании направления развития организационно-экономического механизма корпоративного управления на основе корпоративной стандартизации помимо доминирования функций защиты экономических интересов государства имеют целью разрешение возникающих между акционерами и государством проблем, а также между акционерами, наемными работниками и менеджерами корпорации. Для поиска оптимальных

механизмов управления при разделении функций собственности основным фактором, минимизирующим транзакционные издержки, традиционно принято считать конкуренцию, но даже рычаги рыночной конкуренции при доминировании в корпорации государственной формы собственности не могут разрешить конфликт экономических интересов в системе взаимоотношений собственников и наемного менеджмента, а также государства как собственника, включая органы государственного регулирования в хозяйственной деятельности - налогового фискального органа<sup>116</sup>.

Для более ясного представления о рассматриваемой группе вопросов, касающихся защиты интересов государства при повышении качества управления крупными наукоемкими корпорациями с участием государства, то есть государственной собственности, автор считает важным и целесообразным дать более подробный анализ имеющихся в этой области научных разработок. В экономической литературе<sup>117</sup> проблему корпоративного управления обычно рассматривают с двух позиций: концепции доминирования собственников и акционеров и концепции согласования экономических интересов всех стейкхолдеров, включая опосредованные группы участников. С точки зрения концепции акционеров наиболее приемлемой формой корпоративного управления является полная подотчетность менеджеров корпорации акционерам. В этом случае должен быть сформирован такой организационно-экономический механизм корпоративного управления, который максимально усиливает в стратегическом и оперативном управлении имущественным комплексом наукоемкой корпорации права акционеров. Это может быть достигнуто через опционы и компенсационные выплаты, но при этом экономическую мотивацию менеджеров корпорации целесообразно напрямую увязывать с экономической

---

<sup>116</sup> См.: Федорович В.О., Федорович Т.В. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 148–153.

<sup>117</sup> Например, см.: Бочарова И.Ю. Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления // Экономическая наука современной России. 2005. № 3. С. 116–123; Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. М.: Наука, 2003; Щербакова О.Н. Применение современных технологий оценки стоимости бизнеса действующей компании // Финансовый менеджмент. 2003. № 1. С. 105–121.

мотивацией акционеров. Вместе с тем, для усиления институциональной защиты прав акционеров целесообразно вводить запреты или ограничения на инсайдерские сделки, посредством которых рынок слияний и поглощений регулируется, в том числе и для корпораций наукоемкого машиностроения.

Решающим оценочным в данном случае критерием качества управления с позиций акционеров служит максимум величины их доходов, определяемых максимумом консолидированной прибыли для группы, и базовым оценочным показателем можно считать рыночную цену имущественного комплекса корпорации, рассчитываемую как произведение биржевой котировки цены акций и их количества. Оценка имущества является наиболее эффективным инструментом управления активами предприятия, помогающим в решении таких проблем, как оптимизация политики управления активами, обеспечение устойчивости текущей деятельности, повышение инвестиционной привлекательности, что при грамотном истолковании, в конечном счете, приводит к росту конкурентоспособности корпорации. Оценка имущества корпорации проводится через три группы методов:

- подход затратный;
- подход доходный;
- подход сравнительного анализа продаж.

Оценка имущественного комплекса является наиболее полным видом оценки, включающим в себя оценку:

- недвижимости;
- машин и оборудования;
- транспортных средств;
- финансовых вложений;
- нематериальных активов и др.<sup>118</sup>

Таким образом, данный показатель достоверно и довольно полно позволяет оценить и эффективность выполнения менеджерами корпорации своих

---

<sup>118</sup> См.: URL: <http://center-yf.ru/data/stat/Ocenka-imushestva-predpriyatiya.php>.

функциональных обязанностей и уровень качества управления в хозяйственной деятельности корпорации в целом.

Вторая, часто реализуемая в практике концепция, позволяет учитывать экономические интересы более широких слоев стейкхолдеров: кредиторов, акционеров, менеджеров, наемного персонала, а также опосредованно местного населения и государства. Однако экономические предпочтения у вышеназванных групп заинтересованных лиц могут различаться в значительной степени. При разделении функции управления цели менеджеров и акционеров с функциями владения или распоряжения собственностью чаще всего не совпадают. Так, если акционеры в основном желают увеличивать капитал и стоимость корпорации, то как правило, менеджеры выбирают стабильное материальное вознаграждение, наемный персонал интересуется оплатой труда, рост которой зависит от увеличения объема продаж и реализацией высокорисковых инновационных проектов.

Проблемы согласования интересов акционеров и менеджеров могут быть рассмотрены на основе использования концепции несовершенного контракта (*residual control rights*)<sup>119</sup>, доказывающей невозможность идеального трудового договора (контракта), в котором установлен весь комплекс условий и обстоятельств, так как менеджеры корпорации часто принимают управленческие решения в непредвиденных ситуациях или обстоятельствах, не оговоренных в трудовых договорах. В таких случаях акционеры и собственники оставляют за собой права остаточного контроля, что резко обостряет проблему асимметрии информации, но так как существуют объективные различия в уровнях профессиональной компетентности и степени информированности акционеров и менеджеров, на деле это часто приводит к серьезным финансовым и иным материальным потерям<sup>120</sup>.

В границах данной модели организационно-экономический механизм корпоративного управления включает также и взаимоотношение с

---

<sup>119</sup> См.: Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. М.: Наука, 2003.

<sup>120</sup> См.: Щербакова О.Н. Применение современных технологий оценки стоимости бизнеса действующей компании // Финансовый менеджмент. 2003. № 1. С. 105–121; Федорович В.О., Федорович Т.В. Государственная собственность: управление структурными изменениями и капитализация крупных корпоративных образований // ЭКО. 2006. № 7. С. 28–41

институциональным обеспечением, чем обеспечивается реальная возможность учета экономических интересов государства, наемного персонала и кредиторов. Данная модель позволяет достаточно объективно оценить деятельность высших менеджеров корпорации и, интегрируя экономические интересы вышеуказанных групп стейкхолдеров, делает возможным установку более реальных стратегических ориентиров при почти полном согласовании интересов и акционеров и государства. Интегральным комплексным показателем оценки консенсуса материальных выгод для рассматриваемых групп стейкхолдеров в данном случае могут служить экономическая добавленная стоимость (показатели *EVA*, представленные в таблице 3.1.2).

Таблица 3.1.2 - Показатели экономической добавленной стоимости корпорации, применимые для различных групп стейкхолдеров<sup>121</sup>

Акционеры (физические и юридические лица)	Кредиторы (коммерческие банки и другие кредитные организации)	Производственный менеджмент (высшие менеджеры)
Уровень доходности собственного капитала и об- щая сумма консолидированной прибыли группы	Коэффициент абсолютной ликвидности	Рентабельность продукции Рентабельность продаж
Сумма чистой прибыли в рас- чете на одну акцию	Экономическая характеристика денежных потоков	Маржинальный доход
Соотношение суммы дивидендных выплат и величины активов	Ликвидационная стоимость имущественного комплекса корпорации	Показатели оборачиваемости активов по группам
Соотношение сумм капитализации и балансовой стоимости имущества корпорации	Сила воздействия финансового рычага и дифференциал (финансовый леверидж)	Уровень операционного рычага (операционный леверидж)
Динамика уровня капитализации корпорации за 3–5 лет	Доля (структура) долговых обязательств относительно капитализации	Структура дебиторской и кре- диторской задолженности, их соотношение
Рентабельность активов	Финансовая устойчивость кор- порации и показатели ликвид- ности	Зарплатоотдача и зарплатоем- кость продукции, эффектив- ность использования персонала
Налоговая нагрузка на собст- венность (рыночная стоимость имущественного комплекса группы)	Степень покрытия процентных выплат	Эффективность инвестицион- ных проектов (сроки окупаемо- сти и коэффициент эффектив- ности)
Скорость приращения акционерного капитала	Платежеспособность	Эффективность производствен- но-хозяйственной и финансо- вой деятельности
<i>EVA</i> – экономическая добавленная стоимость		

<sup>121</sup> Федорович В.О., Федорович Т.В. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 148–153.

В современной экономической литературе<sup>122</sup> предлагаются подходы к формированию организационно-экономического механизма повышения качества корпоративного управления имущественным комплексом корпорации, которые базируются на вышеприведенной концепции управления стоимостью корпорации. Основная цель корпоративного управления – обеспечить рост рыночной стоимости всей промышленной наукоемкой корпорации через прирост курсовой стоимости ее акций<sup>123</sup>. По мнению автора, эти подходы обусловлены тем, что современная информационная технология позволяет получать необходимые сведения в режиме оперативного мониторинга. Обобщая результаты теоретических и прикладных разработок зарубежных и отечественных экономистов, автор считает целесообразным предложить поэтапный алгоритм формирования организационно-экономического механизма корпоративного управления с учетом структурной взаимосвязи его элементов (рис. 3.1.1).

---

<sup>122</sup>См.: Бочарова И.Ю. Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления // Экономическая наука современной России. 2005. № 3.С. 116 –123.

<sup>123</sup> Относится только к публичным компаниям.

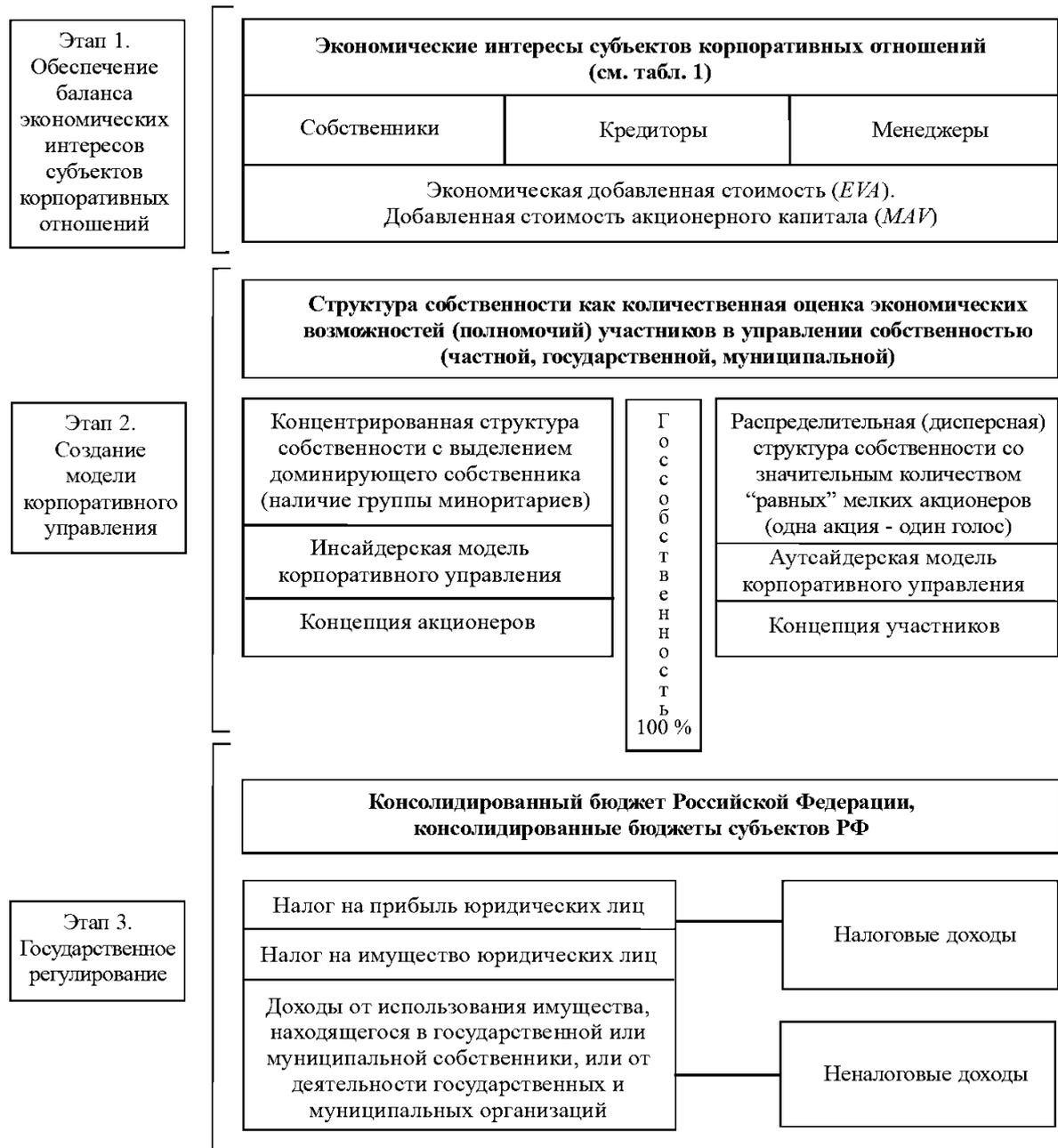


Рисунок 3.1.1 – Алгоритм формирования организационно-экономического механизма корпоративного управления с участием государства и местного населения

Экономическая категория стоимости бизнеса также часто используется при проведении стоимостной оценки корпорации, которая в общем виде представляет собой текущую стоимость будущих благ, которые бизнес принесет в перспективе своему владельцу<sup>124</sup>. Обычно при вычислении стоимости корпораций используются два подхода.

<sup>124</sup> См.: URL: <http://www.fin-eco.ru/2010/12/business-value.html#ixzz3XMVDx3Ii>.

Один подход допускает, что рыночной стоимости соответствует установленная заинтересованными сторонами во время осуществления сделки купли-продажи равновесная цена корпорации, что связано со сменой собственника организации.

Второй подход допускает, что рыночную цену корпорации корректируют на величину прогноза будущего прироста ее активов за счет экономической оценки сумм вероятностного притока финансовых средств. В практике считают сумму дисконтированного денежного потока за период полезного использования активной части основных средств корпорации<sup>125</sup>.

Экономическая добавленная стоимость EVA как известно, представляет собой увеличение балансовой стоимости на текущую стоимость прогнозных EVA.

Основной экономической идеей использования EVA стало то, что в любой корпорации акционерный капитал должен как минимум, приносить такой же доход, что и инвестиции при аналогичных уровнях риска на рынках ценных бумаг.

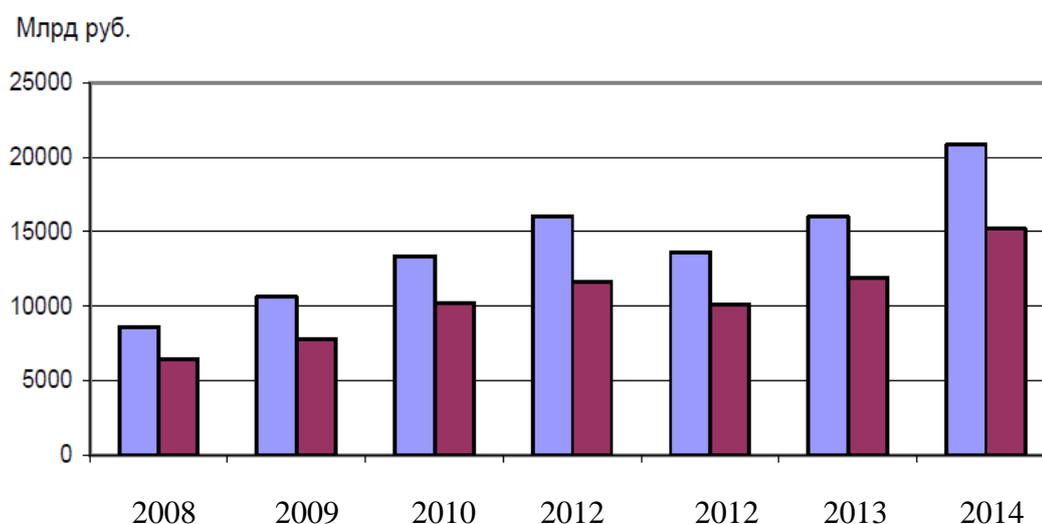
Чтобы охарактеризовать государственный интерес при формировании неналоговых и налоговых платежей в бюджеты для всех уровней, автор считает целесообразным подробнее остановиться на сценарных вариантах экономического поведения крупных корпораций с доминирующим или стопроцентным участием государственной формы собственности в структуре акционерного капитала. Экономический интерес государства связан с определением суммы и времени получения как налоговых, так и неналоговых доходов в государственный бюджет, от субъектов налогообложения, плательщиками которых являются согласно действующему законодательству все зарегистрированные в ЕГРЮЛ юридические лица. Экономико-правовые аспекты указанной проблемы так или иначе связаны с проблемами повышения качества управления крупными организациями или бизнес-структурами.

---

<sup>125</sup> См.: Федорович В.О., Федорович Т.В. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 148–153.

Автор считает целесообразным ответить на вопрос, как определяется экономический интерес государства при равноправности всех форм собственности и каким образом можно повлиять на интеграционные или дезинтеграционные процессы в отечественной экономике, чтобы экономическая выгода была максимальной как от хозяйственной деятельности субъектов, так и от использования имущества.

Государство как регулятора корпоративных отношений характеризуют объемы и интенсивность поступления финансовых денежных средств в бюджеты соответствующих уровней, что, по мнению автора, и интерпретирует экономические интересы государства. В таблице 3.1.1 показаны группы показателей, предложенные автором и характеризующие государство как равноправного участника корпоративного управления и формирования имущественного комплекса в корпорации. Характеристику экономических отношений с государством, как регулятором в корпоративных отношениях, в контексте данного исследования целесообразно рассматривать через функционирование систем налогообложения хозяйственной деятельности, к примеру, рассмотрев динамику общей суммы доходов и налоговых поступлений от корпораций в федеральный бюджет РФ за семилетний период (рисунок 3.1.2).<sup>126</sup>



1 столбец - Доходы консолидированного бюджета РФ  
2 столбец - Налоговые доходы

<sup>126</sup>См.: Российский статистический ежегодник. 2015: стат. сб. М.: Росстат, 2015.

Рисунок 3.1.2 – Динамика суммы доходов от корпораций и налоговых поступлений консолидированного федерального бюджета РФ за семилетний период<sup>127</sup>

Сумма поступлений позволяет дать количественную объемную экономическую оценку реальному использованию имущественных комплексов крупных корпораций в соответствующие периоды времени. Такая экономическая оценка оперативно характеризует результативность системы налогообложения финансовой и производственно-хозяйственной деятельности корпораций через взимание налогов на прибыль. Стратегическую экономическую оценку также можно получить в ходе анализа действующей системы взимания налогов на имущество, арендной платы за использование в хозяйственном обороте имущественных комплексов и суммы отчетных и плановых поступлений от реализации государственного или муниципального имущества, а также от акционирования и реструктуризации имущественных комплексов государственных и муниципальных организаций, входящих в кластер корпорации.

Экономические интересы участников корпорации в целях достижения консенсуса определяются соотношением объемов вышеуказанных видов финансовых поступлений, что позволяет оценить состояние эффективности функционирования и качества управления имущественным комплексом структурных подразделений организаций – участников корпорации. Модель согласования интересов государства и стейкхолдеров с формированием объемных агрегированных финансовых показателей приведена на рисунке 3.1.3.

---

<sup>127</sup> См.: URL: <http://yandex.ru/clck/jsredir?c=3.577819531114783>.

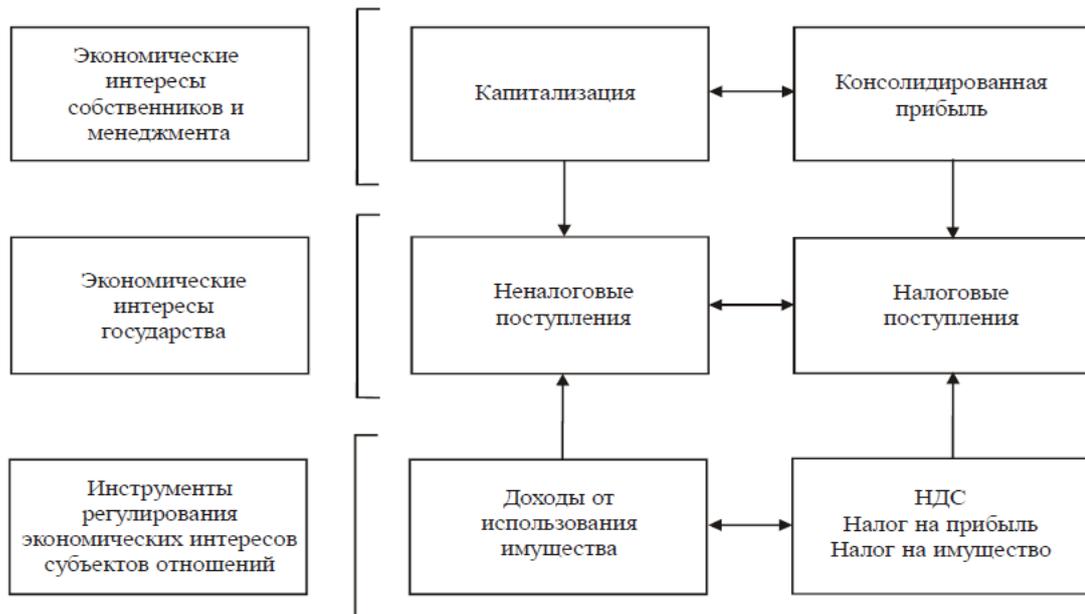


Рисунок 3.1.3 – Модель согласования экономических интересов государства и стейкхолдеров<sup>128</sup>

Рассматривая механизм регулирования экономических интересов государства и групп стейкхолдеров корпорации в РФ, автор считает важным отметить, что отечественные корпорации в настоящее время в значительной степени осуществляют выбор источников и форм инвестирования и в стратегическое развитие, и в текущую производственно-хозяйственную деятельность. Распределения экономических интересов государства и основных групп стейкхолдеров, с одной стороны, и государства как равноправного субъекта этих отношений, с другой стороны, свидетельствует, что экономический интерес акционеров, интегрируемый в структуре собственности наукоемких корпораций, их дочерних и зависимых организаций, обуславливают значительное различие в структуре источников их стратегического долгосрочного, тактического среднесрочного и оперативного краткосрочного финансирования внутри наукоемкой корпорации.

Государственное влияние на управление экономическими интересами практически любой из рассматриваемых групп стейкхолдеров в условиях, когда

<sup>128</sup>См.: Федорович В.О., Федорович Т.В. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 148–153.

реально замедляется экономический рост, обеспечивается с помощью организационно-экономического механизма повышения качества корпоративного управления. Аналогично разделению функций управления с хозяйственной деятельностью в государственном аппарате управления, на уровне корпорации также можно разделять функции держателей титулов собственности акционеров, функции службы внешнего публичного надзора и функции операционного текущего менеджмента в финансовой и производственно-хозяйственной деятельности.

Институциональной базой отношений собственности, возникающих при развитии крупных наукоемких корпораций, также как и современных корпоративных отношений, регулируемых государством, являются базовые законодательные акты: положения федерального закона о акционерных обществах, федерального закона о рынках ценных бумаг, федерального закона о защите прав инвесторов. Федеральным законом о акционерных обществах сформирована в РФ двухуровневая система управления крупными корпорациями в форме АО или ПАО, в общем виде состоящую из совета директоров и правления<sup>129</sup>. Он создал юридическую основу для формирования эффективных процессов в корпоративном управлении собственностью и повышения качества управления для сложной организационной структуры.

Согласно закону в совете директоров, миноритарное меньшинство может заблокировать противоречащие их экономическим интересам сделки. Защита от возможного разбавления находящихся в обращении акций прав акционеров

---

<sup>129</sup> Положения Федерального закона «Об акционерных обществах» предусматривают наличие в обществе трехзвенной системы управления: общее собрание акционеров, совет директоров, исполнительный орган общества. Вместе с тем, для обществ с небольшим количеством акционеров и объемом деятельности такая структура управления, в ряде случаев, является чрезмерно громоздкой. На первый взгляд, решение данной проблемы содержится в п. 1 ст. 64 данного закона. Действительно, положения этой статьи позволяют предусмотреть уставом АО с количеством акционеров – владельцев голосующих акций менее пятидесяти, возможность исполнения функций совета директоров общим собранием акционеров такого общества. Более того, законодатели отдельно оговорили, что в таком случае устав должен содержать указание об определенном лице или органе общества, к компетенции которого относится решение вопроса о проведении общего собрания акционеров и об утверждении его повестки дня. Казалось бы, трудностей по данному вопросу возникать не должно. Акционерное общество в предусмотренных законом случаях может иметь двухзвенную (общее собрание акционеров и исполнительный орган) систему управления и при решении всех вопросов своей деятельности следовать требованиям действующих нормативных документов. См.: URL: <http://www.befl.ru/press/detail.php?ID=192>.

представляется также действенной. Законом регламентированы и сами процедуры голосования, особенно при значительной (свыше 1 000 человек) численности акционеров. Согласно букве закона, каждому акционеру дано право голоса, равное количеству акций, помноженному на число подлежащих избранию членов совета директоров. Кроме того, достаточное внимание уделено внешнему надзору за деятельностью производственного менеджмента в форме обязательного внешнего надзора, а для организаций с численностью персонала более 500 человек обязательным является независимый внешний регистратор ценных бумаг корпорации<sup>130</sup>.

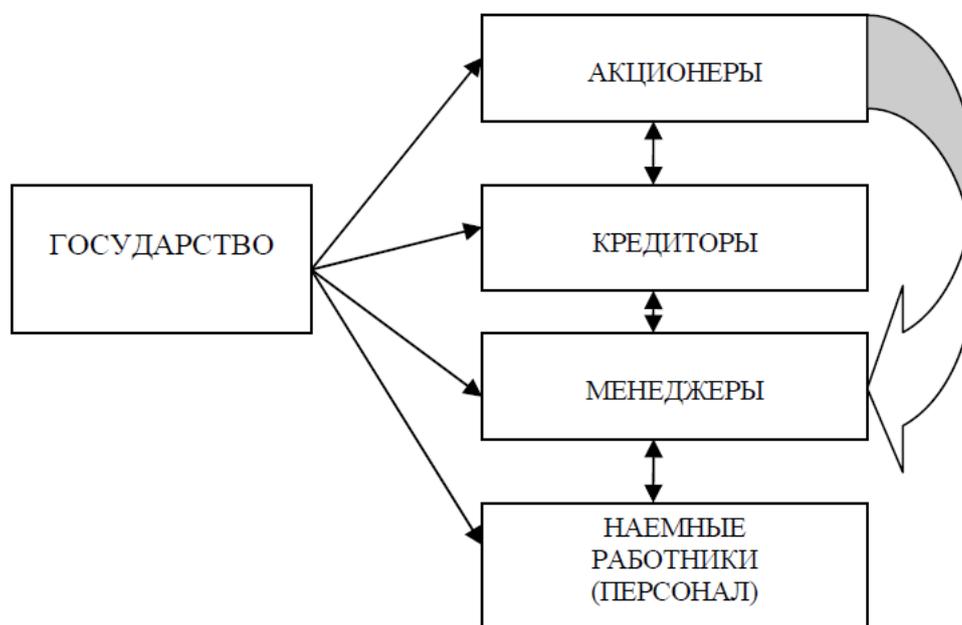


Рисунок 3.1.4 – Взаимодействие стейкхолдеров корпорации, регулируемое законодательством России

Федеральный закон «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг<sup>131</sup>» регламентирует правила поведения кастодиальных институтов, регистраторов ценных бумаг и трейдеров, что значительно облегчает процедуру свободной купли-продажи и реализации на вторичном рынке ценных

<sup>130</sup> См.: Совет директоров (наблюдательный совет) общества и исполнительный орган общества. URL: <http://base.garant.ru/10105712/8/#ixzz3eIex1x96> <http://base.garant.ru/10105712/8>.

<sup>131</sup> См.: Федеральный закон от 5 марта 1999 г. № 46-ФЗ «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг». URL: <http://base.garant.ru/12114746/#ixzz3eIec0iub> <http://base.garant.ru/12114746>.

бумаг корпорации. Кроме того, действующее законодательство в довольно жестких нормах устанавливает объемы финансовой информации, подлежащей опубликованию в открытой печати: ежегодную бухгалтерскую отчетность, информацию об изменениях уставного капитала, главных менеджеров, состава совета директоров, структуры акционерного капитала и других, значимых для корпорации событиях<sup>132</sup>.

Таким образом, взаимодействия основных заинтересованных сторон, регулируемые действующими законодательными и нормативными актами РФ, регламентируют:

- отношения между акционерами и менеджерами, которые в значительной части обусловлены дисперсной или концентрированной формой собственности, на основе которой был сформирован весь уставный капитал корпорации или дочерних и зависимых организаций. Здесь следует отметить существующие риски слияния или поглощения юридических лиц, входящих в корпорацию, и связанные с этим потенциальные возможности потери рабочих мест;
- отношения между менеджерами корпорации и действующими на основании соответствующих уставов или доверенностей служащими кредитных организаций, которые зачастую обуславливают не только отношения между заимодателем и заимодавцем, продиктованные соображениями финансовой устойчивости корпорации или ликвидностью имущественного комплекса бизнеса. Отношения между представителями кредитных учреждений и менеджерами корпорации часто перерастают в более глубокие отношения между акционерами и кредиторами как потенциальными возможными институциональными владельцами данной корпорации;
- отношения между высшим менеджментом корпорации и наемными работниками корпорации, регулируемые положениями коллективного договора и

---

<sup>132</sup>См.: Федорович В.О., Федорович Т.В. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 148–153.

системой контрактов, заключенных между администрацией и наемным персоналом корпорации;

- отношения между работодателями и наемными персоналом, работниками корпорации, регулируемые государственным законодательством и нормативными актами на основе положений Гражданского и Трудового кодексов;
- отношения между органами власти и государственными учреждениями и акционерами, регулируемые вышеназванными законодательными актами.

В концепции передачи полномочий рассматриваются противоречия между экономическими интересами акционеров и менеджеров, которые еще называют концептуальной теорией агентов (*agency theory*). Данная теория исследует экономические интересы собственников и менеджеров, классифицируя основные их противоречия в группы<sup>133</sup>.

Другой концептуальный подход, положенный в основу теории заинтересованных лиц (*stakeholder theory*), предлагает альтернативный способ гармонизации в экономических интересах всех групп стейкхолдеров, связанных прямо или косвенно с качеством управления в корпорации. Согласно положениям данной концепции целью хозяйственной деятельности любой корпорации служит не максимизация стоимости корпорации и рост ее капитализации, а повышение имиджа за счет улучшения экономического и социального положения ее персонала и снижения рисков. При значительном отсутствии асимметрии информации менеджеры корпорации могут вполне принимать управленческие решения, учитывая экономические интересы всех заинтересованных сторон<sup>134</sup>.

Для проведения оценки реальных возможностей защиты экономических интересов государства и согласований материальной выгоды иных групп стейкхолдеров с менеджерами корпорации, автор считает важным классифицировать экономические разногласия по группам, потенциально

---

<sup>133</sup> См.: Российский статистический ежегодник. 2012: стат. сб. М.: Росстат, 2012.

<sup>134</sup> См.: Федорович В.О., Федорович Т.В. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 148–153.

возможными в процессах реализации прав и обязанностей субъектов согласно действующему в РФ законодательству (таблица 3.1.3).

Таблица 3.1.3 - Экономические интересы, которые следует учитывать при формировании организационно-экономического механизма повышения качества корпоративного управления<sup>135</sup>

Основные группы стейкхолдеров	Экономические интересы (временная характеристика)	Качественная оценка степени влияния на достижение цели	Уровень ответственности
1. Акционеры 1.1. Мажоритарные акционеры (совет директоров) 1.2. Миноритарные акционеры (совет директоров)	Стратегические, долгосрочные  Тактические, оперативные, краткосрочные	Высокая  Низкая	Ограниченная участием  Ограниченная участием
2. Менеджеры 2.1. Исполнительный директор (главный менеджер) 2.2. Высшие менеджеры (правление, администрация) 2.3. Персонал, наемные работники (совет трудового коллектива, профсоюз)	Тактические и краткосрочные (амплитудные), индивидуальные  Оперативные, краткосрочные, коллективные (групповые)  Тактические групповые и оперативные индивидуальные	Высокая (частично ограниченная)  Средняя (ограниченная)  Низкая, минимальная	Высокая индивидуальная  Средняя индивидуальная  Низкая
3. Государство – участник (акционер)	Стратегические, социально-экономической направленности	Высокая, ограниченная структурой собственности	Высокая, ограниченная участием
4. Государство – регулятивный и фискальный орган власти	Стратегические, нацеленные на макроэкономические ориентиры	Высокая	Высокая
5. Заинтересованные лица (в том числе аффилированные)	Тактические и среднесрочные	Ограниченная или низкая	Низкая в зависимости от условий контроля

1. Несовпадение в понимании конечной цели развития корпорации, путей ее достижения и других основных разногласий экономических интересов акционеров и менеджеров корпорации, которые, как правило, практически ощутимы и всегда существенны. Выборы стратегических приоритетов в развитии корпорации зависят от степени концентрации собственности, то есть от долевого присутствия доминирующих групп акционеров в уставном капитале.

<sup>135</sup> См.: Федорович В.О., Федорович Т.В. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 148–153.

2. Несовпадение, обусловленное структурой собственности, концентрированностью или распыленностью собственности, которое способно вырасти в противоречие экономических интересов мажоритарно доминирующих групп акционеров и миноритарных остальных акционеров наукоемкой промышленной корпорации. На практике для публичных компаний они проявляются при оценках динамик курсовой стоимости акций: у миноритариев преобладают краткосрочные интересы, а у мажоритариев – долгосрочные. Аналогично, при временных оценках финансирования инновационных проектов и инвестиций определяющими для одних являются оперативные инновации, в то время как для других – стратегические. Так, по информации, опубликованной в Международной финансовой корпорации, доля нераспределенной чистой прибыли, направляемой национальными компаниями России на дивидендную выплату, увеличились в последние годы до 21%, однако такая выплата производилась не более чем у 30% региональных корпораций с объемом продаж меньше 10 млн долларов и более чем у 50% корпораций с объемом продаж более 10 млн долларов<sup>136</sup>.

3. Несовпадение и разногласия между топ-менеджментом и наемным персоналом, а также между акционерами и наемным персоналом, которые обычно разрешаются при заключении трудового договора, то есть на основе контракта при найме на работу, и в дальнейшей его трудовой деятельности - с помощью гражданского и трудового законодательства, а также при посредничестве профсоюзных органов.

4. Несовпадения в экономических интересах акционеров и иных групп стейкхолдеров, аффилированных юридических лиц, государственных учреждений, которые разрешаются на основе федеральных законов, кодексов и нормативных актов в сфере повышения качества в корпоративном управлении.

Формирование рационального организационно-экономического механизма повышения качества корпоративного управления имущественным комплексом, по

---

<sup>136</sup> См.: Ross S. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem // American Economic Review. 2003. Vol. 63. May.

авторскому мнению, способствует регулированию корпоративных взаимоотношений на любом уровне управления иерархии субъектов корпорации, и это упорядочивает, в конечном счете, бизнес-процессы на макроуровне и способствует росту притока инвестиций в национальную экономику. Количественная экономическая оценка, объективно и комплексно учитывающая экономический интерес как государства, так и иных субъектов корпоративных отношений и отражающая эффективность механизма повышения качества управления имущественным комплексом, обеспечивается двумя тождественными и широко используемыми показателями: добавленная стоимость акционерного капитала (*market added value*) и добавленной экономической стоимости (*economic value added*)<sup>137</sup>.

Автор считает важным отметить, что вопросы разрешения экономического противоречия между субъектами в корпоративных отношениях активно исследуется даже в экономически развитых странах. Как это отмечалось в разделе 1.2 настоящей диссертации, в экономической литературе принято различать англо-американскую и германо-японскую модели для корпоративного управления. При англо-американской модели правовая защита собственников делает акцент на способы государственного регулирования рынка капитала, на равноправных участников хозяйственного оборота. Необходимо отметить, что для дисперсной структуры собственности равносильно защищаются права и групп миноритарных акционеров. Также обычно принята специальная схема участия представителей работников наемных в советах директоров, и через эти механизмы учитываются экономические интересы персонала корпорации.

В германо-японской модели в корпоративном управлении в таких странах, как Германия, Япония, Голландия, Бельгия, Австрия, Франция, Италия и др., сформирована двухуровневая система управления, включающая наблюдательный совет и правление, в которые входят представители всех субъектов экономических отношений как независимые директора. Самой молодой моделью

---

<sup>137</sup>См.: Кунгуров Ю.А., Федорович В.О. Финансовый менеджмент в условиях реформирования крупных производственных комплексов. Новосибирск: САФБД, 2009.

корпоративного управления – российской – на практике закреплены значительные права, не отражающие интересы всех субъектов корпоративных отношений, а только исполнительных директоров: президента АО, генерального и исполнительного директоров. По мнению автора, внимание целесообразно заострить на опыте Германии, где степенью участия работников в собственности, управлении и производственных процессах определяется его заинтересованность и мотивация в конечном результате деятельности корпорации, это не столько способствует балансу по экономическим интересам групп стейкхолдеров, но и отвечает принципам экономической и социальной справедливости<sup>138</sup>.

Автор считает целесообразным рассмотреть несколько ситуационных, типичных для современной практики корпоративных отношений моделей, которые позволяют говорить о возможностях интеграции экономических интересов при повышении качества управления корпоративном управлении имущественным комплексом, в том числе и в наукоемком машиностроении.

Качество процессов согласования экономических интересов акционеров, государства, кредиторов и иных стейкхолдеров прямо влияет на выбор структуры и виды источников финансирования для стратегических направлений развития в операционной деятельности корпораций. Автор считает целесообразным обратиться к идеям В.Б. Кондратьева, который объясняет различия в структурах источников финансирования, рассматривая три основных подхода<sup>139</sup>. В границах первого подхода структуру капитала корпорации изменяют до соотношения, характеризующегося оптимальной структурой источников финансирования по временным периодам их использования. Подобную структуру гармонизируют для конкретных условий налогообложения активов, уровня инвестиционного риска и величины прибыльности как финансовой, так и производственно-хозяйственной деятельности корпораций.

---

<sup>138</sup>См.: Федорович В.О., Кунгуров Ю.А., Федорович Т.В. Капитализация крупнейших корпораций: экономическая оценка структурных преобразований в национальной экономике России // Финансы и кредит. 2008. № 18. С. 32–38.

<sup>139</sup> См.: Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. М.: Наука, 2003.

При втором подходе характерны влияния конфликтов экономических интересов акционеров с менеджерами корпорации на скорость достижения оптимальной структуры в источниках корпоративных финансов. В этом случае преобладают по значимости величины агентских издержек, что связано с осуществлением управленческих полномочий менеджерами корпорации.

При третьем подходе акцент смещен на решение проблем, связанных с определенным несовершенством современного российского финансового рынка. Конфликты экономических интересов акционеров, менеджеров и кредиторов корпораций оказывают влияние на эффективность и качество управления производственно-хозяйственной и финансовой деятельностью корпорации а, следовательно, на стратегии ее развития, что значительно усложняет процесс выбора источника финансирования, удовлетворяющего критериям рациональности в максимальной степени.

Для оценки государственных интересов в наукоемких корпорациях с доминированием государственной формы собственности в уставном капитале и ее дочерних и зависимых организаций автор считает целесообразным устанавливать и оценивать в дальнейшем динамику таких качественных показателей, как:

- показатель финансовой устойчивости, характеризующий соотношение заемных и собственных средств;
- соотношения краткосрочных обязательств и общих сумм обязательств материнских организаций, дочерних и зависимых организаций и в целом корпорации;
- степень покрытия сумм долгового обязательства наличностью денег, поступающей в отчетном периоде.

Выводом по данному пункту диссертации автор считает то, что методами согласования экономических интересов всех основных групп стейкхолдеров и государства и стимулами рациональности построения структуры имущественного комплекса наукоемких корпораций, обеспечивающими мобилизацию, демобилизацию и оптимальные переливы финансовых ресурсов, могут служить:

- Равноправный характер всех форм собственности, с проработкой и последующая реализацией методов регистрации эффективного набора соответствующих прав и обязанностей с возможностью защиты их в суде или арбитраже;

- объективность распределения прав и обязанностей заинтересованных сторон, согласование решений и правовой характер принимаемых положений на основе действующих нормативных и законодательных актов;

- последовательное совершенствование и реформирование корпоративного сектора отечественной экономики посредством развития федерального законодательства, определяющего порядок создания, присоединения и разделения корпораций и зависимых от них организаций как юридических лиц;

- совершенствование закона функционирования фондового рынка ценных бумаг и закона о процедуре банкротства хозяйствующих субъектов;

- усиление транспарентности в управлении имущественными комплексами корпораций, которая должна сопровождаться надежной и прозрачной отчетностью о распределении финансовых ресурсов, производственно-хозяйственной и финансовой деятельности корпораций;

- постоянный надзор за распределением управленческих полномочий внутри корпораций и зависимых от них организаций с детализированными, документированными и стандартизованными методами анализа процедур принятия решения, а также за соблюдением стандартов статистической и управленческой отчетности.

Таковы, по мнению автора, должны быть основные положения методологии согласования государственных интересов в качественном корпоративном управлении.

### **3.2. Методический подход и практика учета интересов общества в корпоративной стандартизации за счет формирования территориальных кластеров**

В разделе 3.1 настоящего исследования было проанализировано, каким образом возможно согласование государственных интересов в стандартизованном корпоративном управлении для корпораций в наукоемком машиностроении, однако для формирования полного и объективного комплексного механизма управления необходима разработка методологических подходов учета в деятельности корпорации интересов местного населения и общественности. Данный аспект в прикладной экономической литературе практически не отражен, и автор исходя из предмета исследования считает важным остановиться на нем подробнее. Вместе с тем, сознавая сложность объективных и неточность экспертных методов учета влияния интересов общества на деятельность корпораций, особенно в наукоемком машиностроении, автор посчитал возможным ограничить методологический подход сферой влияния через представительство интересов местного населения региональными органами власти. Такое конкретное влияние, по мнению автора, возможно за счет формирования территориальных кластеров, связанных как с корпоративными целями субъектов хозяйствования, так и с региональным их управлением.

В прикладной экономической литературе давно доказано, что перспективное конкурентное преимущество формируются именно за счет внутреннего развития организации. Это можно объяснить тем, что корпорация, достигая на мировом рынке конкурентоспособности, распространяет свое доминирующее влияние на поставщиков, потребителей и конкурентов, входящих в ближайшее окружение, а успехи этого окружения оказывают влияние на дальнейший рост конкурентоспособности данной корпорации<sup>140</sup>. В итоге

---

<sup>140</sup> См.: Мигранян А.А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров. URL: <http://www.krsu.edu.kg/vestnik/v3/a15.html>.

спонтанно формируется кластер, то есть сообщество тесно связанных отраслевой спецификой организаций, способствующих взаимному росту конкурентоспособности. Отмечено, что кластеры в экономике государства обычно выполняют для внутреннего рынка роль точек роста, а международная конкурентоспособность страны держится в подавляющем большинстве на использовании сильных позиций отдельных кластеров. Опыт экономически развитых стран показывает, что кластерный подход служит зачастую основой конструктивного диалога между государством и представителями реального бизнеса и предпринимательского сектора. Он повышает эффективность взаимодействий частного сектора, государства, торговых сетей и ассоциаций, научно-исследовательских и образовательных учреждений в процессах хозяйственной деятельности.

В постсоциалистических странах достаточно широкое распространение получили кластерные принципы организации производственного взаимодействия, особенно на региональном уровне, так как данные подходы предоставляют больше возможностей в повышении конкурентоспособности как для местного бизнеса, так и для проведения более эффективной региональной экономической политики органов власти. На сегодняшний день подходы к региональному развитию, основанные на кластерной методологии, все активнее входят в практику России.

Кластер для России нельзя назвать новым понятием. Во времена СССР существовало понятие «территориально-производственная кооперация», однако действующая плановая система и отраслевые принципы управления экономикой накладывали на ее деятельность жесткие ограничения, так как выбор поставщиков и партнеров определялся зачастую не интересами предприятий, а распоряжениями сверху. К сожалению, в настоящее время эта практика возобновилась, и поставщика определяет чаще всего собственник корпорации. В результате детали, которые производились в регионе, завозить приходилось из иных республик. В современной экономической ситуации такой подход должен

измениться, так как главным различием кластера с территориально-производственным комплексом является то, что кластеры максимально учитывают рыночный механизм, их способность быть эффективными проявляется только когда связанные отраслевой спецификой предприятия сами осознают, что для повышения собственной конкурентоспособности необходимо объединения в конкурентоспособный кластер.

Кластерные подходы принципиальным образом способны изменить содержание государственной промышленной политики. Все усилия правительства в этом случае обязаны быть направлены не столько на поддержку отраслей и отдельных предприятий, сколько на развитие взаимодействий между поставщиками и производителями<sup>141</sup>, между производителями и потребителями и между производителями и органами власти и правительственными институтами.

В прикладной экономической литературе большинство специалистов сходятся в том мнении, что у органов власти главной задачей должно быть устранение неблагоприятных условий и улучшение инфраструктуры, а затем роль его обязана концентрироваться на устранении ограничений к развитию инноваций<sup>142</sup> в экономике. Такой подход способен в корне изменить принципы промышленной государственной политики и, прежде всего, механизма *стандартизации и технического регулирования*. Для этого потребуется как перестройка и модернизация аппарата в государственном управлении, так и изменение менталитета у местной власти, потребуется иной арсенал информационного среза о состоянии экономики страны или региона не по отраслям, а микроуровня отдельных рынков и организаций. В России такой подход на государственном уровне до сих пор не рассматривался.

В настоящее время в России существуют несколько десятков кластеров, спонтанно образованных вокруг нефтегазовой, металлургии, машиностроения, химической и других ведущих отраслей промышленности, однако эти структуры

---

<sup>141</sup> В настоящее время взаимоотношения между поставщиками и потребителями регулируют законы № 94-ФЗ, № 223-ФЗ и № 44-ФЗ для организаций с участием государства более 50% и бюджетных организаций.

<sup>142</sup> См.: Аузан В., Гурова Т. От Госплана до наших дней. URL: [http://www.opec.ru/library/article.asp?c\\_no=19&d\\_no=511](http://www.opec.ru/library/article.asp?c_no=19&d_no=511).

вряд ли смогут сравниться с настоящими крупными кластерами и идеально отлаженной в них системой связей. В экономической литературе все чаще признается доказанным, что в регионах, на территории которых функционируют кластеры, складываются показатели, характерные для лидеров экономического развития, и именно там определяется степень конкурентоспособности национальной экономики. Однако данная категория в настоящее время экономической литературой не освещена до такой степени, которая позволила бы однозначно описать и стандартизовать все процессы данного объекта. Автор целиком и полностью разделяет подход, предложенный Терехиным В.А.<sup>143</sup> к формированию систем менеджмента качества на предприятиях, входящих в кластеры, но чтобы проводить исследования качества управления на регионально-отраслевом мезоуровне, осознает целесообразность более точного концептуального представления, что должны представлять собой кластеры и экономические явления, связанные с ними. По мнению автора важным представляется выделить основные характеристики, свойственные кластерам, а также обозначить круг нерешенных вопросов в контексте настоящего исследования.

Еще в 1890 г. Альфред Маршалл в книге «Принципы экономики» посвятил целую главу «О концентрации специализированных отраслей в отдельных местностях» кластерам<sup>144</sup>. В течение последних десятилетий специалисты в области экономической географии посвятили значительное число своих трудов изучению пространственной экономической агломерации и региональному развитию, локальной наукоемкой промышленной специализации, а также идентификации экономически, социально и институционально связанных процессов. На их разработках и основано классическое понимание кластера, данного Портером, что *«кластер – форма сети, которая происходит в пределах географической локализации, в которой близость фирм и институтов*

---

<sup>143</sup> См.: Терехин В.А. Развитие системы менеджмента качества на предприятиях промышленно-строительного кластера: дис. ... д-ра экон. наук. Саратов, 2012.

<sup>144</sup> Некоторые исследователи кластеров находят еще более глубокие корни данного явления, например, см.: Andersson Th., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Wise Hansson E. The Cluster Policies Whitebook. IKED, 2004. С. 14.

*гарантирует некоторые формы общности и увеличивает частоту и влияние взаимодействий»<sup>145</sup>*, которого автор придерживается в дальнейшем. Наряду с кластерами, в экономической литературе часто встречаются термины, которые обычно используют для описания географически обусловленных скоплений организаций различных отраслей и связанных с ним процессов:

- новые промышленные места;
- промышленные районы;
- неомаршалловские узлы;
- сетевые области;
- территориально-производственные комплексы;
- региональная инновационная среда;
- самообучающиеся регионы и пр.<sup>146</sup>

Обычно для промышленного кластера характерно фокусирование на внутриотраслевой конкуренции, поэтому они состоят из субъектов, комбинирующих ресурсы и виды деятельности в целях развития производства разнообразных товаров или типов услуг. Критическая масса в цепочках добавления ценности делает организации связанные отраслевой спецификой конкурентоспособнее, так как извлекают выгоды из общего рынка труда и иных факторных условий именно они. Промышленный кластер, как правило, не привязан территориально к какой-либо урбанизированной области и противоположно региональному кластеру имеет тенденции к охвату всего региона или страны.

Региональный кластер, по мнению большинства специалистов, представляет собой вид пространственной агломерации экономически связанной деятельности, формирующей основы местной среды, способствующей развитию знаний и стимулирующей различные формы обучения и адаптации. Такие кластеры состоят обычно из различных предприятий, а центральный элемент их

---

<sup>145</sup> Портер М.Э. Конкуренция. М.: Вильямс, 2001. С. 226.

<sup>146</sup> См.: Петров А.П. Теоретико-методологические основы формирования социально-ориентированного кластера в регионе: дис. ... д-ра экон. наук / Петров Александр Петрович. Екатеринбург, 2014.

успеха (или ядро кластера) сосредоточен в силе географической близости и социального капитала. Другой их особенностью представляется то, что такие организации менее тесно взаимосвязаны, чем промышленные кластеры, характер специализации необязательно ограничен какими-либо секторами. Кластер может развиваться в разнонаправленных направлениях, тогда он подвергается внешним или внутренним воздействиям. На рынках глобальных специализированные взаимосвязанные квалифицированные поставщики и их потребители однозначно способствуют конкурентоспособности кластера.

Однако кластеризация подразумевает разнообразие организации, а не единичные организации, и при отсутствии такого многообразия каждая рассматриваемая агломерация состоит, вероятно, из одного расширившегося предприятия, где другие организации могут рассматриваться как аутсорсеры по отношению к головной организации. Подобным образом организации, включенные через формальное совместное владение процессами в качестве филиалов, не являются независимыми, так как обычно они подвержены своим интересам и выгодам.

Проведенный в Институте Экономики РАН проект картографирования кластеров<sup>147</sup> наглядно показал, что отечественные кластеры включают главным образом в себя организации среднего и малого бизнеса. Кластеры могут оформлять альянсы с разными учреждениями, университетами, региональными органами власти, организациями потребителей и т.д., но, как правило, обязательно присутствуют в кластере бизнес-организации, исследовательские объединения, финансовые учреждения и представители общественности.

Для кластерных инициатив важны и так называемые институты сотрудничества, в которые также могут вовлекать заинтересованные организации, способствовать установлению нетрадиционных иных структур. Такие институты сотрудничества могут представлять собой ряд уже сформировавшихся

---

<sup>147</sup> См.: Марков Л.С. Экономические кластеры: понятия и характерные черты. Новосибирск: Институт Экономики и ОПП СО РАН, 2006.

действующих институтов, таких как промышленные и профессиональные ассоциации, коммерческие и торгово-промышленные палаты, профсоюзы, и пр. Вовлекаются в кластерные инициативы разные действующие лица различными способами и стимулами. Их возможности и роли могут меняться в зависимости от национально-экономического контекста или периода жизненного цикла кластера.

Когда кластерная концепция только внедрялась, внимание исследователей было сосредоточено на фирмах. Однако по мере того, как внимание заострилось на вопросах, которые могут возникать при разделении знания или навыков, развивался системный подход, подчеркивающий взаимодействие и взаимозависимость различных иных вовлеченных сторон. Для наглядного примера, все больше внимания уделялось роли университетов и научных учреждений, которые ценны не столько из-за их исторической миссии проведения образования и исследований, сколько способностью послужить узлом в предпринимательском и научно-промышленном взаимодействии.

Поскольку на реальном рынке и организации и предприниматели друг с другом конкурируют, появляются тенденции к получению преимуществ, которые субъекты достигают за счет сокращения затрат или цен, повышения качества, приобретения новой клиентской базы или проникновения на новый рынок. Одновременно участники кластера в своей основной деятельности могут кооперироваться и друг друга дополнять, используя свои ключевые способности и действуя сообща они способны привлечь дополнительно ресурсов и услуг, которых бы им в изоляции привлечь недоступно. Разделяя ресурсы и риски, развивая взаимодополняющие функции, участники кластера достигают результатов за счет масштаба, образуя *кластерную динамику сочетания конкуренции и кооперации*. Вместе с тем автор убежден, что в кластере не бывает равенства возможностей. Все равно есть ядро кластера, которое берет на себя риски и ответственность и делится своими ресурсами, и есть партнеры и спутники, которые получают выгоду от совместной процессов.

Для достижения заметной внутренней динамики, в кластер необходимо привлечь количество участников до достижения некой критической массы, которая способствует сохранению производственной реструктуризации в кластере надолго, это возможно внутри производственных структур, которые поддерживают связи между гибкими малыми фирмами и крупными поставщиками ресурсов. Критическая масса способна придать кластеру устойчивость к внешним воздействиям и давлениям. Отсутствие же критической массы наоборот, способно кластер сделать уязвимым к утрате вышеозначенного специфического ресурса и навыков.

Как и любая организация, кластер проходит свое развитие через некоторые стадии жизненного цикла, поскольку существует представление о внутренней логике траектории, по которой кластеры развиваются, в общем виде можно выделить следующие стадии жизненного цикла кластера: агломерацию, возникновения, развития, зрелости, трансформации. Зачастую агломерация возникает как результаты неформальных контактов, когда затраты участия в совместной деятельности снижаются вследствие географической близости. Кластеры в самом широком смысле инновационны, то способны обеспечить лучшие возможности для инноваций; комфортное формирование бизнеса; возрастание производительности.

Вместе с тем кластеризация не застрахована от рисков, которые могут фактически уменьшить конкурентоспособность или привести к распаду или застою, поэтому есть целесообразность выделения следующих рисков кластеризации. Прежде всего, специализация способствует вызвать уязвимости региона, так как технологические разрывы могут подорвать преимущества кластера и пренебрежение к внешним связям и предвидению приводят к эффекту замкнутости, который традиционно обусловлен преобладанием устоявшегося опыта. Существующие жесткие структуры могут задерживать переориентацию и препятствовать необходимой перестройке. Кооперация способна сократить конкурентные давления и, следовательно, движущие силы развития. Эти риски

кластеризации подчеркивают значение непрерывности инновационных процессов как ключа к длительности успеха кластеров. Обобщение вышеизложенного дает право автору применительно к предмету исследования согласиться с точкой зрения Т. Андерсона, кластер – *«пространственно сконцентрированная критическая масса специализированных, многочисленных действующих лиц, которые вовлечены в комбинированные конкуренцию и кооперацию»*<sup>148</sup>.

Чаще всего в качестве центра кластера выступают несколько мощных организаций, сохраняющих при том между собой конкурентные отношения, чем кластер и отличается от финансовой группы или картеля. Концентрация соперников, конкурирующих за покупателей и поставщиков способствует росту эффективности специализации производства, стимулирует обеспечение качества деятельности и управления. При том в кластере находит работу большое количество малых и мелких предприятий, объединение в кластер на основе вертикальной (как впрочем, и горизонтальной) интеграции провоцирует формирование устойчивых сетей связей между всеми участниками в кластере<sup>149</sup>.

Таким образом, необходимым становится сотрудничество, но оно с собой несет угрозу возможной утраты своей самостоятельности и собственной траектории поведения в рынке, к самостоятельности в освоении новых продуктов, процессов и проч. Вследствие этого рядом стран за последние годы признана важнейшей проведение кластерной стратегии, которую строят на базе деловых центров, доказавших уже на мировом рынке свою конкурентоспособность. Государство концентрирует усилия на поддержании кластеров существующих и участвует в создании новых сетей организаций, ранее между собой не контактировавших, при этом оно не просто способствует построению кластеров, но и становится само полноправным участником сети. Кластерную стратегию широко используют в странах Западной Европы, в наиболее явной форме реализуют такую стратегию: Финляндия, Дания, Канада, Нидерланды,

---

<sup>148</sup> Andersson Th., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Wise Hansson E. The Cluster Policies Whitebook. IKED, 2004. С. 14.

<sup>149</sup>См.: Карташова, Е.М. Кластерный метод как инструмент обоснования развития региона : Дис... д-ра экон. наук / <http://dlib.rsl.ru/01004644316>

фламандский район Бельгии а также Южная Африка. Примерами также могут служить страны, в которых своеобразная псевдокластерная стратегия практикуется издавна, хотя и с другими названиями, например, Франция и Италия.

В настоящее время известно описание семи основных способов кластеризации, на основании которых и базируется выбор того или иного вида кластерной стратегии в стране:

- *географическая*: когда формирование пространственных кластеров начинается от сугубо местной экономической деятельности как, садоводство в Нидерландах, до подлинно глобальных, как аэрокосмические кластеры;

- *вертикальная*: когда в кластерах присутствуют смежные этапы производственных процессов, но при этом юридически закрепляются права участников проекта в границах кластера в сети от инициаторов до конечных исполнителей;

- *горизонтальная*: когда несколько отраслей или секторов экономики входят могут в более крупный кластер как, например, система мегакластеров, принятая в Нидерландах<sup>150</sup>;

- *технологическая*: при кластеризации совокупности отраслей, использующих единую технологию, к примеру, биотехнологический кластер;

- *латеральная*: когда разные секторы рынка объединяются в кластер, с целью обеспечить экономию за счет реализации эффектов масштаба, это приводит к новой комбинации, как например, мультимедийные кластеры;

- *фокусная*: когда собирается кластер организаций, сосредоточенных вокруг одного центра, такого как НИИ, предприятие или учебное заведение.

В настоящее время кластерный подход становится одним из ключевых применений промышленной политики региональной власти для повышения конкурентоспособности региональной экономики и стимулирования общей

---

<sup>150</sup> В Нидерландах пошли по пути разделения на мегакластеры (всего их было выделено 10): сборочные отрасли, химические отрасли, энергетика, агропромышленный комплекс, строительство, СМИ, здравоохранение, коммерческие обслуживающие отрасли, некоммерческие обслуживающие отрасли, транспорт. См.: URL: <http://cluster.archipelag.ru/analit/analit001.html>.

занятости, перехода на инновационные пути развития, но это явление в части российского опыта еще пока недостаточно изучено. Автор считает, что назрела необходимость углубленного изучения опыта применения международной промышленной политики, ориентированной в кластеры, особенно для отечественных наукоемких отраслей.

Как изложено в докладах OECD<sup>151</sup>, проблемы кластерной промышленной политики необходимо решать в следующих направлениях:

1. со стороны государства оказывать поддержку кластерам через создание условий для функционирования кластеров или непосредственно;
2. целесообразность вложения государственных средств в широкие спектры кластеров или в ограниченность региональных лидирующих кластеров;
3. выбрать приоритет поддержки кластеров через сохранение и развитие рабочих мест или культивирование стратегически важных новых процессов.

В тех же докладах высказывалось мнение о рисках, характерных для программы поддержки кластеров, поскольку такая программа может привести к низкой диверсификации в региональной экономике, а кроме того, привлечение долгосрочных инвестиций в отдельные секторы обостряют проблему так называемой невозможности смены приоритетов. Высказывались также опасения, что предприятия развиваемого кластера способны попасть в зависимость от ядра кластера или предприятий-лидеров.

В прикладной экономической литературе показано, что именно кластер выступает зачастую приоритетом регионального, научного и промышленного развития в Европе. Тенденции развития таких программ поддержки кластеров в Европейском Союзе существуют в документах:

- политики по развитию науки и процессов;
- региональной политики;
- промышленной политики.

---

<sup>151</sup>«Конкурентные региональные кластеры: подходы к отечественной политике» доклад Организации экономического сотрудничества и развития. Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches. URL: <http://www.oecd.org/publications/Policybriefs>.

В Европе все региональные кластерные инициативы сосредоточены в основном в регионах с промышленной реструктуризацией, переживающих кризис, географически удаленных регионах. Политика развития науки и технологии, в первую очередь, направлена на поддержку передовых, обладающих самыми высокими потенциалами отраслей, которые, как известно находятся зачастую только в высокоразвитых регионах (табл. 3.2.1). Как показано выше, промышленная кластерная политика в основном подразумевает поддержку только ядра промышленного кластера и развитие инфраструктуры ведения бизнеса для сферы промышленного бизнеса малого и среднего размера.

Другая проблема заключена в идентификации кластера, которая в европейских странах решается или статистическим путем, когда кластеры идентифицированы по принципу географической близости существующих предприятий, или в процессе инициализации через кластерные инициативы построения кластеров. При этом подходы связаны во многом с возможностью поддержки корпораций и компаний, лидеров национального роста, составляющих обычно ядро кластера, или же другой подход направленный в основном на процессы выведения тех или иных регионов страны из кризисного состояния.

Таблица 3.2.1 - Обзор тенденций развития действующих политик  
в поддержке кластеров

Тип политики	Старый подход	Новый подход	Направления кластерной программы
Региональная политика	Перемещения ресурсов из развитых регионов в кризисные	Формирования конкурентоспособных регионов, совмещение региональные ресурсы и бизнес-субъекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• централизованный отраслевой подход;</li> <li>• помощь для отстающих регионов;</li> <li>• помощь среднему и малому бизнесу;</li> <li>• стимулирование в кластерах «групп развития»</li> </ul>
Политика развития науки и процессов	Финансирование частных проектов и стартапов	Финансирование совместных исследований, связанных с производством и имеющих коммерческий потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• политика концентрации в области наукоемких процессов;</li> <li>• стимулирования коммерциализации знания;</li> <li>• помощь как крупным, так и малым организациям</li> </ul>
Промышленная политика	Субсидия организациям – национальным лидерам	Поддержки общих потребностей организаций малого и среднего бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрация на помощи компаниям-лидерам;</li> <li>• помощь малому бизнесу в преодолении препятствия в ходе освоения и совершенствования процессов;</li> <li>• создание конкурентного преимущества для привлечения инвестиций;</li> <li>• поддержка, находящихся на переходном этапе отраслей</li> </ul>

Согласно данным, изложенным в «Зеленой книге кластерных инициатив<sup>152</sup>», на конец 2013 г. в мире всего было выделено более 500 различных кластерных инициатив и авторами данного исследования отмечается, что кластерные инициативы чаще инициализируются в развивающихся и переходных странах, при этом инициаторами кластеризации в основном выступают:

- бизнес – 27%;

<sup>152</sup> См.: The Cluster Initiative Greenbook: New Findings on the Process of Cluster-Based Economic Development. URL: <http://www.ivorytower.se/greenbook/general.html>.

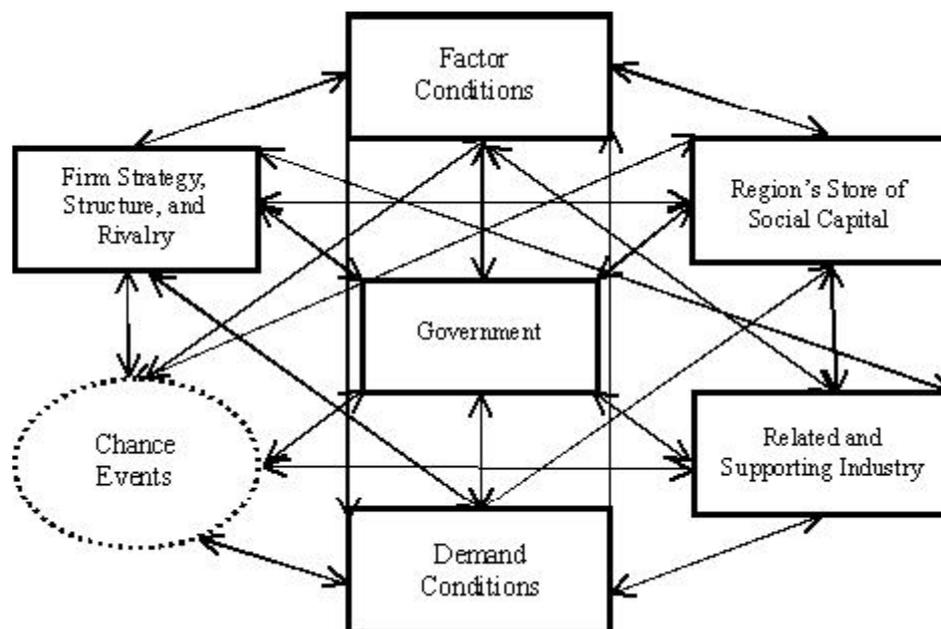
- правительства – 32%;
- совместно государство и бизнес – 35%.

Финансирование кластерных инициатив осуществляется:

- бизнесом – 18%;
- государством – 54%;
- совместными усилиями государства и бизнеса – 25%.

Кластерная инициатива чаще всего выступает ускорителем кластерных процессов, то есть большинство усилий в развитии кластеров подразумевает поддержку не существующих кластеров, а потенциальных.

Автор считает целесообразным привести в качестве аргумента выводы, изложенные в работах австралийского исследователя Марка Викхема<sup>153</sup>, который отмечает ведущую роль правительства Тасмании для успешного развития кораблестроительного кластера верфей на австралийских островах и предлагает роль государства рассматривать в качестве центрального фактора в ромбе конкурентоспособности Портера, считает главным фактором в достижении успехов кластера роль государства (рисунок 3.2.1). В центре модифицированного Викхемом ромба Портера находится правительство (*Government*).



<sup>153</sup> См.: Wickham M. Regional Economic Development: Exploring the 'Role of Government' in Porter's Industrial Cluster Theory // CRIC Cluster conference. Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies. Ballarat, 2005.

Рисунок 3.2.1 – Модифицированный по Викхему ромб Портера

Викхемом отмечается, что для успешной роли государственного участия целесообразность пяти факторов:

1. Государство реагирует на нужды кластера своевременно, учитывает предпринимательский, исторический и географический контексты.

2. Государством усиливается роль базовых факторных условий, включая роли шансов, которые по модели Портера способны была экзогенными, во многом не подлежащими предвидению государства и при сосредоточении государственных средств и усилий должны быть применены более успешно.

3. Государственные методы регулирования целесообразность не сосредоточения только на одном подходе, роли государства в зависимости от стадий жизненного цикла кластера обязаны варьироваться.

4. Государство предоставляет для кластерного развития необходимую инфраструктуру, но при этом не должно следовать в фарватере бизнеса, а стараться опережать нужды предпринимательских организаций.

5. Поддержка государства должна сосредоточиться на ядре кластера.

Викхем, кроме того, отмечает, что именно государство как правило способствует возникновению новых поставщиков вокруг лидера, стимулирует покупателей, обеспечивает безопасность при поставках, и кроме того, помогает формированию новых лидеров. По мнению известного норвежского экономиста Л. Орведал, основной проблемой государства при формировании кластерной политики заключается в определении наличия собственно кластера<sup>154</sup>. Государственным органам чрезвычайно сложно понять с кем они имеют дело: со сформировавшимся кластером или нет еще, и зачастую ни государственные органы, ни организации не обладают достаточными характеристиками, что приводит к появлению асимметрии информации. Так Л.Орведал на основе

---

<sup>154</sup> См.: Orvedal L. Industrial clusters, asymmetric information and policy design // Norwegian School of Economics and Business Administration. Discussion Paper. 2002. 25/02.

проведения моделирования только факторов производительности доказывает, что при асимметричной информации у кластера возникает наличие так называемого сепаратного эквилибриума. Термин этот подразумевает, что не владея информацией, у государства нет возможности сделать обоснованный выбор – поддерживать или нет кластер и в связи с этим целесообразно привести мнение другого известного экономиста К. Кетелс, который отмечает, что при формировании программы государственного содействия кластерам наиболее серьезными рисками обладают сроки согласований и высокая стоимость кластерных государственных инициатив, особенно при ситуации неверного выбора объектов государственного вмешательства<sup>155</sup>. К. Кетелс высказал мнение, экономическая политика, основанная на кластерах, серьезно отличается от традиционного подхода, в первую очередь, тем, что важны все кластеры в той или иной мере, так как внутри кластеров производительность определяет стандарты жизни региона или страны. Кластерная политика представляет собой широкое, а не узконаправленное усилие органа власти в развитие экономики региона или в целом страны. Это в первую очередь затрагивает те инструменты политики, которые направлены на создание областей - локомотивов экономического роста, а, наконец, кластерной политикой формируются меры стимулирования конкуренции, прежде всего через стимулирование развития инноваций. При этом К.Кетелс подчеркивает, что кластеризация представляет собой инструмент политики, очень опасный и наилучший подход в выявлении и развитии уже существующих кластерных образований, то есть он считает наилучшим способом поддержки кластеров политику кластерного активирования, при которой роль государственных органов сводится к снятию барьеров, мешающих эволюции кластеров через улучшения среды развития бизнеса, создания инфраструктуры, с целью дать возможность кластеру самостоятельно развиваться. Вышеизложенное несет методологическую базу для использования в предмете и гипотезе исследования, что в условиях неопределенности и нестабильности внешней

---

<sup>155</sup>См.: Ketels C. Clusters of Innovation in Europe // Structural Change in Europe 3 –Innovative City and Business Regions. Bollscheivel: Hagbarth Publications, 2003.

среды, рецессионных явлений в экономике повышение качества корпоративного управления должно быть направлено на достижение синергетического эффекта от участия всех партнеров на основе корпоративной стандартизации, учитывающей интересы всех экономических, государственных и социальных групп. В контексте данного исследования обеспечения качества управления автор в качестве методологической базы использовал наработки В.А. Терехина<sup>156</sup>.

На основании вышерассмотренных теоретических предпосылок, а также западного опыта и особенностей России, автор считает необходимым для определения условий и возможностей предложить методический алгоритм для дальнейшего создания и поддержки развития промышленных наукоемких кластеров:

1) Проведение ряда исследований с целью выявления наличия потенциальных условий для кластеризации в отдельном регионе страны на основе проведения регионального конкурса.

2) Определение характеристик, по которым экспертным методом отдельные предприятия корпорации могут быть отнесены к разряду ядра кластера.

3) Определение уровня конкурентоспособности кластера на основе анализов суммарной конкурентоспособности предприятий корпорации, входящих в кластер.

4) Сбор необходимых статистических данных.

5) Выделение ядра кластера.

6) Определение границ для выявленного кластера.

7) Формирование модели кластера.

8) Изучение связи предприятий кластера с финансовыми институтами, производственными детерминантами, научно-исследовательскими и образовательными учреждениями и др.

---

<sup>156</sup> См.: Терехин В. А. Развитие системы менеджмента качества на предприятиях промышленно-строительного кластера: дис. ... д-ра экон. наук. Саратов, 2012.

9) Анализ структуры выявленного кластера, определение его сильных и слабых сторон.

10) Выработка направленных на обеспечение эффективности функционирования кластеров, рекомендаций, включающих меры государственной поддержки.

Успешное развитие в РФ кластеризации, по мнению автора, возможно в границах частно-государственного партнерства, а учитывая то, что в России пока отсутствуют необходимые исторические условия для его развития, то автор считает целесообразным несколько модернизировать подход Майкла Портера, усилив поддержку государством детерминантов кластера данной системы не исключая и самого ядра. На рисунке 3.2.2. представлен предлагаемый подход.

Модель М. Портера, по которой не столь значима роль государства, в предлагаемой модели повышается существенно. Меры поддержки государства, с одной стороны, состоят в достаточно косвенном поддержании составляющих региональных конкурентных преимуществ, но с другой – государство непосредственно поддерживает само формирование и функционирование кластеров. Меры косвенной поддержки должны включать в себя деятельность частно-государственного партнерства в областях формирования факторных условий, стимулировании конкуренции, формирования спроса и поддержке смежных отраслей. Наряду с этим, государством должны концентрироваться усилия по поддержке кластера, а именно:

- устранение барьеров;
- поддержка инфраструктуры кластеров;
- содействие экспорту продукции кластеров за границы региона;
- развитие программы обучения и повышение компетентности;
- развитие связи с наукой, проведение конференций;
- развитие стандартизации;
- расширение инвестиций;
- развитие антимонопольной политики;

- организация страхования рисков и др.



Рисунок 3.2.2 – Модель партнерства в границах кластера

Предлагаемая в данной работе методология корпоративного управления за счет стандартизации базируется на углублении понимания особенностей кластера как экономической системы. Автор считает необходимым выяснить, какое занимают кластеры место в ряду экономических систем, в чем их отличие в экономике от иных системных образований, на каких условиях могут быть сформированы взаимодействия участников кластера. Для того, что бы на эти вопросы ответить, автор считает возможным дать проблеме релевантную классификацию, основанную на процессной парадигме. Как известно, наиболее

важными свойствами процесса являются его повторяемость и цикличность в ходе протекания тех или других ситуаций. При этом цикличности обычно выражаются как в форме долгосрочного цикла, как например, цикл Кондратьева, так и в форме краткосрочных волновых процессов с короткой длиной волны. В таких простых процессах, как, например, процессы обработки, процессы производства, процессы обучения и т.п., есть общий смысл в представляющих сущность процесса повторяемости явлений последовательностью обработки одного экземпляра заготовки как для иного; в общем случае производство подлежит также воспроизведению; процесс обучения также способен для нового обучающегося или нового предмета быть повторен и т.д.

Автор работы считает важным заметить, что, как правило, воспроизведение циклов процесса требует некоего источника энергии, данный процесс питающего. Отсюда напрашивается вывод, что любой процесс может быть неограничен в пространстве, но ввиду ограниченности источников энергии должен быть во времени ограничен. Следовательно, для процессов понятия пространственной границы и формы нехарактерно, но понятие горизонта имеет смысл. Для характеристики таких систем содержательно наиболее подходят понятия проекта и события. Событие характеризует относительно краткосрочное и локализованное в пространстве изменение. С экономической точки зрения в качестве краткосрочных могут рассматриваться и считаться событиями любые ощутимо разнородные явления, как скачок цен на бирже на нефть или реализация проекта формирования кластера. Социальные и экономические проекты и планы из-за фиксированных сроков их реализации относятся к такому же классу явлений, поскольку они имеют заранее определяемую и присущую только им имманентно длительность и локализацию в пространстве. Для объектов, равно как и для проектов, имеет определенный смысл понятие границы и, соответственно, пространства формы. В силу этого автор считает возможным и целесообразным такие системы, как формирование кластеров или корпораций характеризовать в виде систем проектного или событийного типа, а появление выраженных

признаков – событием проекта. Репрезентативным примером системы событийно-проектного типа может быть мероприятие (таблица 3.2.2).

Таким образом, автор считает возможным перечень типовых экономических систем ограничить объектом, средой, процессами или событиями и проектами. Однако многие экономические системы обладают признаками различных типов систем. Как известно, предприятие как экономическая система, явно принадлежит к классу объектов, что дает право рассматривать его как носителя определенной внутренней среды, так как на каждом предприятии реализуются на системной основе как минимум три главных процесса: производство, реализацию продукции и организацию воспроизводства ресурсов и особенности данных процессов характеризуют конкретные признаки предприятия. Далее, так как система представляет собой сеть, развивающую определенное большое или неопределенное количество предприятий, то она должна сочетать все свойства производственных объектов и элементов со свойствами их коммуникационной среды. Гибридной системой можно считать корпорации, рассматриваемые вместе с их системами фирменного обслуживания как единое целое. В последнее время в реальной экономике идет формирование процессов, перемешивающих типы систем. Для того чтобы среда функционировала достаточно эффективно, с одной стороны, усиливаются попытки системного организационного регулирования, вызывая процессы объективизации систем, но идут и процессы децентрализации управления процессами, средами и проектами. Общим подходом в данном вопросе должно стать следующее: для гармонично развивающихся кластеров или корпораций необходимо поддерживать наличие всех четырех видов систем (средового, объектного, процессного и проектного), уделяя особое внимание поддержке сред, объектов, процессов и проектов как эталонных или типовых представителей этих видов. В образованных гибридных формах экономической системы, сочетающих признаки разных видов, тщательно следует выбирать пропорцию всех их

составляющих, отправляясь от назначений и особенностей данной системы, будь то формирование кластеров или корпораций.

Таблица 3.2.2 - Классификация видов экономических систем

<b>Виды систем</b>	<b>Частный случай и типовой представитель</b>	<b>Распространения в пространстве</b>	<b>Распространения во времени</b>
Объекты	Предприятие, кластер, территория, страна; типовой представитель – предприятие	Ограниченность	Неограниченность
Среды	Институты, коммуникации; типовой представитель – институт	Неограниченность	Неограниченность
Процессы	Распространение инновации, рост или инфляция, спад; типовой представитель – диффузия инноваций	Неограниченность	Ограниченность
Проекты	Создание предприятия, выпуск нового изделия; типовой представитель – изделие	Ограниченность	Ограниченность

Традиционным предметом анализа в экономической науке являются экономические системы как объекты, существующие конечное, но априори не ограничиваемое время. К таким системам относятся предприятия, корпорации, регионы, кластеры, отрасли, страновые системы и группы стран, включая всю мировую экономику. В средовой форме экономические системы представляют собой более или менее однородное слабоструктурированное пространство, часто рассматриваемое только как средство передачи воздействий. В качестве предмета исследований в экономической науке также достаточно часто рассматривается среда в виде средств коммуникаций, совокупности институтов, организационной культуры, инвестиционного климата и иных подобных данному образованию.

В качестве предметов системного анализа часто рассматриваются процессы, в частности в связи с развитием экономической синергетики, о чем достаточно подробно говорилось выше. Также являются традиционными объектами системные исследования и проекты.

Автор подчеркивает, что идентификацию системы, имеющей средовой, объектный, процессный или проектный вид проводят в зависимости, в том числе и от масштабов системы. При рассмотрении стран изнутри как макроэкономических систем, отмечается, что объекты макроэкономические имеют значительность сходства со средами и предметами исследования являются именно процессы в макроэкономике в пространстве неограниченные: инвестиционные процессы, рост экономики, инфляция, безработица и т.п. Отрасль, рынок, регион как мезоэкономический объект системы, в себе сочетает свойства и объекта и среды, и главным образом чистым объектом выступают микроэкономическая система локализованная более или менее в пространстве, типа предприятие, фирма или корпорация.

Автор считает возможным типовые экономические системы составлять из следующих четырех видов систем:

1 Объекты, к которым относятся физические и юридические лица, предприятия, организации, их группы, государство, частно-государственное партнерство и т.д.;

2 Процессы, к которым относятся эволюционные последовательные изменения состояния той или иной зафиксированной среды или объекта или их групп;

3 Среда, к которой относится взаимодействие экономических объектов и протекание экономических процессов системы;

4 Проекты, к которым относятся существенные относительно кратковременные изменения ситуации в социально-экономической сфере.

Автор считает важным отметить, что у каждого из видов систем есть своя, уникальная в социально-экономическом мире сфера ответственности. Объекты, как известно, играют узловую роль в функционировании экономики, реализуют воспроизводственные функции воплощают такие ее качества, как устойчивость и повторяемость. Среда же заполняет межобъектное пространство и позволяет идеям обеспечения качества деятельности и управления распространяться от

субъекта к объекту, проекты вносят элементы мобильности. Процесс распространяется в экономическом пространстве, такие как, например, инновация формирования кластеров или корпораций. Макросистема способна к устойчивому функционированию и развитию и может являться полной и во времени и в пространстве только в случаях, когда в ней находится в достаточном количестве в сбалансированном взаимодействии представительность всех четырех видов систем.

На основании вышеизложенного автор считает возможным сформулировать ключевую функцию для каждой из видов систем в общей структуре их взаимодействия и функционирования экономики в целом, потому как в общем виде функции эти не могут быть реализованы никакими системами, за исключением тех, для которых они являются ключевыми.

Ключевая экономическая функция объектов представляет собой организацию обеспечения качества деятельности и управления разнородных элементов и интеграцию их в процессе производства как единое целое.

Ключевая экономическая функция среды представляет собой создание условий для трансакций, контрактацию и обмена между компонентами и различными подсистемами экономики корпорации.

Ключевые экономические функции процессов представляют собой гармонизацию деятельности и состояния с точки зрения внутренней согласованности содержания всей экономической системы.

Ключевая экономическая функция проектов представляет собой трансформацию иных инновационных видов систем.

Комбинация систем указанных видов обеспечивает гармоничное сочетание общесистемных свойств, таких как дискретность и непрерывность, стабилизация и мобильность, управление и самоорганизацию и т.п.

Для более выраженной характеристики различных видов систем автор сопоставляет каждой такой типовой системе ей соответствующий типовой продукт. Так как основным назначением для объекта служит регулярная

производственная деятельность, то продуктом представляется в виде полезного материально-вещественного итога производственной деятельности, товара, произведенного для продажи. Так как для среды главной функцией является обеспечение связей между объектами, то продуктом является услуга как законченный в форме полезного результата ее экономической деятельности, не создавшего материально-вещественных продуктов, но изменившего качество имеющегося продукта. Так как для процесса основной функцией является работа, то продуктом является результат функционирования системы, части которого и весь продукт в подавляющем большинстве обладают полезностью. И, наконец, для проекта продуктом является полезный результат невозобновляемого и невозпроизводимого изменения системы, но способный иметь формы товаров, услуг или процессов.

Таким образом, на основании вышеизложенного, автор считает возможным констатировать следующие положения, необходимые для учета интересов общества в корпоративной стандартизации за счет формирования территориальных кластеров.

Так как кластеры представляют собой вид многоаспектной и многофункциональной экономических систем с признаками объекта, его можно считать обладающим свойствами объекта стандартизации<sup>157</sup>. Наличие между участниками кластеризации каналов устойчивой связи, включение в кластер инфраструктурных и инновационных организаций, не входящих в корпорацию выделяет признаки систем средового типа, при этом институциональной средой для развития кластера служит фактор его устойчивости. Вместе с тем, автор рассматривает кластер и как проект, так как создание кластера носит характер реализации проекта, так как состав кластера в ходе его функционирования способен меняться. Ключевая функция для любого производственного кластера носит также комплексный характер, так как включает в себя контрактационные, организационные, гармонизационные и трансформационные компоненты.

---

<sup>157</sup> См.: Терехин В. А. Развитие систем менеджмента качества на предприятиях промышленно-строительного кластера: дис. ... д-ра экон. наук. Саратов, 2012.

Однако проявления объектных свойств экономических систем кластера, демонстрация организациями – его участниками самостоятельности или пренебрежение интересами других участников может приводить к распаду. Такой риск, по авторскому мнению, может быть редуцирован усилением проектных, альтернативных, процессных или средовых свойств в кластере: действия по конкретным целям и срокам общекластерных проектов; организации общекластерной процедурной поддержки; формирование институциональной среды кластера. *Наиболее важной задачей обеспечение качества корпоративного управления является поиск и обеспечение консенсуса между проектными, объектными, процессными и средовыми чертами организаций – участников кластера.*

Таким образом, автор определяет объективные условия корпоративного управления на основе стандартизации для кластера: проявление самостоятельности организаций – участников кластера может быть скомпенсировано организацией процедуры документированного поддержания кластероформирующих процессов и формированием институциональной среды для кластеризации. Задачей корпоративного управления кластерами является обеспечение консенсуса между проектными, объектными, процессными и средовыми аспектами характеристики кластеров, особенно ядра кластера, предприятий корпорации и организаций, участников совместной проектной деятельности.

В качестве объекта апробации идей автора был реализован проект формирования кластера ТНПО «Электроника-Саратов», позволяющего совместить интересы как корпорации, так и местного сообщества при несомненном соблюдении интересов государства в такой наукоемкой отрасли, как производство электронной компонентной базы.

Электрорадиотехнические приборы сверхвысоких частот (ЭВП СВЧ) остаются в настоящее время важнейшей электронной компонентной базой (ЭКБ) современных радиоэлектронных систем военного и двойного применения.

Исторически в СССР основные крупные научно-производственные объединения электронной промышленности были сосредоточены в г. Москве, г. Ленинграде, г. Киеве, г. Саратове и г. Горьком. В настоящее время из наиболее активных предприятий, ведущих разработку и выпуск ЭВП СВЧ, остаются предприятия Московского и Саратовского регионов. В настоящей диссертации рассматриваются основные моменты технологической модернизации предприятий радиоэлектронной промышленности Саратовского региона.

Модернизация обычно охватывает три основных направления деятельности.

Во-первых, это организационные мероприятия – создание кластера.

Во-вторых, оснащение предприятий современным высокопроизводительным станочным и технологическим оборудованием и измерительной техникой. Создание современной энергосберегающей структуры производства.

В-третьих, решение социальных и кадровых вопросов. Обеспечение производства и разработки выпускаемой продукции квалифицированными инженерно-техническими и рабочими кадрами.

Создание территориальных научно-производственных объединений (кластеров), специализирующихся на разработке и производстве наукоемкой высокотехнологичной продукции – это стратегия выживания не только этих предприятий, образующих кластеры, но и всей отрасли радиоэлектронной промышленности как самой наукоемкой, да и в подавляющем большинстве экономики страны. Уже абсолютно понятно, что наше отставание (российское) от мировых лидеров в области производства, а главное – в области создания новых изделий электронной компонентной базы – весьма значительно. А ведь именно электронная компонентная база и является тем фундаментом, который определяет тактико-технические характеристики систем вооружений, является, по сути, важнейшей инновационной компонентой. И только наши совместные усилия, нацеленные на обеспечение требований современных радиоэлектронных систем к

электронной компонентной базе, позволят стране перейти от состояния выживания к стратегии развития.

Кластер ТНПО «Электроника-Саратов» устанавливает в своем составе шесть предприятий, имеющих следующую специализацию:

АО «НПП «Алмаз» – разработка и промышленный выпуск широкополосных и сверхширокополосных СВЧ-приборов, а также комплексированных изделий на их основе.

ОАО «НПП «Контакт» – производство мощных генераторных ламп и мощных электровакуумных приборов СВЧ.

ОАО «ЦНИИИА» – разработка специализированного контрольно-измерительного оборудования для контроля параметров изделий СВЧ-электроники в процессе из разработки и производства.

ОАО «Саратовэлектронпроект» – разработка проектно-сметной документации на строительство, реконструкцию и техническое перевооружение промышленных предприятий.

Каждое из предприятий обладает уникальными технологиями, которые являются, по сути, ключевыми, стратегическими фактами перспективного развития объединения. Кратко перечислим некоторые из них:

АО «НПП «Алмаз»:

– базовые технологии производства мощных вакуумно-твердотельных малогабаритных модулей с улучшенными массогабаритными и спектральными характеристиками для перспективных радиоэлектронных систем специального назначения;

– базовые технологии изготовления миниатюрных ЛБВ;

– базовые технологии производства высокоэффективных, сверхдолговечных ЛБВ и на их основе комплектующих изделий СВЧ для нового поколения высокоскоростных спутниковых систем передачи информации;

– базовые технологии изготовления многолучевых автоэмиссионных катодов, катодно-сеточных узлов и электронных пушек для электронно-

оптических систем мощных импульсных ЭВП нового поколения с микросекундным временем готовности;

– базовые технологии изготовления мощных импульсных ЛБВ с сеточным управлением и комплексированных усилителей на их основе.

ОАО «НПП «Контакт»:

– базовые технологии изготовления мощных и сверхмощных СВЧ-приборов – клистронов, магнетронов, импульсных тиратронов;

– базовые технологии изготовления генераторных и модуляторных ламп, ламп бегущей волны;

– базовые технологии изготовления твердотельных СВЧ-приборов – акустических линий задержки;

– технологии изготовления вакуумной электротехнической продукции: контакторов, выключателей, коммутационной аппаратуры;

– технологии изготовления закрытых и открытых распределительных устройств, комплектных подстанций.

ОАО «ЦНИИИА»:

– технологии разработки и производства спецтехнологического контрольно-измерительного оборудования для контроля параметров изделий СВЧ-техники, в том числе магнитометрического оборудования;

– технологии разработки и производства сверхширокополосных волноводных и коаксиальных функциональных СВЧ-компонентов;

– технологии разработки и производства оборудования для контроля параметров аналоговых и цифровых интегральных схем;

– технологии производства медицинской техники (аппаратов УВЧ- и КВЧ-терапии);

– технологии производства оборудования для нефтегазового комплекса.

Для реализации поставленных задач по созданию территориального научно-производственного объединения проводится реструктуризация

предприятий, минимизация расходов (сокращение имущественного комплекса, перераспределение трудовых ресурсов, сокращение затрат на ТЭК и т.п.)

Как нам представляется, при интеграции предприятий, ориентированных на разработку и производство электронной компонентной базы, будет достигнут существенный синергетический эффект. Положительными моментами здесь являются оптимизация производственных площадей, повышение рентабельности производства, модернизация основных производственных фондов и инфраструктуры; возможность проведения фундаментальных исследований и поиска новых процессов на стыке существующих технологических процессов; оптимизация бизнес-процессов предприятий, создание максимально эффективной организационной структуры объединения.

В ходе модернизации предлагается развитие твердотельной СВЧ-электроники с целью создания комплексированных устройств более высокого уровня, а в перспективе – создание радиопередающих устройств различного применения. Немаловажным является создание модернизированных производств специальных элементов и материалов, например, таких, как магниты, катоды, керамика, проволока МАГТ, заготовки МД, необходимых предприятиям электронной промышленности Российской Федерации.

В целях оптимизации расходов, повышения эффективности управления возможно слияние многих подразделений с общими функциями.

При создании кластера необходимо весьма взвешено подходить к построению бизнес-процессов и организационной структуры. С одной стороны, нужно оценить с экономической точки зрения, насколько целесообразно и обосновано наличие той или иной структуры, и имеется ли возможность слияния двух-трех одинаковых служб предприятий. С другой стороны, необходимо понять, не нарушит ли такая интеграция технологические, производственные процессы, какое время потребуется на их перестройку.

Создание крупного научно-производственного объединения для развития современной электронной компонентной базы невозможно без мощной научной,

исследовательской базы, которая обеспечивала бы задел в области фундаментальных и прикладных исследований, обеспечивала бы подготовку молодых ученых, конструкторов, инженеров и специалистов в области электроники, физики, оптики и прочих областях знаний, так необходимых в настоящее время на наших предприятиях. Ни для кого не секрет, что средний возраст на многих предприятиях отрасли сейчас находится практически на критическом уровне – порядка 55 лет, утрачена передача навыков и знаний по многим ключевым областям знаний. Несомненно, сейчас положение лучше, чем 10–15 лет назад, но по-прежнему стоит вопрос омоложения кадров, в частности разработчиков, конструкторов, рабочих специальностей.

В ТНПО «Электроника-Саратов» существуют все предпосылки для создания образовательной и исследовательской базы. И не последнюю роль здесь играет работа, которую ведет АО «НПП «Алмаз» совместно с Саратовским Государственным Университетом и Саратовским Государственным Техническим Университетом – на предприятии организована кафедра «Основы проектирования приборов СВЧ» СГУ и филиал кафедры «Электронные приборы и устройства» СГТУ. Выпускники этих кафедр с успехом применяют полученные на предприятии АО «НПП «Алмаз» навыки и знания. И поэтому расширение связей с вузами, совместное решение прикладных научных задач, обеспечение выпускников и студентов старших курсов базой для производственной практики, а в дальнейшем и возможного трудоустройства, должно являться приоритетной задачей при реализации стратегии создания и развития ТНПО «Электроника-Саратов».

Важнейшей задачей для создаваемого кластера станет продолжение стратегии на обеспечение выполнения гособоронзаказа и договоров по траектории военно-технического сотрудничества, а также реализация проектов реконструкции в рамках федеральных целевых программ.

Говоря о создании ТНПО «Электроника-Саратов» в области электронной компонентной базы, нельзя не затронуть такой важнейший аспект в

осуществлении стратегии создания кластера, как реализация федеральных целевых программ «Реформирование ОПК на период 2012–2020 годы» и «Развитие ЭКБ и радиоэлектроники 2008–2015 годы».

По мнению автора, именно участие в ФЦП позволило ускорить модернизацию основных фондов, которая так необходима для технологического прорыва в области создания перспективной электронной компонентной базы.

Одной из первостепенных задач развития предприятий ОПК является диверсификация производства, увеличение выпуска наукоемкой гражданской продукции. И предприятия радиоэлектронного комплекса будут играть здесь ведущую роль, так как обладают мощным научным кадровым потенциалом и инновационными разработками, сформированными за десятилетия<sup>158</sup>.

Объединив предприятия в единое научно-производственное объединение, обладающее совокупностью процессов, несомненно, мы достигнем такой синергетический эффект, который позволит уверенно диверсифицировать номенклатуру выпускаемой продукции, в том числе и гражданского назначения. По мнению автора, портфель заказов вновь создаваемого объединения (кластера) должен быть сбалансирован и не зависеть лишь только от продукции военного или только гражданского назначения. Важно найти взвешенный подход и занять четкие позиции на каждом из рынков, где представлены предприятия кластера.

Несмотря на временное снижение спроса по некоторым номенклатурным позициям гражданской продукции, отметим, что спрос на наукоемкую, высококачественную, конкурентную по цене продукцию довольно стабилен, с намечающейся тенденцией к росту.

Для решения обозначенных задач при участии автора была разработана «Стратегия развития кластера «Саратовская электроника» на период до 2015 года», которая предполагала реализацию двух этапов:

1 этап – проведение первоочередных процедур по реструктуризации предприятий и их локализация на 2-х промплощадках;

---

<sup>158</sup> В нынешних экономических реалиях это выглядит как утопия. Экономический подъем есть только у предприятий, разрабатывающих новейшие системы вооружения.

2 этап – реализация проектов технического перевооружения и реконструкции основных производств.

Первый этап (локализация) предусматривает концентрацию предприятий ТНПО на двух основных промплощадках. При этом освобождающиеся площади и земельные участки могут реализовываться заинтересованным инвесторам.

Таким образом, рассмотрев теоретические предпосылки и западный опыт и учитывая особенности России, автор считает возможным в данном разделе диссертации предложить методический подход к определению условий и возможностей формирования кластеров и поддержки их развития. Так как кластеры представляют собой типы многоаспектной и многофункциональной экономических систем, обладающих свойствами, позволяющими отнести их к объектам стандартизации, автор предлагает включить его в сферу корпоративного управления, обеспечение качества управления достигается за счет учета интересов общества в корпоративной стандартизации.

### **3.3. Анализ эффективности, результативности и инновационности существующей корпоративной системы менеджмента качества в наукоемком машиностроении**

Общепринято считать критерием оценки эффективности системы менеджмента любого предприятия систематическую проверку постоянства соотношения трех оценок: результатов, процессов и управления. Этот вид оценки позволяет определить достигнутый уровень экономической эффективности функционирования, но не уровень развития системы управления. Оценивание эффективности систем менеджмента с концептуальных позиций TQM на практике базируется обычно на выборе ландшафта процессов, наиболее важными для предприятия считающимися, но с учетом ожидаемых запросов потребителя. Однако в корпорации потребитель опосредован технологически через сеть входящих в нее организаций, и процесс оценивания эффективности в корпорации часто проходит непоследовательно, отдельно и, во всяком случае, не улучшает систему менеджмента. Чтобы составить более или менее объективное представление о состоянии качества управления в российских корпорациях, производящих наукоемкую продукцию, и какие проблемы препятствуют более успешному развитию корпоративной стандартизации, автором было специально проведено обследование семи крупных предприятий государственной корпорации «Ростех»:

- АО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»;
- ОАО «Радиозавод»;
- АО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»;
- ФГУП Научно-производственное предприятие «Торий»;
- АО «МосЭП»;
- АО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»;

- ОАО «Научно-производственное объединение «Квант».

Данные предприятия технологически совместимы, но ретроспективно являлись самостоятельными и обособленными организациями.

Обследование начиналось с вопроса, существует ли формальные документы, отражающие стратегию принятия корпоративной стандартизации? В основу данного вопроса легла общераспространенная практика строгой формализации таких аспектов деятельности корпорации, которым руководством придается определенный уровень значимости.

Таблица 3.3.1 - Существует ли в Вашей организации формальный документ, отражающий стратегию принятия корпоративной стандартизации?

Организация	Варианты ответа		
	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»		×	
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»		×	
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»	×		
АО «МосЭП»		×	
Научно-производственное предприятие «Торий»	×		
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»	×		
ОАО «Радиозавод»		×	
$\Sigma\%$	<b>42,8%</b>	<b>57,2%</b>	–

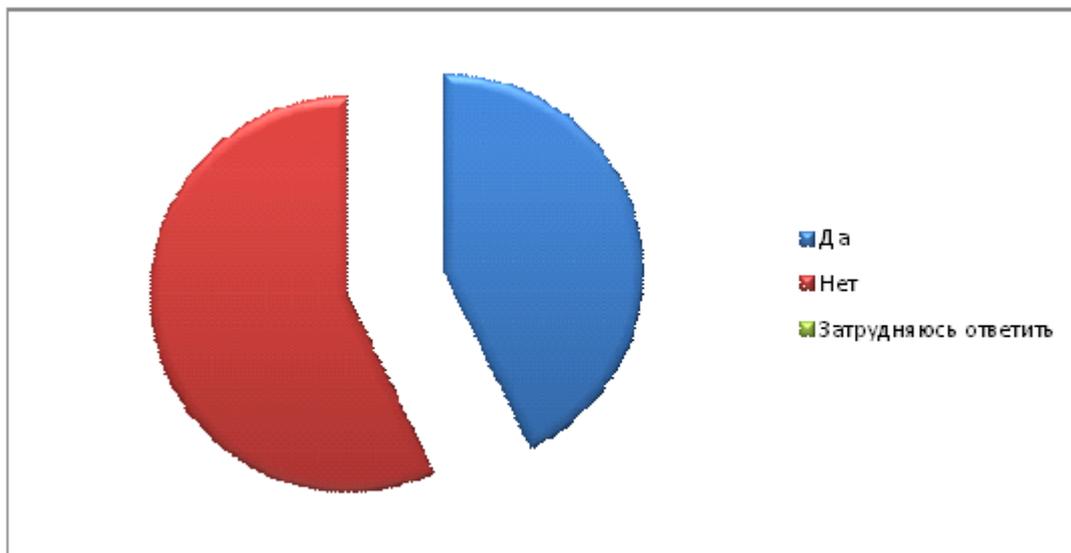


Рисунок 3.3.1 – Наличие в организации документа, отражающего стратегию принятия корпоративной стандартизации

В результате анализ ответов на этот вопрос выяснилось, что 42,8% респондентов в своих организациях имеется подобный документ, 57,2% дали отрицательный ответ, но ни на одном из предприятий с ответом на этот вопрос не затруднились. Именно это, по мнению автора, и является самым общим выводом о том, что в корпорации вопросы управления не являются актуальными.

Факт, что 57,2% предприятий – участников корпорации не отражают своих позиций управления по корпоративной стандартизации в своих документах, доказывает, что уровень интеграции в российских корпорациях еще недостаточно зрелый, иначе именно качество корпоративного управления стало бы наиболее важным фактором для делового успеха. В российском случае технологическая специализация до настоящего времени сохраняет высокую степень монополизации. Соответственно качество корпоративного управления решающим фактором не является при определении того, какие доли рыночного спроса стремятся получить предприятия, и в документах по корпоративному управлению потому уделяется явно недостаточное место.

В подавляющем большинстве результат анализа первого запроса показывает уровень заинтересованности руководства предприятий, входящих в корпорацию в принятии корпоративной стандартизации вполне приемлемую. Однако насколько далеко, помимо общих деклараций, предприятия продвинулись в вопросе принятия общих стандартов, например, международных стандартов по менеджменту качества? В качестве примитивного индикатора состояния дел может служить в этой области доля сертифицированной на соответствие международным стандартам продукции в общем производимой предприятиями ее объеме.

Таблица 3.3.2 - Является ли продукция Вашего предприятия сертифицированной на соответствие международным стандартам менеджмента?

Организация	Варианты ответа			
	вся продукция предприятия	отдельные виды продукции	Вся продукция сертифицированной не является	Затрудняюсь ответить
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»			×	
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»			×	
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»		×		
АО «МосЭП»			×	
Научно-производственное предприятие «Торий»			×	
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»			×	
ОАО «Радиозавод»		×		
$\Sigma\%$	–	<b>28,6%</b>	<b>71,4%</b>	–

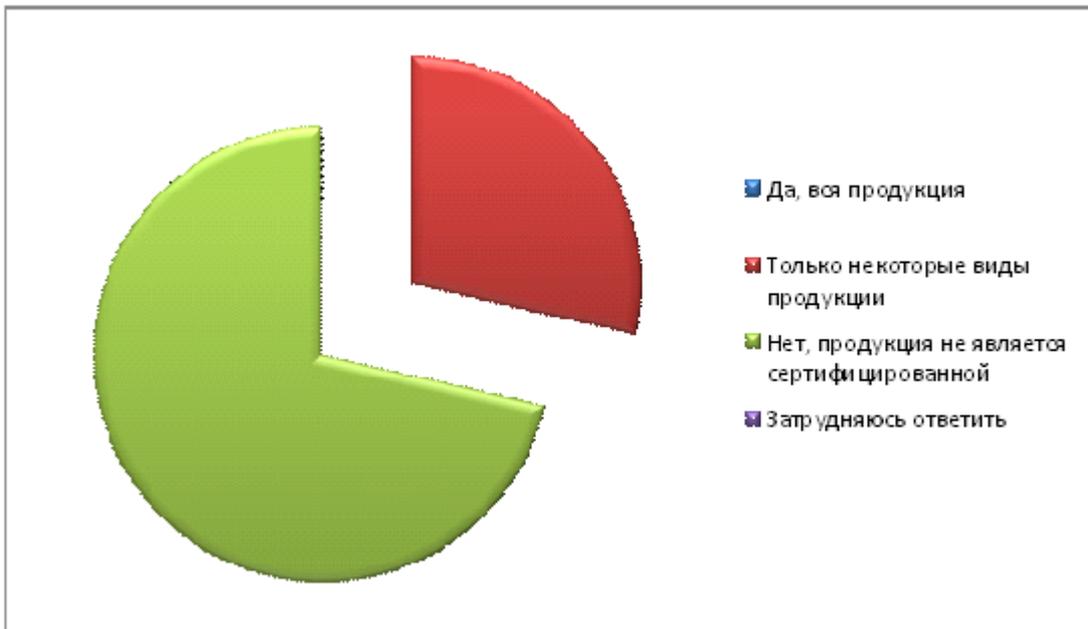


Рисунок 3.3.2 – Является ли продукция Вашего предприятия сертифицированной на соответствие международным стандартам менеджмента?

Разумеется, наиболее показательным является наличие у предприятия международно-признанного сертификата. Исследование показало, что только отдельные виды продукции сертифицированы по международным стандартам у 28,6% предприятий – участников корпорации, а у остальных продукция сертифицированной не является. Таким образом, практическое достижение реализации заявленной предприятиями приверженности корпоративному управлению является незначительным.

Автор считает, что что ни масштаб предприятия, как и размер его выручки, не играет практически роли при определении степени сертификации. Так, только у самых крупных предприятий – участников корпорации с оборотом свыше 10 млрд руб. продукция является полностью или частично сертифицированной, все остальные предприятия признались, что выпускаемые ими товары, по крайней мере, в значительной части не прошли сертификации вообще.

На вопрос: сертифицирована ли продукция на соответствие требованиям стандартам менеджмента качества СРППВТ<sup>159</sup>, только 57,1% респондентов уверенно ответили утвердительно (табл. 3.3.3).

Таблица 3.3.3 – вопрос, сертифицирована ли продукция Вашего предприятия на соответствие стандартам СРППВТ?

Организация	Варианты ответа			Затрудняюсь ответить
	вся продукция предприятия	некоторые виды продукции	продукция сертифицированной не является	
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»	×			
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»			×	
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»	×			
АО «МосЭП»	×			
Научно-производственное предприятие «Торий»			×	
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»	×			
ОАО «Радиозавод»		×		
$\Sigma\%$	<b>57,1%</b>	<b>14,3%</b>	<b>28,6%</b>	–

Результаты таблицы 3.3.3 в подавляющем большинстве показывают, что до международного признания менеджмента качества российским корпорациям еще достаточно далеко. Несомненно, на основе данных исследования нельзя обобщать, так как такие корпорации, как Газпром, Роснефть, Лукойл, Алмаз-Антей имеют системы менеджмента качества, которые признают во всем мире. Кроме того, на следующий вопрос анкеты ответ (*была ли реализована в Вашей организации в последние два года какая-либо программа улучшения качества процессов управления*) заставляет задуматься, что движение в этом направлении

<sup>159</sup> СРППВТ - система постановки на производство наукоемкой продукции, принятая как обязательное условие участия предприятия в выполнении Госзадания.

все же есть, поскольку все 100% респондентов указали, что за последние 2-3 года на их предприятиях, входящих в корпорацию, какая-либо программа была реализована.



Рисунок 3.3.3 – Сертифицирована ли продукция Вашего предприятия на соответствие стандартам СРПП ВТ?

Таблица 3.3.4 - К какому эффекту привела реализация программы стандартизации менеджмента качества?

Организация	Варианты ответа								
	Улучшение качества продукции и услуг	Улучшения коммуникаций с партнерами	Увеличение объемов продаж	Создание новой или совершенствование имеющейся продукции и услуг	Снижение издержек	Оптимизация и внутренних бизнес-процессов	Улучшение качества внутренней коммуникации	Улучшение процессов с поставщиками	оптимизация затрат времени и ресурсов
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»	×	×		×		×			
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»	×								
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»	×								
АО «МосЭП»	×	×	×	×	×	×	×		×
Научно-производственное предприятие «Торий»			×						
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»	×		×						
ОАО «Радиозавод»					×	×	×		×
Σ%	<b>71,4%</b>	<b>28,5%</b>	<b>42,8%</b>	<b>28,5%</b>	<b>28,5%</b>	<b>42,8%</b>	<b>28,5%</b>	–	<b>28,5%</b>

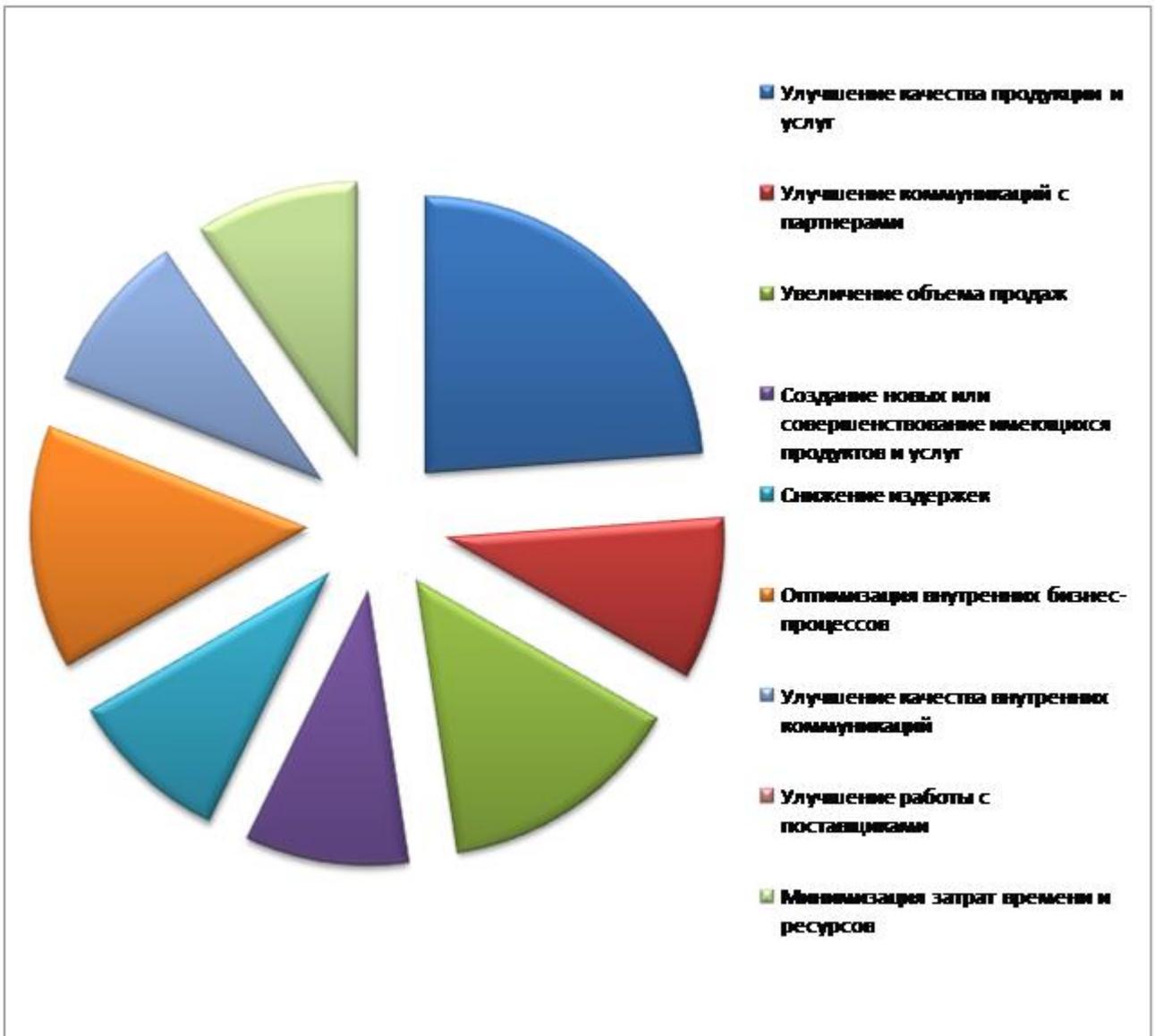


Рисунок 3.3.4 – К какому эффекту привела реализация программы стандартизации менеджмента качества?

В отношении выявления связи между масштабом предприятий – участников корпорации и реализацией программ по корпоративной стандартизации выделяется следующая общая закономерность: небольшие предприятия проводят такие программы реже всего, а чаще всего – более крупные предприятия корпорации. Выглядит подобная закономерность вполне естественно даже без видимого качественного различия между предприятиями, поскольку

просто физически большие структурные единицы корпорации вовлекаются в значительно большее количество различных операций, и когда к каждой конкретной операции предприятия подходят с одинаковыми стандартными требованиями по корпоративному управлению, то весьма резко возрастает вероятность того, что большее число программ улучшения менеджмента качества будет реализована и качество корпоративного управления окажется более продуктивно.

Следующий раздел опроса – рыночная ситуация с качеством продуктов и услуг предприятий, входящих в корпорацию, – вызвала значительный разброс мнений (таблица 3.3.5).

Таблица 3.3.5 - Рыночная ситуация фактора качества продукции и услуг предприятий, входящих в корпорацию

Организация	Варианты ответа		
	Обеспечение качества продукции является одним из ведущих факторов стимулирования роста конкурентоспособности предприятия	Качество продукции является одним из ведущих факторов для эффективности предприятия, но далеко не определяющим	Воздержались от ответа
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»		×	
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»			×
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»		×	
АО «МосЭП»	×		
Научно-производственное предприятие «Торий»		×	
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»	×		
ОАО «Радиозавод»	×		
$\Sigma\%$	<b>42,85%</b>	<b>42,85%</b>	<b>14,3%</b>

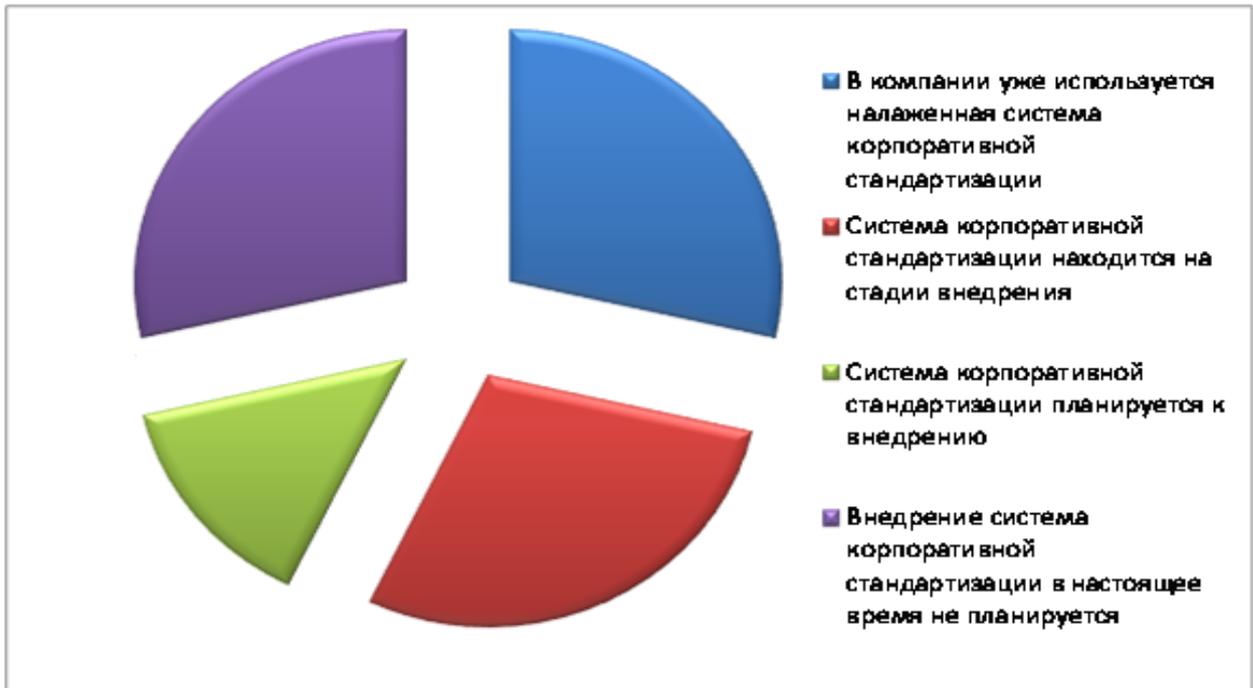


Рисунок 3.3.5 – На каком этапе внедрения находится на Вашем предприятии система корпоративной стандартизации?

В целях убедиться в том, что стремления к корпоративному управлению действительно занимают важное место в общей системе управления, автор включил в анкеты вопрос, который еще один раз, но под немного другим углом зрения оценивает эти же проблемы. Респондентам предложено выделить, к какой по их мнению, стратегии относительно критерия «цена-качество», их организации придерживаются.

Таблица 3.3.6 - Какой стратегии придерживается предприятие относительно критериев «цена-качество»

Организация	Варианты ответа		
	Стратегия снижения цен при поддержании недостаточного уровня качества ее продукции	Стратегия повышения уровня качества для продукции при поддержании высоких на них цен	Воздержались от ответа
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»			×
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»			×
ОАО «Калужский	×		

завод телеграфной аппаратуры»			
АО «МосЭП»		×	
Научно-производственное предприятие «Горий»			×
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»		×	
ОАО «Радиозавод»		×	
$\Sigma\%$	14,3%	42,85%	42,85%

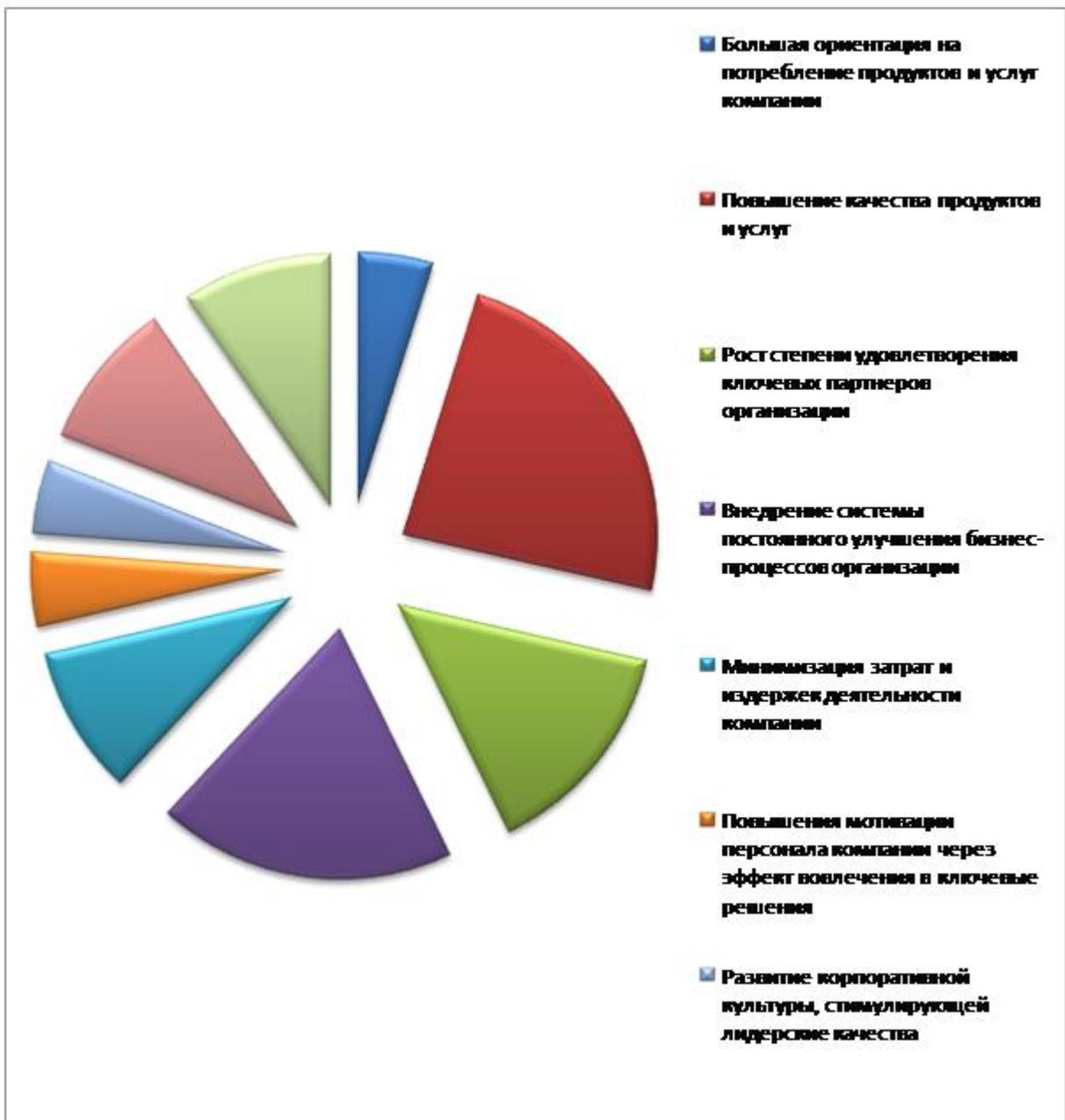


Рисунок 3.3.6 – Каковыми представляются наиболее важные последствия от внедрения системы корпоративной стандартизации?

В результате анализа опроса оказалось, что стратегия снижения цены при сохранении низкого уровня качества продукции представляется наиболее оптимальной лишь для **14,3%** от опрошенных, тогда как стратегию повышения уровня качества продукции при поддержании высоких на них цен поддерживают **42,85%** респондентов, примечательно, что точно такое же количество респонденты выбрали пункт «Воздержусь от ответа».

Степень текущей практической реализации на предприятиях, входящих в корпорацию систем корпоративной стандартизации показала, что **28,6%** опрошенных предприятий уже используют налаженную систему корпоративной стандартизации, и 28,6% респондентов уже внедряют ее в настоящее время.

Таблица 3.3.7 - На каком этапе внедрения находится на Вашем предприятии система корпоративной стандартизации?

Организация	Варианты ответа			
	В организации используется отлаженная система корпоративной стандартизации	Система корпоративной стандартизации находится на этапе внедрения	Систему корпоративной стандартизации готовят к внедрению	Внедрение системы корпоративной стандартизации не планируется
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»			×	
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»				×
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»		×		
АО «МосЭП»		×		
Научно-производственное предприятие «Горий»	×			
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»				×
ОАО «Радиозавод»	×			
∑%	<b>28,6%</b>	<b>28,6%</b>	<b>14,2%</b>	<b>28,6%</b>

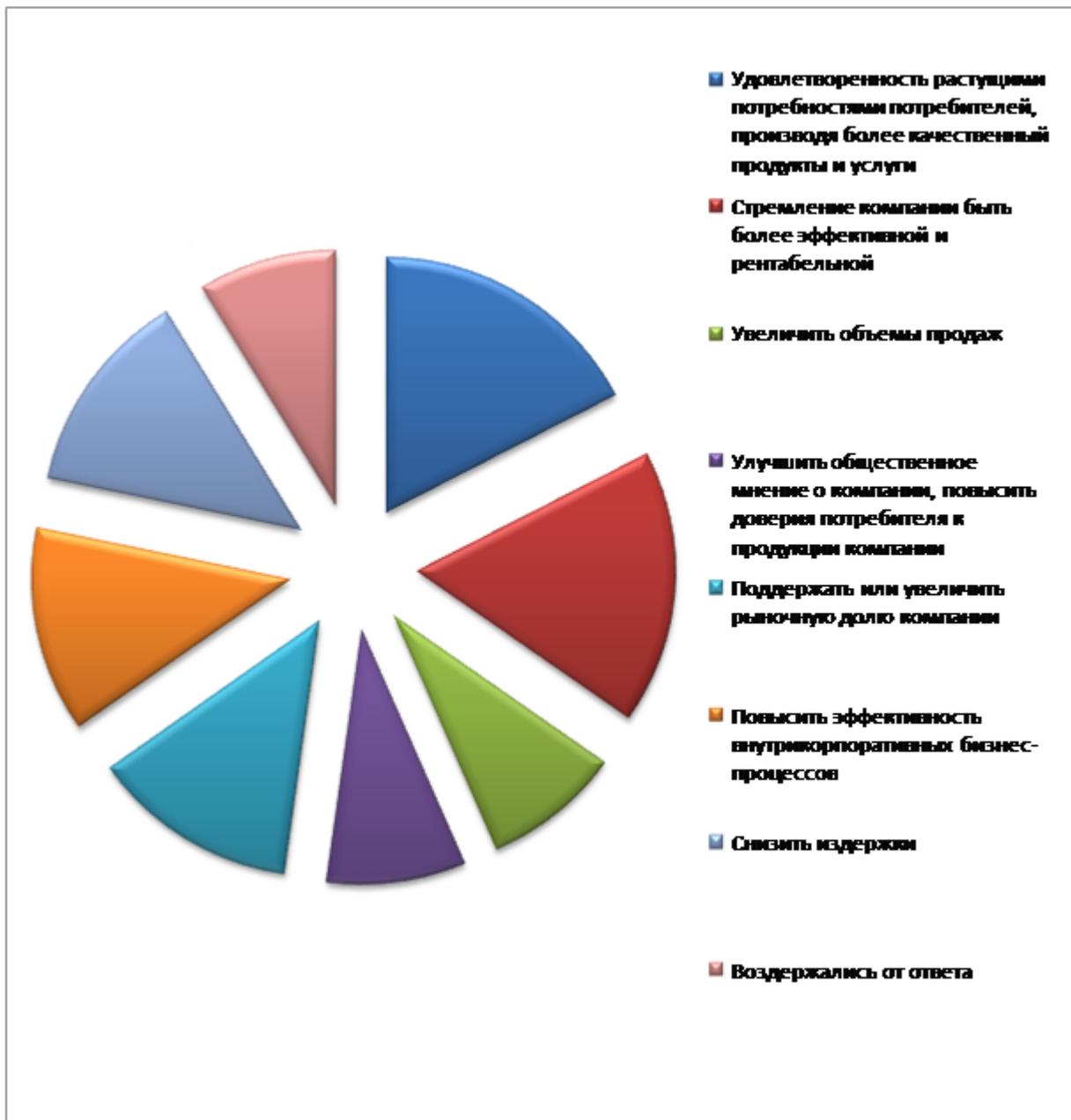


Рисунок 3.3.7 – Что является целями внедрения систем корпоративной стандартизации на предприятии?

В ответах на анкету всего лишь 14,2% руководителей предприятий – участников корпорации, заявили о намерении перейти к управлению на основе корпоративной стандартизации в ближайшем будущем, и 28,6% опрошенных заявляли об отсутствии к этой проблеме интереса. Результат исследования показал, что *существующий спрос не формирует пока дополнительных*

***критериев к стандартизированному корпоративному управлению в наукоемком сегменте рынка.***

Кроме того, наличие значительной части предприятий, не принимающих корпоративной стандартизации, говорит о высокой актуальности и проблемности развития системного управления в корпорациях, что подтверждает гипотезу данного исследования: *в развитии корпоративной стандартизации сокрыт мощный резерв повышения эффективности управления современных наукоемких корпораций.*

Далее перед респондентами исследования были поставлены вопросы про цель, которую преследуют предприятия, внедрив систему корпоративной стандартизации, так как это является одним из основных вопросов, ответы на который позволяют осознать степень понимания проблемы всего отечественного менеджмента, и не только наукоемких корпораций. Результаты опроса оказались неожиданными, большая часть респондентов смотрит на проблемы корпоративной стандартизации до сих пор с позиции одного только стейкхолдера – удовлетворение растущих потребностей потребителя, производя наиболее качественные продукты или услуги; и процент выбравших этот вариант ответа оказался наибольшим.

Таблица 3.3.8 - Каковыми представляются наиболее важные последствия от внедрения системы корпоративной стандартизации?

Организац ия	Варианты ответа								
	Значи тельна я ориент ация на потреб ление продук ции органи зации	Повы шение качест ва проду кции и услуг предпр иятия	Рост удовлетв орения ключев ых партн еров организа ции	Внедре ние систем постоян ного улучше ния бизнес- процесс ов организа ции	Мини мизация издерж ек деятель ности организа ции	Повыше ние мотивац ии персонал а организа ции	Развит ие корпор ативно й культу ры, лидерс кие качест ва	Формиро вание взаимоот ношений с остальны ми поставщ иками предприя тия	Возд ержались от ответа
ОАО «Научно- производстве нное предприятие «Алмаз»	×	×	×	×					
ОАО «Научно- производстве нное объединение «Квант»									×
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»		×	×	×	×			×	
АО «МосЭП»		×	×	×		×	×		
Научно- производстве нное предприятие «Торий»		×							
ОАО «Научно- производстве нное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина »									×
ОАО «Радиозавод»		×		×	×			×	
Σ%	14,3%	71,4%	42,8%	57,1%	28,6%	14,3%	14,3%	28,6%	28,6 %

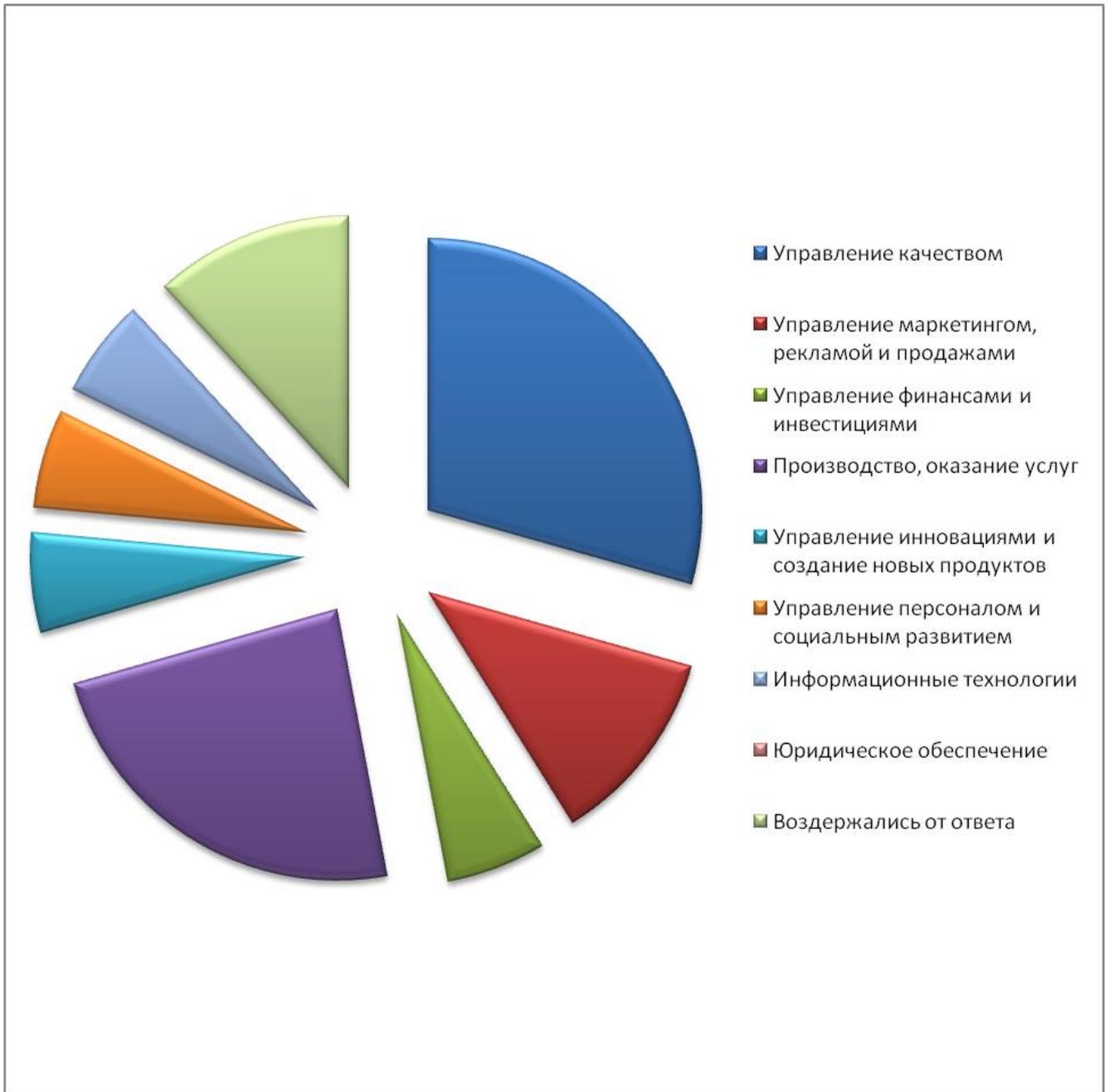


Рисунок 3.3.8 – Каковы цели внедрения систем корпоративной стандартизации на предприятии?

В этой связи автору представляются закономерными результаты ответов на контрольный вопрос: к каким последствиям, наиболее важным на их взгляд, способна или обязана приводить адаптация в организации системы корпоративной стандартизации. Эти ответы показывают, что и тут стоит на первом месте усилия организации по ориентации на удовлетворение

потребителей продукции и услуг, а только затем на рост степени удовлетворения ключевых партнеров предприятия, снижение издержек и т.д.

Таблица 3.3.9 - Что является целями внедрения систем корпоративной стандартизации на предприятии?

Организац ия	Варианты ответа							
	Удовлетворе ние растущих потребностей путем производства более качественны х услуг и продукции	Увеличени е эффективн ости и рентабельн ости организаци и	Увели чение объемо в прода ж	Улучшение мнения общественно сти об организации, повышение уровня доверия потребителя к продукции	увеличение или поддержан ие рыночной доли у организаци и	Повышение уровня эффективно сти бизнес- процессов в организации	Снижени е издержек	Воздерж ались от ответа
ОАО «Научно- производстве нное предприятие «Алмаз»	×	×			×			
ОАО «Научно- производстве нное объединение «Квант»								×
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»		×	×			×	×	
АО «МосЭП»	×	×	×	×	×	×	×	
Научно- производстве нное предприятие «Торий»	×							
ОАО «Научно- производстве нное предприятие «Исток» им. А.И. Шоки на»								×
ОАО «Радиозавод »	×	×		×	×	×	×	
∑%	57,1%	57,1%	28,6 %	28,6%	42,8%	42,8%	42,8%	28,6%

Еще хуже оказались другие практические показатели эффективности и качества процессов менеджмента предприятия, по результатам опроса на ведущем месте оказалось увеличение объема выпуска товарной продукции. В меньшей степени выявлены приоритеты предприятий – участников корпорации для сохранения рыночной доли или для повышения эффективности бизнес-процессов внутри корпорации, а также снижения общего уровня издержек. Пятой по важности при этом стала деятельность по формированию общественного мнения или повышения уровня доверия потребителя к предприятию.

Таким образом, полученные результаты говорят о существовании особенностей задач постановки корпоративной стандартизации в России.

Прежде всего, несмотря значительный рост экономики последних лет, для предприятий – участников корпорации существуют различные возможности повышения эффективности процессов. Рост инвестиционного и потребительского спроса пока не достиг насыщения, потому острая конкурентная борьба, одним из проявлений которой является решение задач качества корпоративного управления, не существует пока.

Далее, ранжирование по важности расположения целей внедрения систем корпоративной стандартизации наглядно говорит о разрозненности у руководства предприятий представлений о данной проблеме. Менеджеры, понимая теоретически важность постановки вопроса качества корпоративного управления и корпоративной стандартизации, не совсем четко представляют, как к ней с практической стороны подойти.

И, наконец, отсутствие четких целей и их ранжирования говорит о том, что процессы формирования системы корпоративной стандартизации на отечественных предприятиях только находятся на начальной стадии своего развития.

Тесно связан с предыдущими следующий вопрос о степени важности системы корпоративной стандартизации по сравнению с иными управленческими



ОАО «Радиозавод »	×			×					
∑%	71,4%	28,6%	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%	14,3%	–	28,6%

Результаты данного опроса показали, что сомнений не вызывает важность корпоративной стандартизации для повышения качества продукции. Интересным представляется: можем ли мы считать в некотором роде побочным эффектом от другого какого-либо вида управленческой деятельности организации. Ответ на этот вопрос показал, что именно процессы управления качеством по значимости своих управленческих функций оказались наиболее приоритетными, оставив позади и информационные технологии, и финансовые вопросы, и маркетинг, и рекламу, и управление инновациями, и управление персоналом, и юридическую обеспеченность предприятий, входящих в корпорацию.

Тем не менее автору представляется важным, что позиции директоров и менеджеров по корпоративному управлению<sup>160</sup> в данном случае не совпадают, так как директора все же выдвигают на первое место по важности обеспечения конкурентоспособности предприятия маркетинг и финансы. Таким образом, необходимость и актуальность внедрения системы корпоративной стандартизации со стороны российских предприятий – участников корпорации можно считать признанной. Автору представляется целесообразным прояснить в данной задаче центры интереса в корпоративной стандартизации должностных ответственных лиц, а также зоны препятствий во внедрении этой системы и необходимой ей поддержки.

Ответы на вопросы: кто являлся инициатором внедрения системы корпоративной стандартизации тем не менее довольно значительно

<sup>160</sup> Необходимо отметить, что непосредственно на предприятиях нет такой позиции. Заместитель генерального директора по корпоративным вопросам есть непосредственно в холдинговых компаниях, например, в АО «Росэлектроника». А на предприятиях есть секретарь совета директоров, который выполняет чисто технические функции.

упорядоченны. Как следует из собранной статистики, проблема управления предприятий, входящих в корпорацию идет от высшего менеджмента.

Таблица 3.3.11 - Кто выступает главным инициатором внедрения системы корпоративной стандартизации?

Организац ия	Варианты ответа						
	Топ-менеджмент организации	Акционеры компании	Маркетинговое (коммерческое) подразделение организации	Производственное подразделение организации	Персонал, занятый обслуживанием клиентуры	Государственные органы и общественные организации	Воздержались от ответа
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»	×						
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»							×
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»	×						
АО «МосЭП»	×						
Научно-производственное предприятие «Торий»						×	
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»							×
ОАО «Радиозавод»	×						
Σ%	<b>57,1%</b>	–	–	–	–	<b>14,3%</b>	<b>28,6%</b>

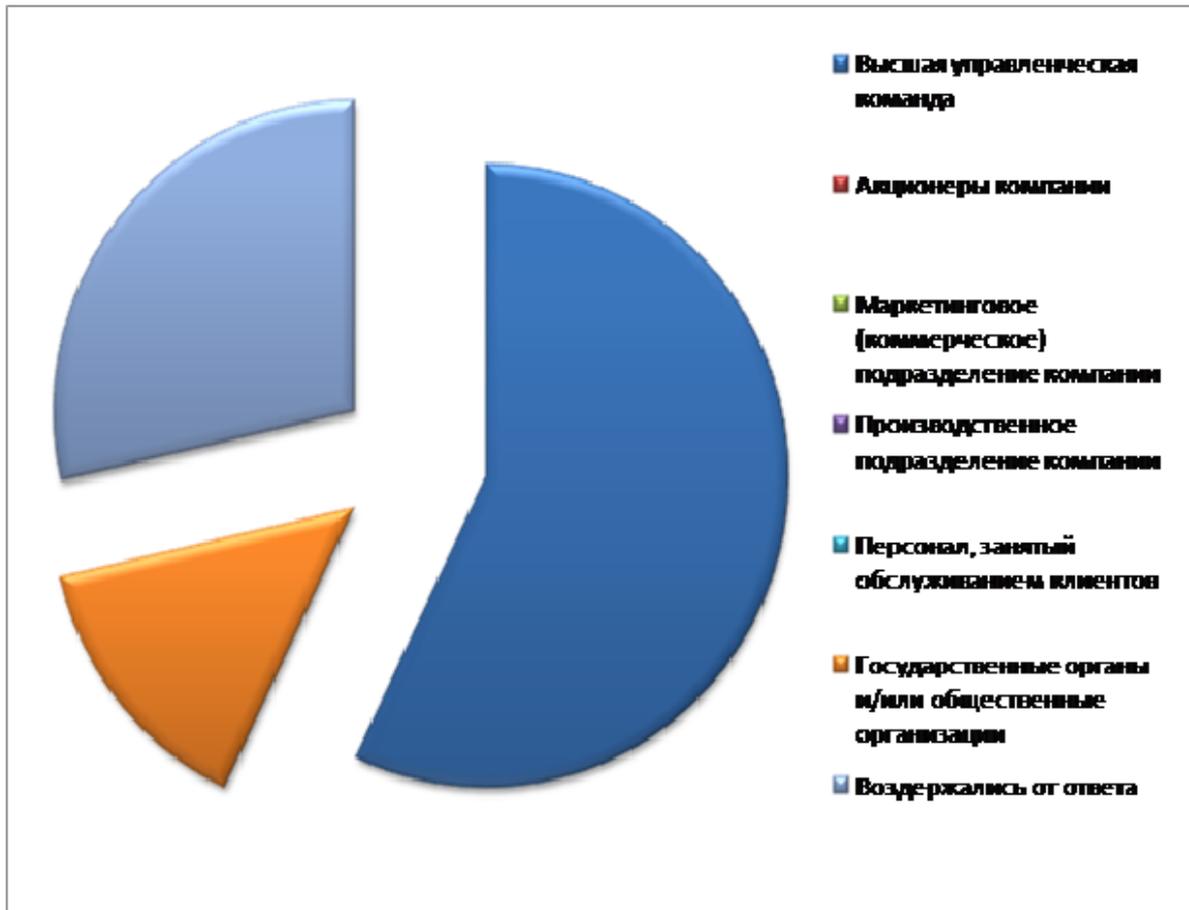


Рисунок 3.3.11 – Кто выступает главным инициатором внедрения системы корпоративной стандартизации?

В ответах на этот вопрос заставляет насторожиться то, что никакой роли стимулирования внедрения системы корпоративной стандартизации не играют акционеры. Уровень государства в управлении предприятиями наукоемких корпораций весьма значителен, о чем свидетельствует большой пакет нормативно-правовой документации, процедуры лицензирования, проводимый госнадзор, однако, как показывают результаты опроса, проблема корпоративной стандартизации для менеджеров и директоров пока важной не представляется. Кроме того, отсутствия заинтересованностей работников в результатах деятельности наукоемких корпораций в целом, проявляются независимо от размеров предприятий, что говорит об общей актуальности данной проблемы в нашей стране.

Вместе с тем, заслуживает внимания факт влияния на управление корпоративной стандартизацией именно внешних стейкхолдеров как реализация механизма учета их интересов и незаинтересованность внутренних как фактор конфликта интересов.

Проблема процессов ответственности за организацию управления корпоративной стандартизацией также поднимает важный вопрос об эффективности и качестве самой системы корпоративного управления. Из ответов, данных респондентами следует, что для подавляющего большинства случаев ответственность возлагается лишь на команду высшего управленческого звена, в меньшей степени на специализированные подразделения, и только незначительная часть респондентов отметили ответственность для каждого отдельного, входящего в корпорацию предприятия. Таким образом, состояние отсутствия конечной ответственности работников за качество выполнения своих процессов говорит о том, что заинтересованность конкретных исполнителей предприятий, входящих в корпорацию в результате своего труда невысока по-прежнему.

Анализ ситуации по результатам опроса показывает, что в настоящее время имеет место слишком высокий дисбаланс ключевой ответственности на команду высшего управленческого звена, что, естественно, приводит к снижению результативности внедренной системы корпоративной стандартизации и эффективности качества корпоративного управления. В то же время, как показывает опрос, подчеркивая достаточно высокую значимость специализированных подразделений по корпоративной стандартизации, что системы корпоративной стандартизации уже начали оказывать реальное влияние на качество корпоративного управления предприятий наукоемких корпораций.

Таблица 3.3.12 - Кто в организации несет ключевую ответственность за управление корпоративной стандартизацией?

Организация	Варианты ответа			
	Высшая команда управленцев	Специализированное подразделение	Отдельное подразделение	Воздержались от ответа
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»	×			
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»				×
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»	×	×		
АО «МосЭП»	×	×		
Научно-производственное предприятие «Торий»		×		
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»				×
ОАО «Радиозавод»		×		
<b>Σ%</b>	<b>42,8%</b>	<b>57,1%</b>	<b>–</b>	<b>28,6%</b>

Отвечая на вопрос о поддержке, которую потребуется оказать предприятиям для внедрения системы корпоративной стандартизации, большинством руководителей предприятий, входящих в корпорацию, отмечалась целесообразность внешнего консультирования.

Автору представляется это совершенно естественным. Значительная часть менеджеров высшего звена предприятий, входящих в корпорацию, зачастую получали образование еще во время до 1991 года. Поэтому нехватка компетенций и квалификации в данном вопросе потребует помощи специалистов, причем имеющих желательный опыт западной корпоративной стандартизации. При этом не следует забывать, что вопрос о привлечении консалтинговых компаний на самом деле сложный, так как существует высокая вероятность того, что за анализом

бизнес-процессов организации может скрываться самый обыкновенный промышленный шпионаж.

Таблица 3.3.13. Какого рода поддержка потребуется Вашей организации для внедрения системы корпоративной стандартизации?

Организация	Варианты ответа			
	Внешнее консультирование	Внедрение IT системы для обеспечения процессов системы корпоративной стандартизации	Использованы традиционные методы	Воздержались от ответа
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»			×	
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»				×
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»		×		
АО «МосЭП»			×	
Научно-производственное предприятие «Торий»			×	
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»				×
ОАО «Радиозавод»		×	×	
∑%	–	28,6%	57,1%	28,6%

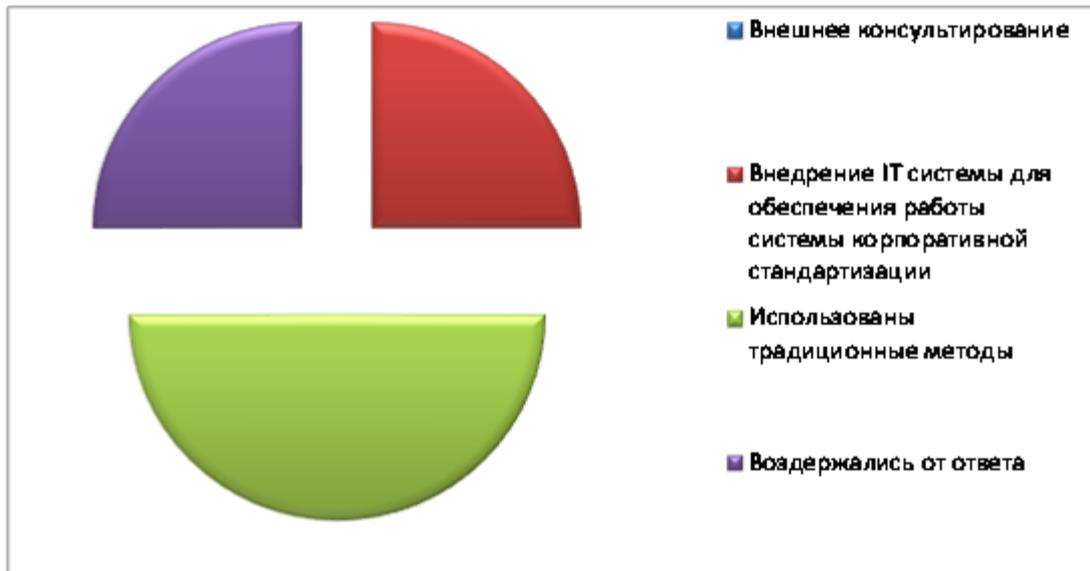


Рисунок 3.3.13 – Какого рода поддержка потребуется Вашей организации для внедрения системы корпоративной стандартизации?

Далее автору представляется целесообразным обратить внимание на то, чаще всего какие факторы мешают предприятиям, входящим в корпорацию, внедрять систему корпоративной стандартизации. На главное место участники опроса поставили недостаток профессионального компетентного управления и нехватку финансовых средств. Ограниченность ресурсов является по настоящее время действительно серьезной проблемой, так как показывают результаты обследования, на почти всех этапах внедрения корпоративной стандартизацией предприятиям приходится нести существенные издержки (табл. 3.3.11).

Таблица 3.3.14 - Какие факторы чаще всего мешают предприятию внедрить систему корпоративной стандартизации?

Организац ия	Варианты ответа									
	Недоста тки професс иональн ого управле ния корпорат ивной стандарт изации	Нехва тка фина нсов ых ресурс ов	Устарев шее оборудов ание предприя тия	Высокая стоимо сть оборудов ания	Отсутс твие рыноч ного стимул ирования	Низки й уровен ь в оплате труда	Нет необходи мости системы корпорат ивной стандарт изации	Сезонн ость работы	Отсутствие заинтересо ванности производст венных подразделе ний предприяти я	Воздер жалис ь от ответа
ОАО «Научно- производств енное предприяти е «Алмаз»					×					
ОАО «Научно- производств енное объединени е «Квант»							×			
ОАО «Калужский завод телеграфно й аппаратуры »			×							
АО «МосЭП»								×		
Научно- производств енное предприяти е «Торий»										×
ОАО «Научно- производств енное предприяти е «Исток» им. А.И. Шокина»										×
ОАО «Радиозаво д»		×			×	×				
∑%	–	14,3 %	14,3%	–	28,6 %	14,3 %	14,3%	–	14,3%	28,6 %

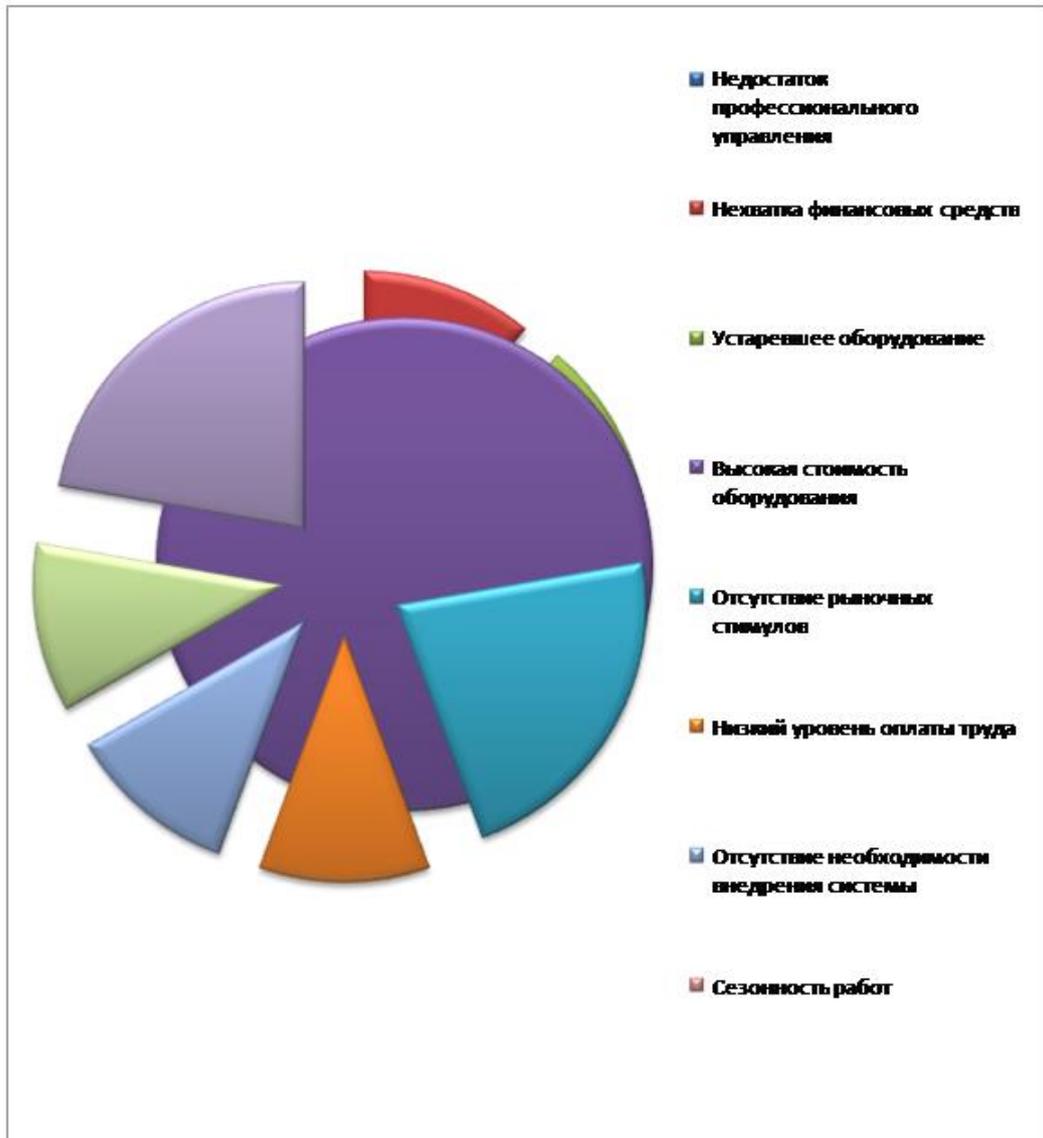


Рисунок 3.3.14 – Какие факторы чаще всего мешают предприятию внедрить систему корпоративной стандартизации?

Можно отметить, что нехватку финансовых ресурсов вполне можно интерпретировать в контексте отсутствия акционерных инвестиций, и тогда для предприятий, входящих в корпорацию, этот фактор встает по важности проблемы на первое место, а уже затем проблемы отсутствия профессионального управления. Степень общей изношенности основных фондов предприятий наукоемких корпораций имеет тенденции к постепенному снижению, что дает основание предполагать, что значимость финансовых факторов со временем будет уменьшаться, так же как и значимость факторов отсутствия рыночных стимулов и демотивации от низкого уровня оплаты труда персонала предприятий, входящих в корпорацию.

Как же отечественные предприятия наукоемких корпораций представляют те направления изменений, которые им следует предпринимать в целях более эффективного качества корпоративного управления от внедрения систем корпоративной стандартизации? Большинство опрошенных поставило на первое место повышение профессионального уровня, к слову сказать, уже не специалистов управления в командах высшего управленческого звена, а именно персонала. Другим по важности служат процессы повышения внутрикорпоративного взаимодействия между сотрудниками, гораздо большего внимания предприятия, входящие в корпорацию, предлагают уделять реорганизации своих бизнес-процессов.

Таблица 3.3.15 - Что потребуется изменить в организации для обеспечения эффективности системы корпоративной стандартизации?

Организац ия	Варианты ответа						
	Повысить профессиональный уровень персонала организации	Повысить эффективность внутрикорпоративной коммуникации сотрудников организации	Реорганизация бизнес-процессов организации	Модернизация системы информационных процессов	Изменить стили управления	Изменить организационную структуру организации	Воздержались от ответа
ОАО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»		×					
ОАО «Научно-производственное объединение «Квант»							×
ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»		×	×	×		×	
ОАО «МосЭП»	×	×	×				
Научно-производственное предприятие «Торий»		×					
ОАО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»							×
ОАО «Радиозавод»		×		×			
∑%	<b>14,3%</b>	<b>71,4%</b>	<b>28,6%</b>	<b>28,6%</b>	–	<b>14,3%</b>	<b>28,6%</b>

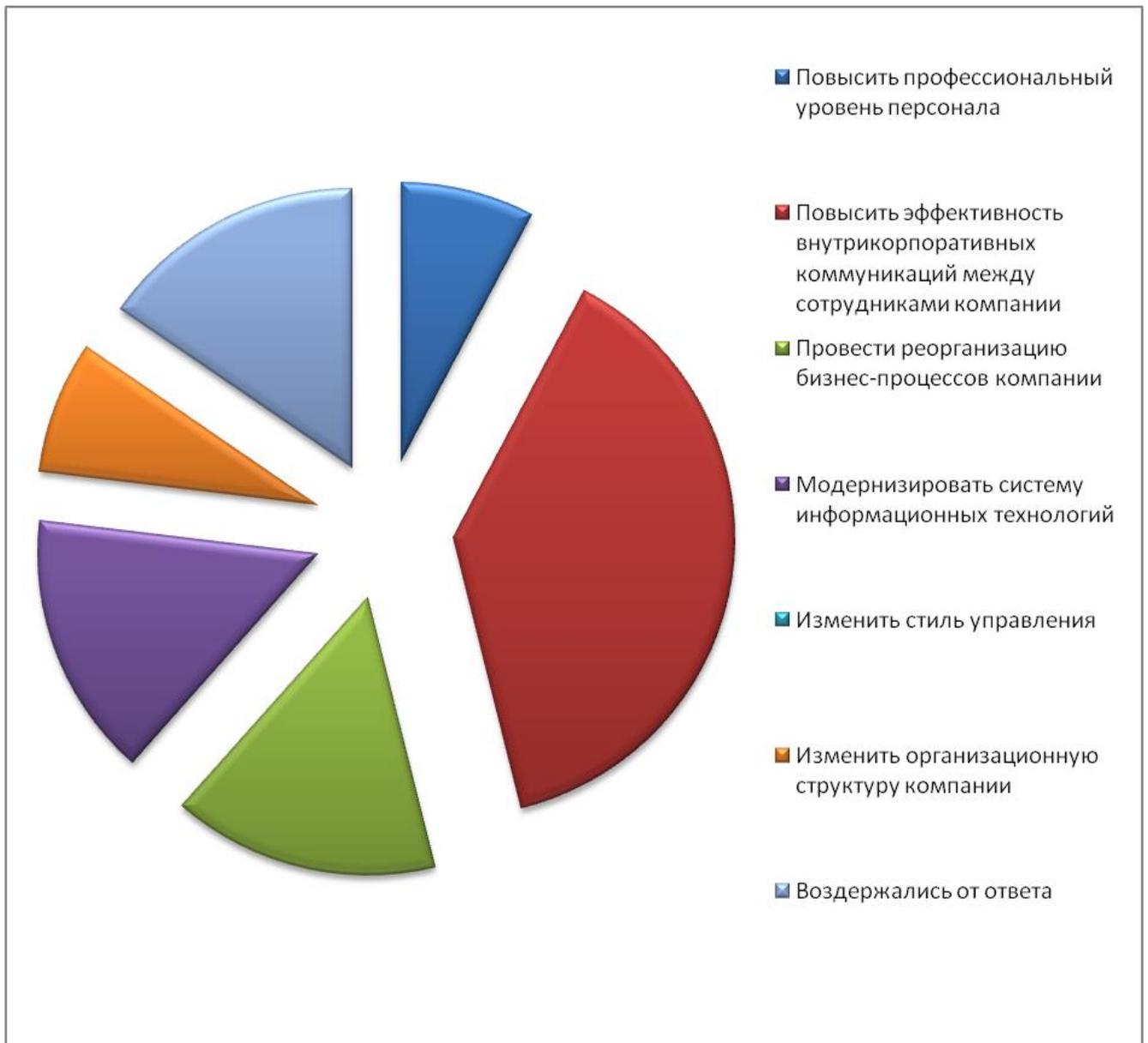


Рисунок 3.3.15 – Что потребуется изменить в организации для обеспечения эффективности системы корпоративной стандартизации?

Результаты данного опроса показывают, что изменения организационной структуры представляются влияющим в наименьшей степени на вопросы качества корпоративного управления предприятий, входящих в корпорацию. Это свидетельствует, что в границах для большинства существующих организационных форм у предприятий наукоемких корпораций в современных условиях наличествует значительные потенциальные возможности для развития качества управления на основе корпоративной стандартизации. Фактически

менеджеры предприятий, входящих в корпорацию, обратили больше внимания на глобальность проблем в системе управления, для которой не существовало вовсе проблемы управления ранее. Здесь, как и в предыдущем вопросе, большое внимание было уделено модернизации информационных процессов систем качества корпоративного управления. Таким образом, дополнив анализом ответы на предыдущий вопрос, автор приходит к выводу, что важным препятствием на пути к развитию качества корпоративного управления вкупе с ограниченностью финансовых возможностей, систем корпоративной стандартизации, являются процессы повышения квалификации персонала и ускорение внедрения IT-процессов, так как без перехода к современным ERP-системам внедрение корпоративной стандартизации не станет эффективным, так как будет сложно отслеживать эффективность качества корпоративного управления корпоративной стандартизации.

Результаты проведенного исследования, представленные в этом разделе настоящей диссертации, позволяют сделать предварительно ряд выводов по состоянию и перспективам качества управления корпоративной стандартизацией на российских предприятиях наукоемких корпораций.

подавляющим большинством опрошенных руководителей предприятий, входящих в корпорацию «Ростех», задачи повышения качества управления корпоративной стандартизации достаточно глубоко осознаны. При этом ключевым связующим звеном между корпоративной стандартизацией и результатами деятельности служит более полное удовлетворение запросов всех заинтересованных сторон и усиление конкурентных позиций. Практически общепризнанным можно считать факт, что управление корпоративной стандартизацией как сопутствие реализации иных функций менеджмента, осуществлять эффективно невозможно. Процессы этой деятельности требуют создавать отдельное выделенное направление в системе корпоративного управления наукоемких корпораций.

В то же время участниками проведенного исследования управление корпоративной стандартизацией пока еще рассматривается как отдельный процесс, концентрирующий действия всех предприятий – участников корпорации. В этом смысле российские менеджеры наукоемких корпораций еще пока не готовы к реализации идеологии TQM, требующей полного пересмотра систем функционирования предприятия на основе идеологии повышения качества корпоративного управления всех реализуемых предприятиями процессов.

Исследование проявило серьезность отраслевых различий в подходах к проблеме управления корпоративной стандартизацией. Наиболее значимыми факторами, определяющими эти различия, являются низкие показатели жесткости конкуренции на рынках наукоемкой продукции, которая в значительной степени является наследием производственно-технологического уклада, сложившегося во времена плановой экономики.

Таковы в общих чертах проблемы совершенствования системы менеджмента на основе корпоративной стандартизации на предприятиях наукоемких корпораций, решать которые необходимо в самое кратчайшее время.

## **Глава 4. Развитие организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе корпоративной стандартизации в наукоемком машиностроении**

### **4.1. Формирование структурно-логической модели корпоративного управления, учитывающего баланс интересов**

Как было показано в предыдущей главе настоящего исследования, в наукоемком машиностроении согласование интересов основных групп стейкхолдеров корпораций целесообразно формировать системно, на основе использования общих принципов стандартизации. Автору представляется, что приоритетным должен стать принцип консенсуса интересов при формировании организационно-экономического механизма менеджмента корпорации, который согласует интересы стейкхолдеров, государства и общества. Автор убежден, что гипотеза настоящего исследования будет доказанной вполне обоснованно и репрезентативно через методический подход консенсуса отраслевых, государственных и региональных интересов, изложенных в стандартах организации промышленной корпорации (далее – СОПК), связанных как с корпоративными целями субъектов хозяйствования, так и с региональным их управлением.

Как известно, в международных стандартах ISO серии 9000 рассматриваются целые ряды документов, которые обязаны быть разработанными предприятиями для использования в ходе доказательства способности предприятий, входящих в корпорацию к деятельности. Наряду с постановкой целей, стратегия создания корпоративной стандартизации промышленными корпорациями в себя включает и выбор вариантов для алгоритма реализации

базовых стандартов. Автор полагает, что одновременно использовать при этом основных положений стандартов ISO 9001 и ISO 9004 является предпочтительным, согласование реализации положений, изложенных в этих стандартах вызывает необходимость активно использовать положения всех иных стандартов, составляющих так называемое семейство ISO в серии 9000: ISO 10007 – по менеджменту конфигурации, ISO 10006 – по менеджменту проекта, ISO 10012 – по системам измерения, ISO /ТО 10013 – на документацию в области менеджмента, ISO /ТО 10014 – по менеджменту экономики качества, ISO 10015 – на обучение, и наконец, ISO 19012 – по надзору<sup>161</sup>. Главным условием разработки стратегии внедрения корпоративных стандартов заключено в том, что она обязана проходить при непосредственной заинтересованности высшего звена и главного руководителя корпорации, при его личном контроле процесса внедрения. СОПК могут и обязаны устанавливать порядок разработки для предприятий, входящих в корпорацию, своего стандарта самостоятельно, то есть они имеют право принять документально оформленные установленные решения через утвержденный соответствующий организационно-распорядительный документ о признании легитимности и применении разработанных ранее или в настоящее время действующей системы корпоративных стандартов<sup>162</sup>. Вместе с тем, необходимо решить вопросы о целесообразности одновременного или поэтапного переоформления всех действующих корпоративных стандартов и/или же изменения в их обозначении. В действующем ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (п. 4.2) указано прямо, что данная документация может быть в любой форме.

Цели разработки корпоративных стандартов, как и любых стандартов организаций согласно Статьи 17 ФЗ -184 «О техническом регулировании», являются:

- *"совершенствование производств;*

---

<sup>161</sup> См.: Бушуев, А. Н. Порядок формирования работ по корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2013. – № 5 (44). – С. 208–213.

<sup>162</sup> См.: Федеральный закон от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании». Ст. 17.

- *обеспечение качества продукции корпорации, выполнения работ и оказания услуг;*
- *распространение и использование полученных в различных областях знаний корпорации результатов исследований и разработок<sup>163</sup>".*

Вместе с тем корпоративные стандарты организаций обязаны также служить и общим целям стандартизации:

- обеспечивать необходимый уровень безопасности для жизни или здоровья гражданского населения, имущества юридических и физических лиц, государственного и муниципального имущества, для безопасности жизни или здоровья у животных и растений и для экологической безопасности;
- обеспечивать необходимый уровень безопасности для объектов стандартизации с учетом рисков возникновения природного и техногенного характера чрезвычайных ситуаций;
- содействовать соблюдению в корпорации требований, изложенных в технических регламентах;
- содействовать повышению конкурентоспособности продукции, работ или услуг корпорации;
- содействовать обеспечению научно-технического прогресса;
- содействовать рациональному использованию ресурсов корпорации;
- обеспечивать информационную совместимость процессов и систем;
- обеспечивать сопоставимость результатов испытаний и измерений, технических и экономико-статистических данных корпорации;
- взаимозаменяемость продукции корпорации.

Ни для кого не секрет, в любой корпоративной структуре можно выявить задачу, которую целесообразно решить с помощью стандартизации. Действующий в настоящее время Федеральный закон "О стандартизации в Российской Федерации" устанавливает, что *«стандартизация - деятельность по разработке (ведению), утверждению, изменению (актуализации), отмене,*

---

<sup>163</sup> См.: Там же.

*опубликованию и применению документов по стандартизации и иная деятельность, направленная на достижение упорядоченности в отношении объектов стандартизации*<sup>164</sup>». Причем эта деятельность главным образом проявляется в процессах разработки и применения стандартов.

Автор стоит на позиции, что на мезоэкономическом уровне корпоративная стандартизация имеет преимущество перед общенациональной системой стандартизации является, поскольку дает возможность установления четких корпоративных правил для процессов разработки и применения своих стандартов, учитывая структуру и специфику наукоемкой корпорации и/или область ее деятельности.

Несомненно, в реальной практике применяют и другие виды текстовых или информационных документов, которые способны решать аналогичные задачи, что и стандарты - это различные технологические и организационные правила, инструкции, нормы, положения, методики испытаний, руководящие документы, рекомендации и т.д. Для формирования собственной системы управления стандартизацией в корпорации необходимым представляется виды своей деятельности проанализировать, и предварительно, приняв во внимание ее цели, установить и выделить те из них, которые регулировать целесообразно с помощью средств стандартизации, а далее определить то головное предприятие и/или те структурные подразделения внутри корпорации, которое и будет осуществлять процессы организационно-методического руководства работами по корпоративной стандартизации.

Следующим этапом при формировании СОПК корпорации предстоит разработка комплекта стандартов основополагающих, в которых должны быть установлены правила:

- по разработке, утверждению, регистрации, обновлению и отмене СОПК;
- по построению, изложению, оформлению и обозначению СОПК;

---

<sup>164</sup> Федеральный закон от 29 июня 2015 г. N 162-ФЗ "О стандартизации в Российской Федерации" Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/71108018/#ixzz4YSHTNLG2>.

- по применению в СОПК действующих национальных стандартов Российской Федерации, а также стандартов международных или региональных;
- по организации контроля соблюдения правил и требований, установленных в СОПК;
- по созданию управляемых фондов применяемой в корпорации системы стандартов, их каталогизацию, включающую сведения о движении информации по внутренней сети корпорации и о составе документов, входящих в эти фонды<sup>165</sup>.

В комплексе основополагающих СОПК для корпорации целесообразно разработать стандарт на термины и определения, в котором следует конкретизировать термины и определения применительно к данной корпорации с учетом ее специфики деятельности, а также установить трактование терминов и определений для нестандартизованных на государственном уровне, но применяемых при проведении работ по стандартизации понятий и специфических терминов, принятых в данной корпорации.

Общими вопросами организации работ по стандартизации комплекса основополагающих корпоративных стандартов должен распоряжаться отдельный документ СОПК. В нем следует конкретизировать цель и принципы стандартизации для данной корпорации, определены задачи, установлен график планирования работ по корпоративной стандартизации, а так же определены функции отдельных предприятий (матрица ответственности) в проведении данных работ по корпорации. Так как документирование СМК требует уделить большего внимания, более подробно следует рассмотреть содержание корпоративных основополагающих стандартов.

Наиболее важной сферой, по мнению автора, представляется содержание СОПК, устанавливающее правила разработки и утверждения корпоративных стандартов, в котором нужно отразить, какую именно информацию и

---

<sup>165</sup> См.: Гугелев А.В. Стандартизация, метрология и сертификация: учебное пособие. М.: «Дашков и К°», 2010.

документацию следует использовать для процесса разработки СОПК. Автор стоит на позиции<sup>166</sup>, что в ходе разработки СОПК необходимо использовать:

- предложения структурных подразделений корпорации, которым предстоит использовать в деятельности эти стандарты;
- действующие в Российской Федерации национальные стандарты;
- результаты НИОКР, научно-исследовательских, опытно-технологических, опытно-конструкторских и проектных работ, проводимых в корпорации, а так же ее нау-хау;
- международные и региональные стандарты;
- прогрессивные национальные стандарты иных стран;
- производственный опыт и лучшие практики передовых отечественных организаций и предприятий данной отрасли экономики, а также иные информации о достижениях современной зарубежной и отечественной науки, бенчмаркинг техники или технологии;
- фирменные и корпоративные стандарты зарубежных компаний лидирующих в родственной сфере деятельности;
- организационно-распорядительную документацию и рекомендации от федеральных и региональных органов легитимной исполнительной власти.

Кроме того следует учесть, что региональные, зарубежные национальные стандарты и документы иных предприятий допустимо применять только при наличии договоров или соглашений, дающих право на это применение. Вместе с тем, использование документов, имеющих отношение к объектам патентного или авторского права, требует соблюдения норм Гражданского Кодекса РФ, а вся необходимая информация отражается в предисловии к СОПК.

Далее, в корпорации целесообразно установить лиц, кто обязан осуществлять разработку и систематическую актуализацию рабочих экземпляров СОПК.

---

<sup>166</sup> См.: Бушуев, А. Н. Порядок формирования работ по корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2013. – № 5 (44). – С. 208–213.

При регламентации алгоритма и последовательности формирования системы СОПК необходимо предусматривать следующую очередность разработки:

- организация разработки СОПК;
- разработка первой редакции проекта СОПК и ее рассмотрение всеми заинтересованными сторонами в корпорации;
- доработка и окончательная редакция проекта СОПК, его согласование, проведение нормоконтроля на соответствие общим правилам стандартизации и экспертизы;
- утверждение СОПК, его регистрация, ввод в действие и распространение рабочих экземпляров пользователям.

В разделе стандарта, посвященном всем организационным вопросам разработки и актуализации СОПК, этот процесс целесообразно скоординировать со стратегическими и плановыми документами корпорации, в том числе предусматривающими составление программы корпоративной стандартизации. Автору представляется целесообразным возможность разработки СОПК установить на основании организационно-распорядительного документа корпорации<sup>167</sup>.

Для установления порядка разработки проекта первой редакции СОПК целесообразно составить пояснительную объективную записку к проекту, установить к ее содержанию и оформлению требования корпорации, учитывающие ее специфику. Также заявить о необходимости комплектности в перечне рассылки проекта первой редакции СОПК для рассмотрения в специализированной службе корпорации. Необходимо установить срок, в течение которого заинтересованные службы корпорации рассматривают проекты стандартов и составляют на них отзывы.

Далее следует установить регламенты рассмотрения поступивших отзывов на проект стандарта разработчиком и оценки компетентности окончательной

---

<sup>167</sup> См.: Бушуев, А. Н. Порядок формирования работ по корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2013. – № 5 (44). – С. 208–213.

редакции проекта СОПК. При этом нужно предусмотреть составление сводки отзывов и установив ее форму, подготовить архив и дело.

Следующим блоком правил формирования работ по корпоративной стандартизации должна стать процедура по рассмотрению окончательной редакции проекта СОПК и его согласованию во всех организациях корпорации и у стейкхолдеров. При этом важно установить сроки проведения процедуры, а в правила обязана быть внесена информация, что по окончании установленного срока сведения о согласовании проектов корпоративных стандартов отсутствуют. При согласовании проектов СОПК промышленным корпорациям следует учитывать, что если они затрагивают вопросы уровня безопасности жизни и здоровья для людей, окружающей среды и имущества, и согласно действующего в Российской Федерации законодательства должны быть установлены требования к обязательному согласованию данного проекта стандарта с такими органами в государственном контроле и надзоре, к чьей компетенции относятся эти вопросы.

Для идентификации процессов документированной системы корпоративного менеджмента автор считает целесообразным использовать идеологию, установленную положениями стандартов ISO 9000:2005 (разделы 2.7.1–2.7.2) и ISO 9001:2008 (разделы 5.5.6–5.5.7).

Документы корпоративной стандартизации дают возможность передать всем участникам процессов смысл и последовательность действий, их применение должно способствовать:

- достижению соответствий требованию потребителей и улучшению репутации корпорации;
- обеспечению соответствующей компетентности кадров;
- повторяемости и прослеживаемости процессов;
- обеспечению объективных доказательств;
- объективной оценке эффективности и постоянной пригодности системы корпоративного управления.

В системах корпоративного управления, по мнению автора, обязаны применяться следующие виды документации:

- документ, предоставляющий согласование информации о системе корпоративного управления, предназначенной как для внутреннего, так и внешнего использования;
- документ, описывающий, как стандарты корпоративного управления применяются к конкретной продукции, процессу или контракту;
- документы, устанавливающие корпоративные требования к организациям, входящим в корпорацию;
- документированные методики, содержащие рекомендации или предложения корпоративного управления;
- документы, содержащие информацию, как последовательно выполнять указания, действия и процессы, документированные процедуры, чертежи и рабочие инструкции;
- перечень документов, содержащих объективные доказательства выполнения действий или уровня достигнутых результатов, то есть записи корпоративного управления.

Службы ядра корпорации определяют объемы необходимой документации и виды ее носителей, которые зависят от следующих факторов:

- требования потребителей;
- виды и размеры организации;
- уровня сложности и взаимодействия процессов;
- уровня сложности и наукоемкость продукции;
- соответствующие обязательные требования к организациям, входящим в корпорацию;
- продемонстрированные компетенции персонала;
- глубина, до которой необходимо подтверждать выполнение требований в системе корпоративного управления.

Управление корпоративной документацией. ISO 9001:2008 (разделы 5.5.6–5.5.7) однозначно устанавливает, что «документы, требуемые для системы менеджмента корпорации, обязаны быть управляемыми. Документацию, определяемую как записи <...> обязаны управляться (см. п. 5.5.7)»<sup>168</sup>. Методами управления ISO 9001:2008 устанавливает:

- Проверку уровня пригодности документов до их запуска;
- Анализ, сроки обновления и переутверждения документов;
- Определение при пересмотре текущего статуса документов;
- Обеспечение уровня доступности действующих версий документации во всех сферах ее применения;
- Обеспечение уровня разборчивости, легкости опознавания и нахождения документации;
- Обеспечение идентифицированности и управления распространением документов;
- Предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов<sup>169</sup>.

По мнению автора, вышеприведенных нормативных положений ISO 9001:2008 вполне достаточно, чтобы убедиться, что требования управления документами относятся не только к компонентам менеджмента качества, ограниченного областью применения международного стандарта, но и ко всей деятельности корпорации и процессам корпоративного управления.

Поэтому автор считает целесообразным для каждого выделенного процесса корпоративного управления сопоставить блоки определенных типов документов или электронных средств хранения и накопления информации, которые устанавливают требования к преобразуемым ресурсам, регламентируют выполнение посредством методик, документированных процедур, рабочих инструкций и чертежей, а также фиксируют для идентификации и последующего анализа данные и результаты корпоративного управления. Автор выделяет

<sup>168</sup> ISO 9001:2008 (E). Quality management systems – Requirements. ISO 2008 (ed. 2009-12-15).

<sup>169</sup> См.: Там же.

основные этапы идентификации процессов системы корпоративного менеджмента:

1. Формулирование стратегических ориентиров. Под стратегическими ориентирами в настоящей диссертации автор понимает глобальные требования к перспективному развитию корпорации, оценку состояния внешней и внутренней среды и применение организационно-экономического механизма, учитывающего интересы всех стейкхолдеров корпорации.

2. Определение набора связанных причинно-следственными связями стратегических ориентиров, отражающих ключевые направления действий корпорации и организационно-экономического механизма по достижению этих стратегических целей.

3. Определение критических факторов успеха (КФУ), то есть наиболее значимых для целей корпорации элементов этого механизма с установлением причинно-следственной связи между данной стратегической целью и КФУ, то есть формирования пакетов тематических карт корпоративного управления.

Особенностью в предлагаемом подходе является описание данных стратегических установок в корпоративной стандартизации на разных стратах и уровнях управления, как это показано на рисунке 4.1.1. Такой подход решает вопрос наглядности представления организационно-экономического механизма<sup>170</sup>.

---

<sup>170</sup> См.: Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. М: Мир, 1973.

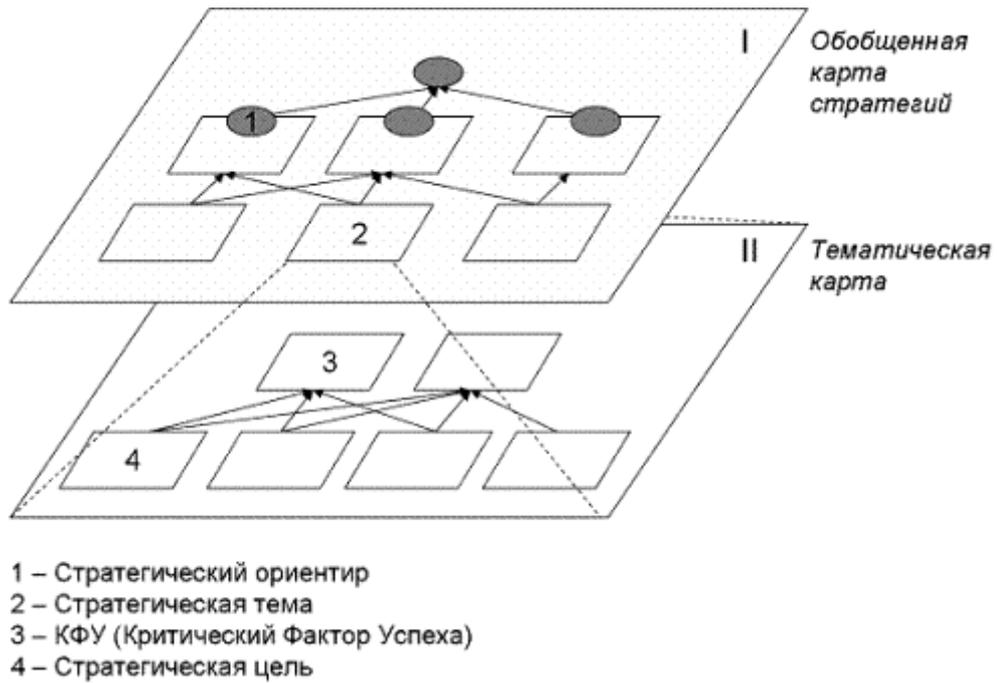


Рисунок 4.1.1 – Стратифицированный подход к представлению карты организационно-экономического механизма в СОПК

4. Определение документации процессов, направленных на достижение стратегических целей корпорации. Декомпозиция стратегических целей в границах организационно-экономического механизма и определение процессов, направленных на достижение целей в области качества управления корпорации приведена на рисунке 4.1.2.



Рисунок 4.1.2 – Схема проектирования документации качества управления в корпорации

Технология реализации предлагаемого подхода работает с помощью использования метода решающей матрицы<sup>171</sup> или на основе структурирования функций корпорации (QFD)<sup>172</sup>.

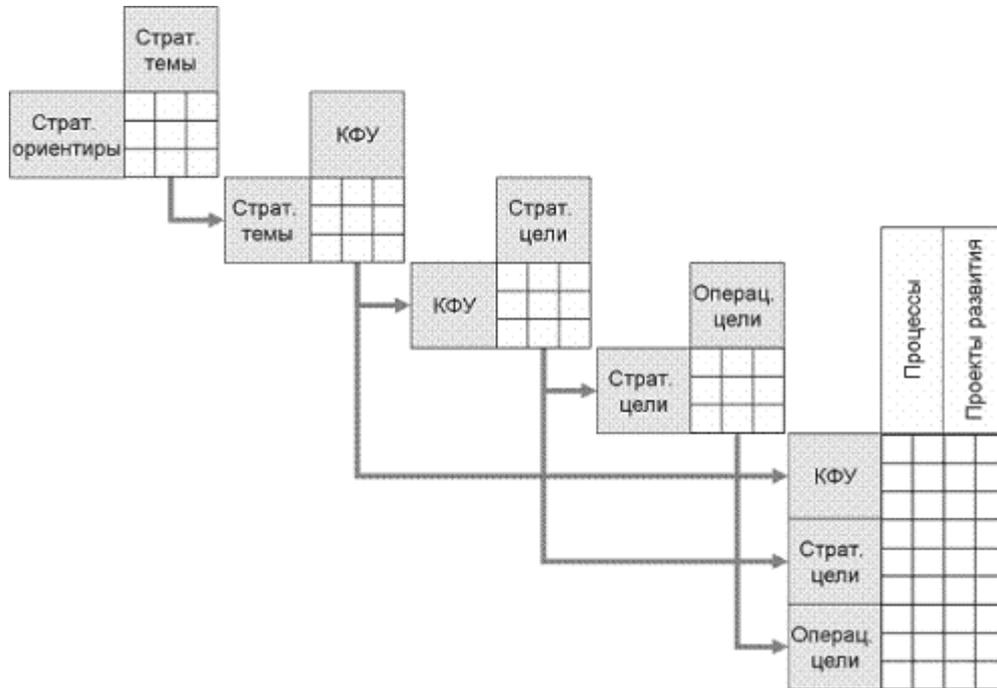


Рисунок 4.1.3 – Связь стратегических ориентиров с действиями организационно-экономического механизма корпорации

Так как для корпорации количество элементов в представленных на рисунке 4.1.3 блоках может быть значительным, а количество потенциальных взаимосвязей еще больше, то целесообразно для реализации этого подхода использовать соответствующее программное обеспечение. На практике предложенный подход обычно реализуется с помощью достаточно простого инструмента организационного моделирования, например, ОРГ-МАСТЕР®<sup>173</sup>. Данный программный инструмент давно и достаточно широко используется при моделировании функций, процессов, структур и иных элементов корпоративного управления, что позволяет интегрировать стратегическую модель идентификации

<sup>171</sup> См.: Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. СПб: СПбГТУ, 1997.

<sup>172</sup> См.: Сулливан Л. Структурирование функции качества // Курс на качество. 1992. №3-4.

<sup>173</sup> Например, на НПП «Алмаз» этот софт не используется. Пользовательский интерфейс программы примитивен и морально устарел.

процессов корпоративной системы менеджмента в единую модель корпоративной стандартизации. Предложенная модель является источником генерации для процедур обеспечения поддержки принятия решений и выпуска документов, регламентирующих элементы системы корпоративного управления.

Увеличение числа нормативно-методических документов, правил и норм корпоративного характера значительно, по мнению автора, упрощает формирование системы документации корпоративной стандартизации, обеспечивая подход к формированию корпоративного управления, которое представляется не столько результатом влияния условий внешней среды, сколько как трансформация сложившихся систем качества управления организаций, входящих в корпорацию<sup>174</sup>.

В таблице 4.1.1 представлен примерный перечень нормативно-методических документов корпоративной стандартизации, разработка и применение которых позволит повысить качество корпоративного управления.

---

<sup>174</sup> См.: Бушуев, А. Н. Порядок формирования работ по корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2013. – № 5 (44). – С. 208–213.

Таблица 4.1.1 - Примерный состав СОПК для наукоемкой корпорации

Стандарты организации промышленной корпорации	Основные разделы стандарта
СОПК. Основные положения  СОПК. Управление циклами развития продукции	Структура и состав системы СОПК в корпорации; Структура и состав целевой подсистемы СОПК; Структура и состав функциональной подсистемы СОПК; Структура и состав обеспечивающей подсистемы СОПК; Структура и состав внешней среды системы СОПК; Структура управляющей подсистемы СОПК и качества управления Процессы жизненного цикла продукции корпорации; Методика прогнозирования циклов прибыльности продукции; Методика прогнозирования производственных циклов продукции; Информационное и инструментальное обеспечение процессы прогнозирования
СОПК. Принципы корпоративного менеджмента	Сущность и состав системного подхода; Принципы корпоративного менеджмента
СОПК. Общие методы качества корпоративного управления  СОПК. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности и качества корпоративного управления	Административные методы качества корпоративного управления; Социально-психологические методы качества корпоративного управления; Экономические методы корпоративного управления Реализация принципа экономического обоснования корпоративного управления; Экономическое обоснование мероприятий по повышению качества управления организационно-техническим уровнем корпорации; Экономическое обоснование мероприятий по повышению качества управления конкурентоспособностью корпорации; Информационное обеспечение расчетов эффективности корпоративного управления
СОПК. Методическое обеспечение конкурентоспособности продукции	Измерение конкурентоспособности продукции корпорации; Методика изучения факторов конкурентных преимуществ корпорации; Информационное обеспечение корпоративного управления
СОПК. Маркетинг и формирование рыночной стратегии корпорации  СОПК. Ценовая политика корпорации	Концепция и состав корпоративного маркетинга; Формирование нормативов конкурентоспособности продукции; Функции и состав корпоративного маркетинга; Методика формирования рыночной стратегии корпорации; Информационное обеспечение корпоративного управления Реализация принципа корпоративного ценообразования; Методы и состав прогнозирования цен
СОПК. Управление качеством продукции корпорации	Система показателей качества продукции корпорации; Сертификация продукции; Структура и состав системы менеджмента качества в корпорации

СОПК Политика ресурсосбережения	Анализ эффективности использования ресурсов; Система показателей ресурсоемкости продукции; Система показателей ресурсоемкости производства; Разработка и реализации корпоративных мероприятий по ресурсосбережению
СОПК. Методы нормирования ресурсов  СОПК. Методики прогнозирования организационно-технического развития корпорации  СОПК. Методики планирования социального развития корпорации  СОПК. Охрана окружающей среды  СОПК. Содержание и порядок разработки бизнес-планов в корпорации  СОПК. Организация процессов в корпорации  СОПК. Учет и контроль в корпорации	Виды норм и нормативов в корпоративном управлении; Методика и состав нормирования материальных ресурсов на производство продукции; Методика нормирования материальных ресурсов на ремонтно-эксплуатационные нужды корпорации; Методика нормирования оборудования; Методика нормирования трудовых ресурсов корпорации; Методика и состав нормирования оборудования на капитальное строительство  Показатели и анализ организационно-технического уровня корпорации; Методики ранжирования факторов организационно-технического уровня корпорации; Методика и состав прогнозирования организационно-технического развития по формам воспроизводства в корпорации  Показатели социального развития корпорации; Планирование социального развития коллектива  Направления и состав охраны окружающей среды; Законодательство по охране окружающей среды; Планирование мероприятий по охране окружающей среды  Принципы и состав корпоративного планирования; Порядок разработки бизнес-планов; Организация реализации бизнес-плана  Принципы процессы рациональной организации производственных и управленческих процессов качества управления; Реализация принципа пропорциональности; Реализация принципа специализации в корпорации; Реализация принципа непрерывности; Реализация принципа прямоотчности; Реализация принципа ритмичности  Требования к корпоративному учету; Классификация и состав видов контроля; Разработка процессы плана корпоративного контроля; Автоматизация и состав оперативного корпоративного контроля
СОПК. Мотивация в корпорации  СОПК. Регулирование	Мотивация корпоративной деятельности; Мотивация качественного труда  Факторы и состав корпоративного регулирования качества управления; Методика анализа обратной связи в цикле управления корпорации

СОПК. Ресурсное обеспечение	Классификация видов корпоративных ресурсов; Организация и процессы обеспечения производства ресурсами; Балансовые методы в организации обеспечения ресурсами
СОПК. Методическое обеспечение	Структура и состав нормативно-методических документов СОПК в системе корпоративного управления; Требования к содержанию нормативно-методических документов корпоративной стандартизации
СОПК. Информационное обеспечение	Классификация процессы и структура корпоративной информации; Требования к информации наукоемкой корпорации; Технология процессы информационного обеспечения
СОПК. Правовое обеспечение в корпорации	Требования к системе правового обеспечения корпоративного качества управления; Структура нормативных актов в системе качества управления СОПК
СОПК. Организационно-технологическое обеспечение системы менеджмента	Требования к организационной увязке системы корпоративного менеджмента; Структура организационно-технологического проекта по разработке и внедрению системы СОПК
СОПК. Методика изучения влияния факторов макросреды на устойчивость и эффективность корпоративного управления	Структура и анализ факторов макросреды; Методика оценки влияния факторов макросреды на эффективность корпоративного менеджмента; Оценка влияния факторов макросреды на эффективность корпоративного управления и анализ качества управления
СОПК. Методика изучения факторов инфраструктуры региона на эффективность корпоративного управления	Структура и анализ факторов инфраструктуры региона; Методика изучения влияния факторов на эффективность качества корпоративного управления; Оценка влияния факторов инфраструктуры региона на эффективность корпоративного управления
СОПК. Методики изучения влияния факторов микросреды на эффективность качества корпоративного управления	Структура и анализ факторов микросреды корпорации; Методики изучения инфраструктуры рынка; Методики изучения клиентуры; Методики изучения конкурентов; Методики изучения поставщиков; Оценки влияния микроструктуры корпорации на эффективность качества корпоративного управления
СОПК. Управление персоналом в корпорации	Принципы корпоративного управления персоналом и корпоративная культура; Требования к положениям о подразделениях корпорации и должностным инструкциям; Оценка деловых качеств менеджера; Научная организация труда менеджера в корпорации
СОПК. Структура и состав факторов социологии и психологии в корпорации	Личность и коллектив в системе корпоративного качества управления; Стиль корпоративного руководства; Социальные аспекты корпоративного управления; Методы разрешения конфликтов; Управление стрессами

СОПК. Методы анализа эффективности управленческих решений и качества управления	Принципы и классификация методов анализа эффективности управленческих решений качества управления; Факторный анализ качества корпоративного управления; Сравнительный анализ качества корпоративного управления; Функционально-стоимостный анализ качества корпоративного управления
СОПК. Методы прогнозирования управленческих решений в корпорации	Принципы и классификация методов прогнозирования; Методы экстраполяции; Экспертные методы; Параметрические методы

Состав и содержание приведенных в таблице 4.1.1 нормативно-методических документов корпорации являются примерными. Автор считает что, чем крупнее корпорация и выше уровень наукоемкости выпускаемой ею продукции, тем больше должен быть уровень нормативно-методических документов для корпоративного управления<sup>175</sup>.

Для всех СОПК автор считает целесообразным ввести раздел «Основные положения», а также «Информационное обеспечение». Примерным содержанием раздела «Основные положения в корпоративном управлении» может стать:

- актуальность с точки зрения положения дел корпорации в данной области документа корпоративной стандартизации;
- основание для разработки СОПК;
- назначение СОПК;
- основные термины и определения, принятые в СОПК;
- область применения и предназначения СОПК;
- органы корпоративного управления, контролирующие применение рабочих экземпляров СОПК;
- ответственность организаций, входящих в корпорацию, за несоблюдение требований рабочих экземпляров СОПК.

<sup>175</sup> См.: Бушуев, А. Н. Порядок формирования работ по корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2013. – № 5 (44). – С. 208–213.

Раздел СОПК «Информационное обеспечение», по мнению автора, может иметь следующее примерное содержание:

- требования корпорации к информации;
- перечни информации, используемых для применения СОПК;
- источники информации, полученной в корпорации;
- технология и перечень технических средств сбора, передачи, обработки, накопления и использования информации по корпоративному управлению.

Все вышеизложенное позволяет автору констатировать, что процессы корпоративного управления в отличие от традиционных моделей стандартизации строятся на закладываемом стратегической картой корпоративного управления принципе системности, а информационное обеспечение – через механизм определения причинно-следственных связей показателей качества корпоративного управления. Этот подход позволяет рассматривать систему корпоративного управления как избирательно воздействующую только на значимые для реализации стратегии корпорации процессы и обеспечивающие подсистемы корпоративного управления, оптимизирующую при этом использование ресурсов, рациональность при достижении стратегических целей.

Таким образом, по мнению автора, обеспечивается подход к формированию системы корпоративного управления, которая формируется не только под влиянием условий внешней среды, но и трансформированным результатом продолжения сложившихся систем менеджмента качества управления от организаций, входящих в данную корпорацию.

Наиболее значимым выводом из вышеизложенного следует считать принятие формирования архитектуры корпоративной стандартизации, используя блочный подход, когда процессы менеджмента качества корпоративного управления целесообразно представить в виде системы взаимосвязанных между собой операций и действий, и включающей блоки действий, связей между блоками, логических элементов и баз данных, что способствует созданию в будущем отраслевой модели менеджмента наукоемкого машиностроения,

повышению уровня их качества управления, степени упорядоченности и организованности. Обеспечение консенсуса отраслевых, государственных и региональных интересов должно быть установлено в СОПК - стандартах организации промышленной корпорации, связанных как с корпоративными целями субъектов хозяйствования, так и с региональным их управлением, что и является базой организационно-экономического механизма корпоративного управления.

#### **4.2. Формирование архитектуры и инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления**

Согласно принципам системного управления любую деятельность корпорации представляют как сложный процесс, преобразующий ресурсы (входы) в продукты (выход) при соответствующем качественном управлении. При этом всю систему управления корпорацией следует осуществлять в виде как сети процессов взаимосвязанных для достижения конечного стратегического результата, в связи с чем и ставится задача обеспечения наглядной и четкой идентификации этих процессов, как основы обеспечения их качества и эффективности. Инфраструктурой управления предлагается решение этих задач с помощью функционального и информационного моделирования процессов управления корпорацией современными машиноориентированными методиками (как например, ARIS, IDEF и др.), поддерживаемым современными средствами программирования. Данный подход использования инфраструктуры управления дает всем организациям, входящим в корпорацию, современную методику управления процессами корпоративного управления.

Формирование инфраструктуры, обеспечивающей в российских корпорациях качество управления пока не связано с общей методологией,

предусматривающей определенные этапы с последовательностью работ по перестройке корпоративной культуры на принципы TQM. Внедрение в корпорациях принципов TQM означает для промышленных организаций реализацию для всех этапов жизненного цикла производимой ими продукции целенаправленного, эффективного, полного и своевременного информационного обеспечения всех участников процессов разработки, производства и эксплуатационно-сервисного обслуживания продукции наукоемких корпораций<sup>176</sup>.

Как было показано в предыдущей главе настоящего исследования, одной из главных причин низкой эффективности корпоративного управления является рассмотрение руководством процессов повышения качества управления как очередного проекта, не самого срочного, затратного, и самое главное – имеющих начало и конец. Непрерывное совершенствование деятельности (например, процессов качества корпоративного управления) корпорации, следует рассматривать как неизменность ее цели. В основе процессов улучшения качества управления и совершенствования лежат постоянные их измерения, анализ, выбор и использование современной методики для улучшений. Процессы постоянного улучшения подразумевают повышение гибкости качества управления при реагировании в организации производства продукции на соответствие требованиям внутренних потребителей и стейкхолдеров, что достигается на основе эксплуатации инфраструктуры в областях управления документацией. В большинстве наукоемких корпораций, к сожалению, сохранилась до настоящего времени практика принятия управленческих решений, основанных на интуиции или мнениях высшего руководства.

К особенностям современного менеджмента можно отнести подход, основанный на принципе TQM, что принятие решений, основанных только на использовании фактов, порождает целесообразность постоянных измерений, сбора и обработки всех достоверных и актуальных данных о параметрах

---

<sup>176</sup> См.: Бушуев А.Н. Формирование инфраструктуры управления в системе менеджмента корпорации. // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2013. №2 (28) - с. 47-52.

процессов, состоянии среды, уровне качества продукции и принятия управляющих решений только на основе их анализа.

В ходе освоения корпоративного управления принципов TQM в условиях постоянного совершенствования и адаптации инженерно-технических корпоративных проектов, стратегической программы разработки новых видов продукции и повышения уровня наукоемкости в продукции, перед промышленной корпорацией стоят следующие задачи:

- снижение критичности параметра времени, требующегося для организации разработки и производства продукции;
- повышение качества управления процессами для всех этапов жизненного цикла производимой ими продукции;
- снижение уровня постоянных издержек для всех этапов жизненного цикла производимой ими продукции<sup>177</sup>.

При рассмотрении данного комплекса задач, автор считает целесообразным отметить, что главным из условий повышения качества управления и эффективности корпоративного управления будут являться внедрение и пользование современной интегрированной инфраструктурой корпоративной стандартизации. Применительно к менеджменту качества управления корпораций это есть обеспечивающий управляемость процесс потребностями в информации для всех участников корпорации, обеспечивающих жизненный цикл продукции, а также руководителей всех уровней и организаций в корпорации для обеспечения компетентности в принятии и реализации решений корпоративного управления. Данный процесс должен использовать весь ландшафт процессов корпоративного управления и продукции в целях извлечения информации о состоянии изменений в качестве продукции для всех этапов жизненного цикла производимой продукции или производственной среды организациям, входящим в корпорацию.

---

<sup>177</sup> См.: Бушуев А.Н. Формирование инфраструктуры управления в системе менеджмента корпорации. // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2013. №2 (28) - с. 47-52 - 0,5 п.л.

Целью и задачами к применению инфраструктуры управления в наукоемких корпорациях являются:

- создание информации для организаций, входящих в корпорацию о качестве совместно производимой продукции для ее анализа и принятия на этой основе соответствующих решений по выполнению качества управляющего воздействия на процессы для всех этапов жизненного цикла производимой ими продукции;
- эффективность и целенаправленность управления информационными процессами;
- более эффективные и простые способы регистрации, хранения, обработки и передачи данных по информационным ресурсам корпораций;
- обеспечение эффективности интеграции информационно разнородных ресурсов данных о состоянии качества процессов от различных источников и интеграции в единой информационной системе корпорации;
- повышение конкурентоспособности продукции корпорации за счет эффективности интеграции информации о качестве и последующего перераспределения ее организациям, входящим в корпорацию<sup>178</sup>.

К методам реализации задач инфраструктуры управления в корпорации можно отнести:

- автоматизированная обработка статистических данных о продукции, уровне стабильности и ритмичности технологических процессов, их оценку и выработку корректирующих действий для процесса производства;
- создание интегрированности нормативных и информационных полей для информационного взаимодействия между участниками для всех этапов жизненного цикла производимой ими продукции;
- автоматизация сбора, хранения и обработки данных, получаемых в ходе протекания всех типовых процедур в деятельности корпорации;

---

<sup>178</sup> См.: Бушуев А.Н. Формирование инфраструктуры управления в системе менеджмента корпорации. // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2013. №2 (28) - с. 47-52 - 0,5 п.л.

- создание распределенной базы данных и баз знаний корпоративного управления для рационального и эффективного их использования.

Все вышеперечисленные задачи направлены на то, чтобы процессы комплексного внедрения современных интегрированных инфраструктур управления обеспечивало наукоемким корпорациям не столько программно-техническое управление массивами нормативных и информационных ресурсов, сколько эффективность информационной поддержки основных процессов для всех этапов жизненного цикла производимой ими продукции. Одной из перспективных и быстроразвивающихся интегрированных инфраструктур управления в России, является по мнению автора, такой используемый современный метод менеджмента, как CALS-технология. Он представляет собой информационную непрерывную поддержку всего жизненного цикла продукции, концепцию, объединяющую технологию информационной поддержки для всех этапов жизненного цикла производимой в корпорации продукции, основанной на использовании информационной корпоративной среды, обеспечивающей единый способ управления процессами и взаимодействиями всех участников процесса качествообеспечения: заказчика продукции, разработчиков, поставщиков ресурсов и производителя продукции, персонала эксплуатационных и ремонтных служб корпорации<sup>179</sup>. Эта концепция реализуется в соответствии с принципами TQM и регламентирующими правилами взаимодействия корпоративной стандартизации посредством преимущественного обмена данными и сведениями.

Базовая CALS-технология обычно включает в себя:

- процесс управления данными по продукции для всех этапов жизненного цикла производимой в корпорации продукции;
- процесс управления конфигурацией качества управления продукцией корпораций;
- процесс управления проектами и заданиями;
- процесс управления НИОКР и опытным производством;

---

<sup>179</sup> См.: Бушуев А.Н. Формирование инфраструктуры управления в системе менеджмента корпорации. // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2013. №2 (28) - с. 47-52 - 0,5 п.л.

- процесс управления интегрированными информационными потоками данных в корпорации;
- координация процессов корпоративного управления, направленными на минимизацию затрат для всех этапов жизненного цикла производимой в корпорации продукции;
- системная организация на постпроизводственных этапах процессов жизненного цикла.

На практике каждому требованию корпоративных стандартов соответствуют документы, охватывающие все основные процессы корпоративного управления: менеджмент ресурсов, процессы жизненного цикла продукции корпорации, ее измерений, анализов и улучшений, непосредственно все процессы в планировании, в анализе и улучшении управляемости. В ходе реализации разных процессов управления в корпорации менеджеры имеют дело с процедурами, инструкциями, планами процесса и записями о результатах процесса. Практика показывает, что обычно в корпорации действует не менее чем 45 процедур и инструкций, не менее чем 35 видов записей, и почти столько же видов планов, не менее чем 25 описаний и регламентов процессов, и более 120 внешних нормативных документов<sup>180</sup>. Иначе говоря, документация корпоративного управления является громоздкой по количеству документов и, как это было показано в предыдущем разделе, сложной в составе корпоративной стандартизации. В ходе вхождения организации в корпорацию все эти документы зачастую сохраняют свою значимость, при этом дополнительно разрастаясь массивом документов корпоративного уровня управления, которые зачастую дублируются и этим нарушают системность процессов управления.

Среди большинства документов корпоративной стандартизации более 82% составляют процедуры, связанные с документированными процессами корпорации: процедуры, планы, должностная инструкция, записи и т.п.

---

<sup>180</sup> Наблюдение автора.

В качестве примера представляется целесообразным рассмотреть процесс обеспечения качества персонала, а именно ту часть его, которая описывает управление компетенциями и системе подготовки персонала, требования к которым представлены в п. 6.2.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015:

*«Организация обязана:*

- *определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;*
- *обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;*
- *оценивать результативность предпринятых мер<sup>181</sup>».*

Как известно, в текстовой части ГОСТ Р ИСО 9001-2015 ни один документ корпоративной стандартизации напрямую не упоминается, но реализация требований устанавливает выполнение вполне определенных действий:

- корпоративную оценку у персонала квалификации;
- документирование (запись) выявленного несоответствия в компетенциях и определения потребности в устранении этого несоответствия;
- организацию способов устранения несоответствия в компетенциях и проведение процесса обучения;
- оценка результативности процесса обучения персонала.

Для каждого из вышеперечисленных действий процесс управления должен соответствующим образом планироваться, а результат корректирующего действия обязан фиксироваться в виде записи о качестве.

Наличие взаимосвязи между процессами (ландшафт процессов) предопределяет необходимость их рассматривать как систему взаимосвязанную, а это налагает группу дополнительных ограничений на систему управления корпоративной стандартизацией. Эти ограничения могут проявляться на разных стадиях корпоративного управления документами в корпорации:

---

<sup>181</sup> ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования.

- при формировании каждого документа его необходимо увязать с иными документами, принятыми в общей системе менеджмента корпорации;
- при пользовании документами необходим постоянный доступ к тем процедурам, на которые ссылается данный документ;
- в ходе редактирования каждого документа необходимо проверить его на непротиворечивость с другими документами корпорации<sup>182</sup>.

Специалисты, ответственные за функционирование корпоративной стандартизации в подразделениях организаций, входящих в корпорацию, а также разработчики этих документов и владельцы процессов корпоративного управления обязаны постоянно решать задачи целостности и непротиворечивости инфраструктуры управления в общей системе корпоративного управления. По мнению автора, эти задачи решать на базе традиционной инфраструктуры документооборота неэффективно, а в настоящее время весьма сложно, и многие экономисты справедливо заостряют проблему запаздывания инфраструктуры корпоративной стандартизации от скорости роста организационной ее сложности и значительности<sup>183</sup>. Однако становится очевидным, что только с помощью максимально полного пользования современными информационными технологиями возможно преодолеть несовершенство в инфраструктуре корпоративной стандартизации.

В настоящее время приняты на вооружение: электронная система документооборота в финансовом менеджменте; система управления базами данных, в логистике управлении складами, развивается управление конструкторской и технологической документацией и т.п., все это стало обыденным и применяется в любых сферах практики корпоративного управления.

Вместе с тем автор считает целесообразным отметить, что в системе корпоративного управления стандартизацией инфраструктура управления

---

<sup>182</sup> См.: Бушуев А.Н. Формирование инфраструктуры управления в системе менеджмента корпорации. // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2013. №2 (28) - с. 47-52.

<sup>183</sup> Например, см.: Серенков П.С., Соломахо В.Л., Нифагин В.А., Минова А.А. Концепция инфраструктуры стандартизации как базы знаний на основе онтологий // Новости. Стандартизация и сертификация. 2004. № 5. С. 25–29.

документацией приживается пока весьма слабо. Основной причиной этого можно принять отсутствие общих корпоративных правил по отношению содержания оформления, структуры, введения в действие и последующего сопровождения документов корпоративной стандартизации. При разработке методик описания процессов управления качеством на базе, например, методологии IDEF0 у специалистов корпорации внимание акцентируется на том, что разработанные методики описания сетей и ландшафтов процессов создают основу для внедрения CALS-процессов и служат предпосылками для повышения эффективности в сфере корпоративного управления<sup>184</sup>. Это и является ключевым элементом в формировании инфраструктуры СОПК и управления в системе корпоративного управления.

Как было показано в первой главе настоящего исследования, формирование корпорации, а следовательно, и ее СОПК происходит на основании проектных моделей, соответственно, в обеспечение инфраструктуры управления документацией корпоративного управления также должен быть заложен этот подход. Многие корпорации оценивают свое состояние в виде определенного уровня зрелости управления проектами с помощью моделей зрелости SQFD и СММІ. В наукоемких организациях понимают, что для повышения качества проектов нужно обеспечивать дисциплину управления проектами.

Модель зрелости управления проектами была подробно описана Гарольдом Керцнером (*Model of Project Maturity Management – РМММ*)<sup>185</sup>. Автор считает возможным ее использовать для построения данной модели инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления. Модель состоит из пяти уровней, каждый из которых представляет различную степень зрелости (развития) практик управления проектами в корпорации.

---

<sup>184</sup> См.: ТК РБ 4.2-Р-05-2002. Методика и порядок работ по определению, классификации и идентификации процессов. Описание процессов на базе методологии IDEF0. Методические рекомендации. НТК по стандартизации «Управление качеством» Госстандарта РБ, 2001. С.45

<sup>185</sup> См.: Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2003.

Первым уровнем зрелости характеризуются те предприятия, на которых нет понимания необходимости использования процессов делопроизводства бизнеса в соответствии с разработанными схемами. Эти предприятия характеризуются высоким уровнем управленческого хаоса, значительным объемом рутинных работ и их дублированием, балластом в штатном расписании. Сотрудники данных предприятий с трудом понимают друг друга, тратя много времени на процессы взаимодействия. Уровень внутренних транзакционных издержек очень высок, устойчивость организации мала. Руководство понимает полезность внедрения проектного управления в подобной ситуации, стремится разработать общее для всех сотрудников предприятия понимание основных терминов, метрик и индикаторов бизнеса, разработать единый глоссарий.

С системной точки зрения предприятие рассматривается как совокупность отдельных элементов, имеется наличие отдельных практик успешных проектов, некоторые виды деятельности прописаны как бизнес-процессы, проведено обучение отдельных сотрудников проектному управлению, введена единая терминология управления проектами.

Второй уровень характеризует поддержка управления проектами на всех уровнях управления, наличие общей методики описания бизнес-процессов, разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами, основание проектного офиса или центра управления проектами. Данный уровень подразумевает наличие учета и контроля основных мероприятий. Уровень транзакционных издержек по-прежнему велик, но степень фрагментарности управления существенно ниже, чем на первом уровне.

Третий уровень: интегрированные процессы управления проектами и иными областями (инфраструктуры управления качеством, процессами и т.д.), поддержка со стороны организации (на уровнях корпоративной культуры), постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами как зарождения банка знаний, наличие общей методики управления проектами.

Четвертый уровень: непрерывное улучшение и бенчмаркинг. Соответствие лучшим мировым практикам, процесс адаптации СОПК с учетом передового опыта, непрерывное совершенствование системы управления проектами, массовое базовое обучение и карьерный путь в управлении проектами, ведущая стратегическая роль проектного офиса. На этом уровне предприятие становится рядовым по уровню конкуренции в мире, динамично адаптируется к изменяющимся внешним условиям.

Пятый уровень: высший уровень зрелости и развития, для которого свойственен эффективный процесс непрерывного самосовершенствования. Банк знаний предприятия имеет системный вид, обладает полнотой охвата всех лучших мировых достижений в профильных видах бизнеса. Скорость накопления интегральных знаний предприятия многократно превосходит скорость накопления знаний отдельными сотрудниками. Предприятие задает тон в развитии своего вида деятельности, формирует мировые стандарты и рынки. На этом уровне исчезает понятие конкуренции. Предприятие не борется, а живет и развивается так, как считает нужным. С психологической точки зрения это состояние зрелой личности, личности самодостаточной, саморазвивающейся.

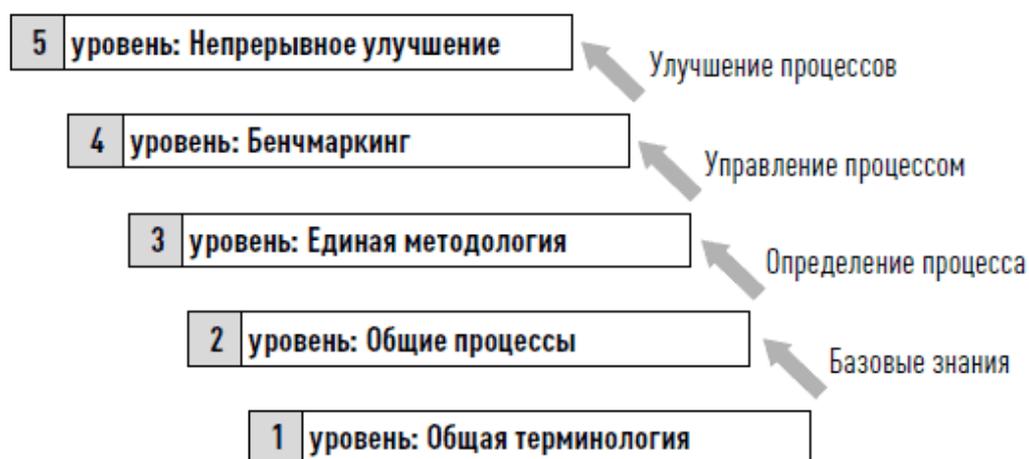


Рисунок 4.2.1 – Уровни зрелости модели Керцнера<sup>186</sup>

Модель структурирования функции качества программного обеспечения (*Software Quality Function Deployment*) – это адаптация модели развертывания

<sup>186</sup> Там же.

функции качества (*Quality Function Deployment Model*), предложенной еще в 1986 г. как средство реализации всеобщего управления качеством (TQM). Модель SQFD ориентирована на определение требований пользователя и планирование программных проектов. Результатом SQFD является набор измеряемых технических спецификаций продукта и их приоритетов. Более детальные требования могут приводить к сокращению изменений проекта, увеличению производительности и в конечном итоге к программным продуктам, которые в значительной степени удовлетворяют требованиям заинтересованных сторон. Идея раннего (на стадии проектирования) ввода функции контроля качества основывалась на методах надежного проектирования Тагути<sup>187</sup>.

Модель зрелости возможностей CMM (*Capability Maturity Model*) – распространенная модель зрелости ПО, разработанная Институтом инжиниринга ПО при Университете Карнеги – Меллона (*The Software Engineering Institute at Carnegie Mellon University*)<sup>188</sup>.

CMM имеет пять уровней характерного пути совершенствования процессов для разработки ПО в организациях:

1. Начальный. Процессы разработки ПО для организаций на этом уровне зрелости являются произвольными и иногда даже хаотичными. Определено лишь несколько процессов, и успех часто зависит от личных усилий.

2. Повторяемый. Организации на этом уровне зрелости создали базовые процессы управления проектами для отслеживания затрат, календарного графика и функциональности проектов ПО. Дисциплина процессов заключается в повторении прежних успехов по аналогичным проектам.

3. Определенный. На этом уровне процессы разработки ПО как для управления, так и для инжиниринга ПО документированы, стандартизованы и интегрированы в стандартный процесс разработки ПО для данной организации.

---

<sup>187</sup> См.: Yilmaz R.R., Chatterjee S. Deming and the Quality of Software Development. Business Horizons, Foundation for the School of Business at Indiana University. 1997. № 40 (6).

<sup>188</sup> См.: URL: <http://www.cfin.ru/management/iso9000/qm/competence.shtml>.

Для всех проектов используется одобренная специализированная версия стандартного процесса данной организации.

4. Управляемый. На этом этапе зрелости организации собирают детальные измерения по процессам разработки ПО и качеству продуктов. Как процессы ПО, так и продукты анализируются и контролируются с помощью количественных показателей.

5. Оптимизирующий. Работая на верхнем уровне модели зрелости, организации могут активизировать непрерывное совершенствование процессов, используя количественные данные, поступающие в виде обратной связи от процессов и от экспериментальных инновационных идей и процессов.

6. Интегрированная модель зрелости возможностей СММІ<sup>189</sup> (*Capability Maturity Model Integration*) – это структура передовых подходов к разработке и поддержке продуктов и услуг. Она охватывает жизненный цикл продукта, начиная с концепции и заканчивая поставкой и техническим обслуживанием.

Интегрированная модель зрелости возможностей является заменой прежних оценок СММ. Модель СММІ относится к вопросам программной инженерии (программной инженерии), системотехники (системной инженерии) и управления разработкой программ. Ряд организаций уже не используют модель СММ и ориентируются на модель СММІ, так как она содержит более широкий набор мер, включая навыки управления проектами, которые критически важны для системных интеграторов. СММІ тоже имеет пять уровней, причем наиболее высоким является пятый уровень. Корпорации могут получать оценки СММІ, которые применяются ко всей организации, к отдельным подразделениям или к конкретным объединениям.

Данные выкладки можно реализовать при достижении необходимого уровня зрелости корпорации и степени исполнительской дисциплины и соблюдения СОПК. Российским корпорациям необходимы серьезные изменения в

---

<sup>189</sup> См.: Chrissis M.B., Konrad M., Shrum S. CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement. Boston: Addison-Wesley, 2003.

общей корпоративной культуре, организационной структуре, стиле и методах корпоративного управления.

Автор считает целесообразным выделить следующие особенности современного корпоративного управления:

- управление основано на внедрении современных информационных процессов и творческих нововведений;
- в основе корпоративного управления лежат принципы постоянного улучшения объектов управления: процессов, продукции или методов за счет использования современных процессов;
- управление любой сферой деятельности основано на процессном подходе, который является эффективным средством формирования корпоративного управления. Принципами этого подхода служат системность, представление деятельности как сети взаимосвязанных процессов, многомодельность, иерархичность, исследование объекта в динамике при организационной поддержке ядра корпорации;
- менеджмент качества органично интегрируется в ключевые процессы корпорации;
- увеличивается лидерская позиция руководства корпорации в ходе корпоративного управления с параллельным ему ростом сложности принятия управленческого решения.

В российских корпорациях пока современная методология реализации процессного подхода к управлению деятельностью практически отсутствует, вследствие чего автор считает целесообразным уделить внимание вопросу совершенствования методов и инструментов качества управления процессами реализации изменений. Данные задачи целесообразно решать параллельно с разработкой новых методов, способов и средств качества управления с помощью привлечения ИТ-технологии, которая способствуют повышению результативности корпоративного управления за счет повышения эффективности качества

управления рабочих процессов, протекающих в коллективах организаций, входящим в корпорацию.

Недостаточному пониманию руководством и персоналом корпорации значимости в области корпоративного управления информационных ресурсов способствуют, по мнению автора, следующие причины:

- слабое обеспечение программно-технической базы корпоративной стандартизации СОПК;
- недостаточное количество или отсутствие ресурсов, обеспечивающих сбор, регистрацию и корректную интерпретацию данных корпоративного управления.

Современные требования корпоративного управления, по мнению автора, отводят отдельную роль управлению информацией. Так, в частности требованиями к руководящему составу корпорации высшее руководство должно обеспечивать разработку организациями, входящими в корпорацию, соответствующих процессов качества управления информацией, в том числе с вопросами результативности корпоративного управления<sup>190</sup>.

Рассматривая весь вышеизложенный комплекс задач, автор считает целесообразным и возможным сделать предположение, что главным условием повышения эффективности и качества корпоративного управления при реализации основополагающих принципов TQM является внедрение и использование IT-технологии и современных интегрированных информационных процессов. К примеру, применительно к процессам менеджмента качества, внедрение информационных процессов в СМК следует рассматривать как обеспечивающий процесс, формирующий ландшафт удовлетворения потребности в информации всех участников качества управления жизненным циклом продукции и услуг, то есть руководителей любого уровня в установленный срок для обеспечения компетентности при принятии и реализации управляющих решений в области управления корпорации. Данный ландшафт процессов

---

<sup>190</sup> См.: ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования.

использует всю совокупность программно-технических средств IT-технологии и методов сбора, создания, обработки и передачи первичного транша информации о состоянии качества корпоративного управления, параметрах продукции для всех этапов жизненного цикла производимой в корпорации продукции.

Отсутствие именно этой жесткой связи описания сети процессов с системой документооборота корпоративной стандартизации до сих пор не сделало массовым внедрение организациями, входящими в корпорацию, электронного документооборота, несмотря на массовый характер появления сертифицированных СМК.

Тем не менее для органичного внедрения IT-технологии в инфраструктуру корпоративного управления в системе электронного документооборота были сформулированы требования, разработаны достаточно эффективные инструменты управления документацией корпоративной стандартизации с учетом требований ГОСТ ISO 9001-2012, а также используя наработанную практику зарубежных организаций, которая получила среди специалистов название EQS.EM Tool.

Системы EQS.EM Tool объединяют такие программные продукты, как:

- CASE-средства при моделировании процессов IDEF0.EM Tool, предназначенное для построения модели сетей процессов корпоративного управления организациям, входящим в корпорацию, и используемое для идентификации документации и данных корпоративной стандартизации, а также идентификации процессов качества управления, где такие документы и данные используются. IDEF0.EM Tool для описания процессов использует методологию функционального моделирования IDEF0<sup>191</sup>.

- Системы управления документооборотом EQS (*Electronic Quality System*), которые предоставляют возможность по управлению документами корпоративного управления, соответствующими полностью требованиям ГОСТ ISO 9001-2012, а также требованиям ISO /TP 10013:2001.

---

<sup>191</sup> См.: Там же.

Попадая в систему EQS.EMTool, документ адресуется соответствующему сотруднику. Например, документ «Процедура закупок в корпорации» адресуется отделам снабжения и складам организаций, входящим в корпорацию. Для удобства поиска нужных документов корпоративного управления в системе EQS.EMTool предусмотрена система фильтров.

В EQS.EMTool реализованы принципы управления полномочиями пользователей, которые подразделяются на имеющих право редактировать документы корпоративной стандартизации системных администраторов, а также читателей, способных только рассматривать документы корпоративного управления и пользоваться содержащейся в них информацией.

В системах EQS.EMTool поддерживаются все основные стадии жизненного цикла качества управления документацией корпоративной стандартизации. Для управления стадиями жизненного цикла документов корпоративной стандартизации используются атрибуты ISO: статусы документа, даты модификации, уровень верификации. В зависимости от потребности организаций, входящих в корпорацию, для управления записями и документами могут использоваться и другие атрибуты. Например, разработанные документы корпоративной стандартизации имеют статус черновика, после согласования СОПК получают статус «согласовано», после утверждения – «утверждено», а СОПК новой версии получает статус «изменено».

Согласно требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ISO /TP 10013:2001, система EQS.EMTool обеспечивает управление версиями рабочих экземпляров СОПК, автоматически следя за тем, чтобы доступными пользователям были только актуальные версии СОПК. В системе предусмотрены несколько способов распространения рабочих экземпляров корпоративной стандартизации. Основным, по мнению автора, способом является публикация СОПК в электронной библиотеке, размещенной на корпоративном сайте организаций, входящих в корпорацию, в локальной сети, на электронных носителях.

Публикация СОПК на корпоративном сайте или в Интранет-сети, по мнению автора, является наиболее предпочтительным способом движения документов для корпорации по следующим причинам:

- публикация СОПК представляет собой простую процедуру, которую способен выполнять менеджер отдела корпоративной стандартизации;
- менеджер по корпоративной стандартизации способен легко контролировать использование рабочих экземпляров СОПК во всех организациях, входящих в корпорацию независимо от территориальной удаленности сотрудников корпорации или ее размеров;
- уведомления о публикации СОПК рассылаются сотрудникам по электронной почте.

Вышеизложенное позволяет автору констатировать следующее: документация системы корпоративного управления для наукоемких корпораций являются источниками потенциальной потери качества управления, которые могут возникнуть по причинам:

- недоступности и несвоевременности получения нужной информации;
- неполноты информации;
- ошибок или противоречий и несоответствий в оформлении информации.

Внедрение IT-технологии и информационной системы управления корпоративной стандартизацией, интегрированной с системой описания сети процессов корпоративного управления в СОПК, следует рассматривать как результативное и эффективное предупреждающее действие для предотвращения потенциальных рисков.

Отметим, что при формировании инфраструктуры управления документацией корпоративного управления следует отражать сложившееся в корпорации технологическое и объектное деление; выбор элементов инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления должен быть адекватен видам и степени приоритетности организаций, входящих в корпорацию, а также их интегрированности в технологические комплексы

корпорации; корпоративная стандартизация обязана быть направлена на поддержание консенсуса интересов на всех этапах корпоративного управления; обеспечивать прозрачные отношения и баланс интересов инвесторов, стейкхолдеров и социально-экономическое развитие территорий на местах дислокации субъектов корпорации. Эти основные задачи касаются формирования инфраструктуры качества управления документов по стандартизации корпоративного управления, и предлагаемый в данном разделе диссертации инструмент, по мнению автора, наилучшим образом его реализует.

#### **4.3. Адаптация организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации**

Как отмечалось в разделе 4.1 настоящего исследования, стандарты СОПК, входящие в систему корпоративной стандартизации, содержат модель корпоративного управления, которая для организации является механизмом, позволяющим:

- обеспечить качество продукции корпорации, которое потребителем задано и в одно время соответствует требованиям, установленным обязательными по отношению к данной продукции техническими регламентами в параметрах безопасности;
- обеспечить уровень соответствия качества продукции корпорации государственному стандарту либо согласованным техническим условиям на эту продукцию, разработанным самой корпорацией по требованию заказчика.

В обоих случаях качество детерминировано и ограничено, и заказчики субъектов корпорации имеют возможность оценить свои потребности и степень их удовлетворения по действующим в РФ положениям. Как предусмотрено стандартами СОПК, это должно создавать и у субъектов корпорации, и у их потребителей уверенность в том, что определенное вышеперечисленными способами качество будет достигнуто. Таким образом, система СОПК вполне способна стать моделью корпоративного управления, цель которой – подтвердить способность обеспечивать заданное качество результатов труда субъектов корпорации. Как известно, такое подтверждение возможно осуществлять путем оценки третьей стороной (сертификации), оценкой второй стороной (потребителем) и самооценкой первой стороной (корпорацией).

Для оценки соответствия в наукоемком машиностроении можно применять различные формы, которые обосновываются и должны конкретизироваться в документах корпоративной стандартизации.

Автор считает, что практически все промышленно развитые страны в настоящее время вступили на новый этап развития внутрифирменных систем. Он тесно коррелирует с процессами внедрения интегрированных систем менеджмента (ИСМ), включающих в себя все локальные системы управления: систему менеджмента качества (СМК), систему экологического управления (СЭМ), систему качества управления профессиональной безопасностью и здоровья (СМПБ) и др.<sup>192</sup> Такая интеграция и объединение выгодно для субъектов корпорации, так как повышает доверие ее стейкхолдеров и конкурентоспособность корпорации в целом. Этот тезис автор считает целесообразным иллюстрировать следующей схемой, описывающей модель партнерских связей внутри корпорации, как показано на рисунке 4.3.1.

---

<sup>192</sup> См: Бушуев А.Н. Развитие корпоративных методов управления в промышленности. Саратов: КУБиК, 2012.

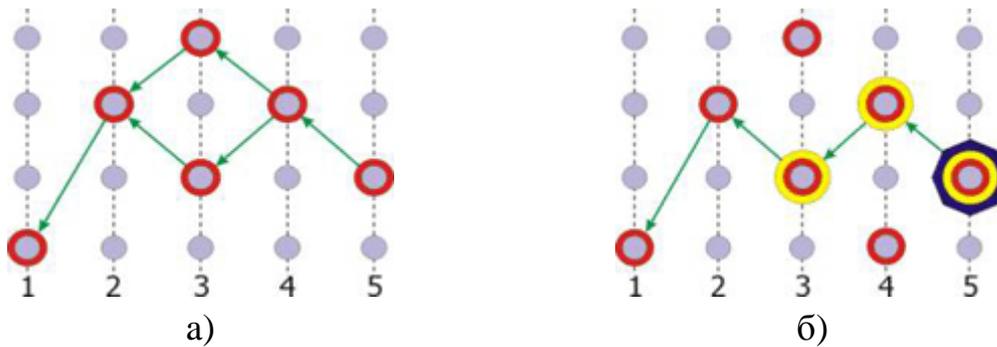


Рисунок 4.3.1 – Оптимизация партнерских связей в корпорации на основе интеграции в систему корпоративного управления систем менеджмента качества, экологического менеджмента и профессиональной безопасности и здоровья

На рисунке 4.3.1 условно обозначены кружками, расположенными на вертикальных пунктирных линиях, группы предприятий корпорации, производящей наукоемкую продукцию: 1 – разработчики; 2 – технологическая подготовка; 3 – предприятия корпорации, которые занимаются производством; 4 – предприятия корпорации, которые занимаются сборкой; 5 – предприятия корпорации, занимающиеся сбытом и эксплуатацией готовой продукции. Предприятия корпорации, которые внедрили процессы качества управления и провели сертификацию СМК на соответствие требованиям стандарта ГОСТ ISO 9001-2012, на рисунке обозначены кругами с дополнительной окантовкой. Автор считает целесообразным предположить, что наиболее вероятно партнерские связи, показанные стрелками на рисунке, возникают между предприятиями в составе корпорации, внедрившими и сертифицировавшими у себя систему корпоративной стандартизации на менеджмент качества и СОПК. Логично предположить также, что субъекты корпорации, не сертифицировавшие менеджмент качества в границах ГОСТ Р ИСО 9001-2015, будут испытывать трудности в поисках потребителей своей продукции, так как потребуются догонять конкурентов, внедряя также у себя систему корпоративной стандартизации. Общеизвестно, что выжить в конкурентной борьбе можно только через постоянное совершенствование, а это означает параметры выпуска продукции по доступной цене с характеристиками более высокого качества при

безусловным выполнении требований по безопасности, экологии, этике, морали и т.д. На рисунке 4.3.1 (б) показано развитие ситуации с партнерскими связями предприятий корпорации с дальнейшим продвижением в некоторых из них корпоративного управления в области экологического менеджмента и менеджмента профессиональной безопасности и здоровья. В этом случае субъекты корпорации, отмеченные кружками с двумя окантовками, провели сертификацию системы экологического менеджмента на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001, а предприятие, отмеченное восьмиугольной окантовкой, дополнительно провело сертификацию на соответствие требованиям стандарта OHSAS 18001 на локальную систему менеджмента профессиональной безопасности и здоровья. Автор считает логичным предположить, что в этой ситуации предприятие занимает верхнее положение в третьей группе, что даже имеющее сертифицированную СМК, но не успевшее вовремя достичь уровня качества управления предприятий-партнеров, рискует выйти из схемы сложившихся отношений и партнерских взаимоотношений корпорации. Этих рисков можно избежать, если учесть вышеприведенный довод, и автор считает целесообразным выделить ключевые преимущества от внедрения корпоративного управления на основе документов, включив в цикл управления корпоративной стандартизацией наряду с планированием, разработкой, обеспечением и реализацией оценку соответствия локальных систем требованиям СОПК ядра корпорации.

Общие принципы построения механизма подтверждения соответствия системы корпоративного управления обязаны исключать дублирование, быть в максимальной степени приближены к международной практике, обязаны учитывать состояние соотношения уровней риска и затрат на оценку соответствия качества управления в корпорации. В качестве примера автор считает целесообразным предложить подход к подтверждению соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации применительно к корпоративной стандартизации.

Проверка соответствия корпоративной стандартизации субъектов корпорации требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и СОПК, включая проверку реализации принципов корпоративного управления, требует к проведению корпоративного надзора некоторых новых подходов.

Изложенный в данном разделе диссертации подход к оценке соответствия СМК субъектов корпорации, по авторскому мнению, может служить базой для составления программы проверки, для проведения непосредственно надзора, а также для оценки качества корпоративного управления и по результатам этой проверки принятия решений органом, уполномоченным проводить сертификацию корпорации. Такой внутрикорпоративный механизм оценивает соответствие выполняемых процессов корпоративного управления, включая иерархию, состав, распределение функций сбора, обработки и оценки информации по компетентности решений, их адекватности достижению цели и задач всей корпорации. Ядром корпорации формируются требования и вводятся параметры, определяющие соответствие жизненного цикла наукоемкой продукции прототипу государственного или частного заказчика, а также набор критериев, обеспечивающих постоянство параметров качества процессов корпоративного управления, выполняемых в дочерних компаниях или подразделениях кластера по условиям аутсорсинга. Вместе с тем, как было вышеизложено, специфика корпоративного управления состоит не только в доказательстве соответствия деятельности субъектов корпорации требованиям СОПК, а в доказательстве надежного состояния процессов, управляемых системой менеджмента субъектов корпорации, гармонизированными с системами менеджмента ядра корпорации, и по мнению автора, в данной ситуации весьма интересен описанный опыт концепции процессов по управлению предотвращению потерь, в котором используется в качестве инструментов оценки качества управления и эффективности менеджмента организации использование IQRS - Международного рейтинга для системы менеджмента качества.

Обычно современные рейтинговые системы представляют собой специализированный вопросник, позволяющий оценить с помощью нескольких критериев систему качества управления, вопросы в нем сгруппированы по темам, составляющим основы современного подхода к системе качества управления, а каждый вопрос относится к определенному уровню развития системы качества управления, документально таких уровней считается десять.

Ответы на вопросы оцениваются баллами, далее после подсчета всех баллов каждого элемента, результаты оценки позволяют получить количественную характеристику различных областей и элементов оцениваемой системы качества управления, а также сделать вывод о состоянии, определить направление дальнейшего развития и улучшений корпоративного управления.

Международный рейтинг IQRS для систем менеджмента качества составляется посредством структурированного всеобъемлющего надзора, основанного на соблюдении принципов TQM. Поскольку IQRS признается как объективный количественный метод оценки качества управления, он позволяет получить значения численного рейтинга в баллах для различных областей деятельности, а также подтвердить политику качества в организации, подтвердить глобальность целей деятельности и стратегии организации, подтвердить уровни удовлетворенности как внутреннего, так и внешнего потребителей, и наглядно продемонстрировать возможные потери, связанные с низким качеством корпоративного управления. Кроме того, IQRS включает в себя все критерии, применяемые при сертификации на соответствие ISO серии 9000, а также критерию американской премии им. Малькольма Болдриджа, критериям EFQM - Европейской премии качества, соблюдению принципов TQM или стандартов Ford Q-1 и Q-101.

Подчеркнем, что рейтинговые системы отличаются от сертификации принципиально, особенно изменемостью результатов надзора. Как известно, сертификационный надзор носит только описательный характер и устанавливает факт соответствия или несоответствия заданным критериям. Когда в результате

надзорных аудитов выявлены несколько разных несоответствий, то при анализе сложно бывает сориентироваться, какие из них влияют наиболее критично на систему корпоративного управления в подавляющем большинстве и какие нужно корректировать немедленно, тогда как при использовании рейтингов результаты надзора оцениваются объективно используя компьютерные программы по бальной шкале, и полученные при этом массивы количественных показателей дают понимание, насколько близко организация к соответствию, что, по мнению автора, дает возможность сделать адекватное сложившейся ситуации перераспределение корпоративных ресурсов качества управления. В предлагаемой в данном разделе диссертации рейтинговой системе все области качества корпоративного управления оцениваются по одним и тем же правилам, это предотвращает появление возможности недооценить или переоценить какой-либо из элементов качества управления на основе корпоративной стандартизации и позволяет сохранять равнозначность элементов менеджмента корпорации. Получаемая конкретность информации, по сравнению с процедурой сертификации, позволяет в результате надзора с использованием данной системы ускорить процесс дальнейшего развития системы корпоративного управления. Такой рейтинг корпоративного управления автор считает целесообразным проводить, используя методологию внутренних проверок, принятую в отечественной промышленности, они являются высшей формой контроля системы менеджмента руководством корпорации. Корпоративный рейтинг стандартизации проводится для того, чтобы определить соответствие деятельности и результативности в области качества корпоративного управления требованиям ISO серии 9000, а также запланированным требованиям СОПК, разработанным ядром корпорации. Результатом внутреннего надзора корпоративного управления является сумма входных данных для анализа со стороны руководства субъектов корпорации, которая позволяет корпорации в подавляющем большинстве декларировать свою конкурентоспособность.

Разновидностью оценки соответствия является надзор, под которым ГОСТ Р ISO 9001-2011 понимает *"деятельность, обеспечивающая доказательства того, что установленные требования, относящиеся к продукции, процессам, системам корпоративного управления, персоналу или корпорации в целом выполняются"*<sup>193</sup>.

Сущность надзора заключается в проведении проверки объекта корпоративного управления в целях получения информации по состоянию соответствия этих объектов корпоративной стандартизации, требованиям ISO 9001, ISO 14001 и положениям СОПК, описывающим последовательности и содержания действий, необходимых при выполнении установленных корпоративной стандартизацией требований. Представленная в результате надзора информация является исходными данными анализа для поиска путей повышения уровня корпоративной стандартизации, а также повышения результативности и эффективности качества корпоративного управления. Типовое представление об алгоритме внутреннего надзора наглядно представлено на рисунке 4.3.2.

---

<sup>193</sup> ГОСТ Р ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования

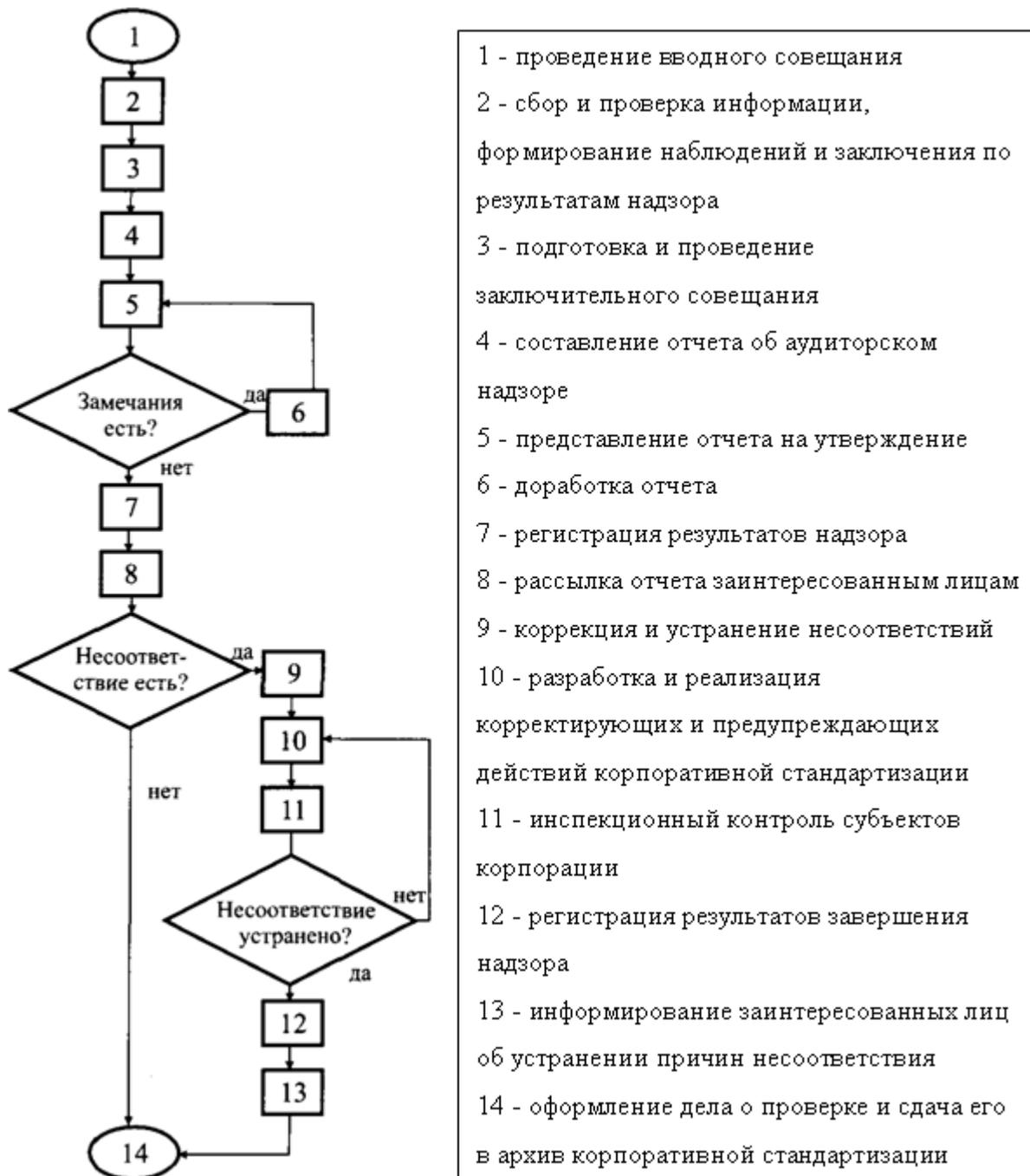


Рисунок 4.3.2 – Типовое представление об алгоритме внутреннего надзора процессов корпоративного управления

Исключительную актуальность в корпоративной стандартизации, как было отмечено ранее, приобретает процедура оценивания уровня результативности процессов корпоративного управления по установленному критерию качества

управления. Оценка процессов качества управления по степени выполнения плана надзора или по числу выявленных при нем несоответствий не способна охарактеризовать их результативность, и, по мнению автора, ни для кого не секрет, что прямая связь между числом надзоров и функционированием корпоративной стандартизации отсутствует, так как чем меньше будет запланировано число надзоров, тем легче будет выполнить план и отчитаться формально о результативности данного процесса корпоративного управления. Если в качестве критерия корпоративной стандартизации принять количество выявленных несоответствий, то это противоречит реальной практике, доказывающей, что чем дольше по времени функционирует система качества управления корпоративной стандартизации, тем несоответствий выявляется меньше, поэтому этот критерий, по мнению автора, объективным признать нельзя.

Организация внутреннего надзора в корпорации обязана осуществляться на базе принципов независимости, открытости, единообразия, регулярности, системности и точного документирования, и автор целесообразным считает подробнее остановиться на практической реализации этих принципов<sup>194</sup>.

Принцип *открытости* устанавливает, что каждое подразделение корпорации получает в начале года годовой план утвержденного внутреннего надзора с указанием сроков проведения проверок в организации, а точную дату определяют служба внутреннего надзора, которая уведомляет о запланированной проверке корпоративной стандартизации проверяемое предприятие не позже, чем за две-три недели до начала аудита, чтобы организации дать возможность к нему подготовиться.

Принцип *регулярности*. Проверки проводятся по плану, составленному службой внутреннего надзора корпорации, которым предусмотрено, что все организации корпорации подвергается внутреннему надзору раз в год. Ответственность за реализацию планов внутреннего надзора несет служба

---

<sup>194</sup> Разработано на основе: Терехин В.А. Развитие системы менеджмента качества на предприятиях промышленно-строительного кластера: дис. ... д-ра экон. наук. Саратов, 2012. URL: <http://dlib.rsl.ru/01006702293>.

внутреннего надзора корпорации, вместе с тем, от инициативы руководителя субъектов корпорации или решением руководящего органа корпорации возможна не предусмотренная планом дополнительная санкция внутреннего надзора для подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации.

Принцип *независимости* обеспечен тем, что во всех предприятиях корпорации надзор проводят группы специалистов служб внутреннего надзора, не находящиеся в подчинении руководителям проверяемых организаций, но иногда в группу проверяющих включают специалистов субъектов корпорации, прошедших подготовку, которые связаны функционально с проверяемыми подразделениями, но непосредственной ответственности за результаты проверяемых работ не несут. Вместе с тем, автор считает целесообразным отметить, что говоря о независимости специалистов, проводящих надзор за соблюдением требований корпоративной стандартизации, следует не забывать, что это работники корпорации, следовательно, улучшение качества, увеличение прибыли предприятия и другие стратегические интересы проверяющих и проверяемых совпадают. Поэтому нельзя, по авторскому мнению, соглашаться с положением нормативных документов, которые приняты Ростехрегулированием, о недопустимости проверяющему в процессе внутреннего надзора одновременно проводить надзорный аудит и консультировать специалистов проверяемого подразделения<sup>195</sup>. *Автор считает целесообразным в практике внутреннего надзора за соблюдением требований корпоративной стандартизации рассматривать проверку как дополнительную возможность обучения работников субъектов корпорации принципам и методам корпоративного управления.* В ходе подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации проверяющие должны не столько отмечать несоответствия, но обосновывать и разъяснять целесообразность и необходимость применения имеющихся методов качества управления в корпоративной

---

<sup>195</sup> См.: Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Обеспечение качества продукции на основе МС ИСО серии 9000. СПб.: СПГУ, 2007.

стандартизации. Внутренний надзор, по мнению автора, осуществлять могут те же самые специалисты, которые разработали и внедрили основные методы качества управления и документы системы корпоративного управления. Их относительная независимость сполна компенсируется высокой заинтересованностью в том, чтобы у субъектов корпорации система корпоративной стандартизации была результативна.

Принцип *единообразия* состоит в том, что проведение внутреннего надзора всех субъектов корпорации проходит в соответствии со стандартом СОПК внутреннего надзора, в котором определен порядок проведения проверок, а также весь пакет обязанностей и прав специалистов, проверку проводящих, а также у персонала проверяемой организации - субъекта корпорации. Служба внутреннего надзора, определив даты проверки, направляет в проверяемую организацию вопросник с перечнем вопросов, на которые сотрудниками организации обязаны быть даны ответы к началу проверки.

Принцип *системности* заключен в том, что, с одной стороны, подтверждение соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации осуществляется во всех предприятиях корпорации последовательно, а с другой – качества управления каждого подразделения корпорации оценивается в двух плоскостях. Прежде всего, рассматривается выполнение возложенных на данное подразделение функций согласно утвержденной матрицы распределения ответственности и полномочий в системе корпоративного управления; далее каждое подразделение субъектов корпорации рассматривается как отдельная подсистема, в которой реализуются с определенной спецификой те же элементы системы корпоративного управления, что и в корпорации в целом.

В ходе внутреннего надзора проверяющие рассматривают организацию работы корпоративной стандартизации в соответствии с матричной схемой распределения ответственности, анализируют содержание должностных инструкций и утвержденных планов качества управления, в которых в частности

должны быть предусмотрены периодические отчеты ответственных за конечные результаты по каждому процессу системы корпоративного управления.

Так как управление корпоративной стандартизацией, как и управление любым другим объектом, – процесс информационный, то большое внимание в ходе проведения внутреннего надзора уделяется организации информационных потоков. Общеизвестно, что корпоративное управление по своей сути есть информация<sup>196</sup>, поэтому все проверяющие обязаны рассматривать и процессы обработки информации, поступающей извне в данное подразделение субъектов корпорации, и все процессы сбора, анализа и передачи информации, возникающие в субъекте корпорации.

Подобный подход, по мнению автора, способствует тому, чтобы работникам различных субъектов корпорации прививалось чувства причастности к разработке и функционированию системы качества управления корпоративной стандартизации, при этом существенно снижая организационные и психологические барьеры между подразделениями корпорации.

Принцип *документированности*, как известно, требует по результатам каждого внутреннего надзора оформления документов, и по каждому из отмеченных несоответствий корпоративной стандартизации на отдельных бланках составляются протоколы по определенной форме<sup>197</sup>. Для составления таких протоколов, по авторскому мнению, целесообразно отводить время, особенно в случае, когда проверяющим отмечается лишь небольшое число выявленных несоответствий корпоративной стандартизации. В практике корпоративной стандартизации при каждой процедуре внутреннего надзора, как правило, отмечается не меньше двух десятков несоответствий различной значимости, и результаты внутреннего надзора должны оформляться двумя разными документами. Первым может быть перечень вопросов, на которые при проверке данного субъекта корпорации получены отрицательные ответы. Вторым

---

<sup>196</sup> См.: Шадрин А.Д. Качество и информация // Стандарты и качество. 1996. № 4. С. 30–33; № 5. С. 30–33.

<sup>197</sup> См.: Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Обеспечение качества продукции на основе МС ИСО серии 9000. СПб.: СПГУ, 1997.

документом служит акт о проведении внутреннего надзора, в котором сделаны ссылки на указанные перечни, а также развернутое описание не заложенных в вопроснике несоответствий, но обнаруженных в процессе внутреннего надзора. В конце акта внутреннего надзора приводится общий вывод о соответствии систем корпоративного управления субъектов корпорации действующим требованиям, и даются рекомендации проверяющих.

Но в экономической литературе, по мнению автора, очень мало описано, как и в какой последовательности надо делать вышеизложенное, и большие проблемы возникают, когда доходит до процесса документирования системы корпоративного управления. Руководство по проведению внутреннего надзора корпоративной стандартизации является в этом довольно трудоемком труде исходным документом, и по авторскому мнению программа надзора качества должна быть направлена на подтверждение соблюдения четырнадцати принципов системы корпоративного управления<sup>198</sup>:

1. Удовлетворение клиентов.
2. Ориентация на клиента всех работников корпорации.
3. Систематическая оценка качества продуктов и услуг.
4. Участие коллектива организации, а не только руководителей в решении проблем клиента.
5. Разумность экономии затрат без ущемления интересов клиентов.
6. Ведение бизнеса с минимальными рисками.
7. Объективность оценки информации о качестве продукции корпорации.
8. Установление целей качества управления по всей иерархии корпорации сверху вниз.
9. Документирование процессов и процедур корпоративного управления.
10. Наличие полного комплекта стандартов корпоративного управления и их соблюдение.
11. Широкая обратная связь вдоль всей корпорации.

---

<sup>198</sup> См.: Терехин В.А. Развитие системы менеджмента качества на предприятиях промышленно-строительного кластера: дис. ... д-ра экон. наук. Саратов, 2012. URL: <http://dlib.rsl.ru/01006702293>.

12. Документирование процедуры корректирующих действий на уровне процессов качества управления и самой системы корпоративного управления.

13. Документирование предупреждающих действий по улучшению корпоративной стандартизации.

14. Использование методик статистического анализа качества корпоративного управления.

Каждый из этих взятых в отдельности пунктов очевиден, но проблема возникает там, где у субъектов корпорации подошла необходимость охватить в своей деятельности целиком все 14 пунктов применительно к наукоемкому производству. Ниже приведен перечень вопросов, которые нужно решить, эти вопросы сгруппированы в виде функциональных блоков.

1. Организация внутреннего надзора:

- определение состава групп надзора;
- определение ответственных за проведение надзора и подтверждение соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации;
- определение состава компетентностных требований к тем работникам, которым поручено проводить надзоры;
- определение сроков проведения надзора;
- определение порядка проведения надзора по областям качества управления субъектов корпорации.

2. Планирование надзора подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации:

- определение целей надзора подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации;
- разработка вопросника;
- определение требований стейкхолдеров;
- разработка порядка информирования подразделений организации о проведении надзора корпоративной стандартизации;

- определение требований к корпоративной стандартизации с позиции субъектов корпорации, подлежащих надзору;

- разработка структуры собеседования с представителями подразделений, подлежащих надзору;

- документирование планов надзора.

### 3. Отчет о надзоре корпоративной стандартизации:

- виды корпоративных отчетов;

- структура корпоративных отчетов;

- техника представления положительных и отрицательных результатов внутреннего надзора;

- обновление отчетов о надзоре корпоративной стандартизации.

### 4. Проведение надзора:

- Надзор за корпоративной стандартизацией системы управления:

- надзор за состоянием рабочей обстановки и отношением работников субъектов корпорации к работе, организации и клиентам,

- надзор за системами развития корпоративного управления,

- надзор за системами управления персоналом субъектов корпорации,

- надзор за системами компетентности и повышения квалификации кадров субъектов корпорации,

- надзор за системами планирования и учета корпоративной стандартизации,

- надзор за информационной системой корпоративной стандартизации.

- Надзор за корпоративной стандартизацией НИОКР процессов:

- оценка качества управления инженерной документацией,

- оценка НИОКР спецификаций субъектов корпорации,

- надзор за качеством НИОКР с позиций производственных и технологических подразделений субъектов корпорации,

- надзор за тестированием и валидацией разработок на этапе НИОКР.

- Надзор за системами компетентности производства и уровнем качества производственных процессов:

- надзор за качеством производственной среды,
- надзор за качеством производственной документации,
- надзор за качеством технологических процессов,
- надзор за качеством в системе управления подготовкой производства наукоемких изделий<sup>199</sup>,

- надзор за качеством тестового оборудования и процессов наукоемких изделий,

- надзор за системой тестирования и валидации производственных образцов наукоемких изделий,

- надзор за качеством используемого материала,

- надзор за системами превентивных действий субъектов корпорации,

- надзор за системой корректирующих действий с дефектной продукцией.

- Надзор за системой закупок и снабжения субъектов корпорации:

- надзор за системой сертификации для поступающей на вход продукции,

- надзор за системой взаимоотношения с поставщиками,

- надзор за системой выборочного входного контроля и валидации поступающей продукции,

- надзор за системой хранения материальных ценностей субъектов корпорации.

Каждый из вышеперечисленных элементов надзора должен сопровождаться перечнем шагов, которые субъекты корпорации обязаны выполнять при анализе существующей системы корпоративной стандартизации и разработке новой наукоемкой продукции.

Центральный орган внутреннего надзора СОПК способен принять, по мнению автора, решение о проведении сертификации на соответствие

---

<sup>199</sup> См.: Гугелев Д.А. Развитие мониторинга системы качества промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. – Саратов, 2007

требованиям национальных стандартов стран, партнеров корпорации, международных стандартов или других нормативных требований.

Организационная структура службы внутреннего надзора и функции ее участников, по мнению автора, должны включать:

- Руководящий орган;
- Координационный совет;
- Рабочий орган;
- Органы по сертификации корпоративной стандартизации;
- Испытательные лаборатории корпорации.

Координационный совет формируется из представителей субъектов корпорации и имеет статус совещательного органа. Координационный совет рассматривает проект документа в области внутреннего надзора качества управления и сертификации, готовит предложения по их изменениям и дополнениям, совершенствованию.

Руководящему органу необходимо установление правил и процедур управления для возглавляемой им службе внутреннего надзора; орган аккредитует работы по сертификации и испытательные лаборатории субъектов корпорации; организует публикацию корпоративной стандартизации; предоставляет в установленном порядке сведения по объектам внутреннего надзора и сертификации; осуществляет сбор и анализ информации по вопросам внутреннего надзора и сертификации; орган устанавливает контакт и взаимодействие с национальными или международными организациями по вопросам сертификации управления корпорацией.

Рабочий орган управления корпорацией служит научно-методическим центром службы внутреннего надзора, которому необходимо осуществление сбора и анализа информации о результатах внутреннего надзора и внутренней сертификации управления корпорацией и предоставляет ее анализ руководящему органу. Кроме того, органом разрабатываются предложения по дальнейшему развитию системы корпоративной стандартизации; разрабатываются правила и

процедуры деятельности корпоративного управления; разрабатываются нормативные и методические документы повышения качества корпоративной стандартизации; орган оказывает методическую помощь для субъектов корпорации.

Органы внутреннего надзора и сертификации корпорации формируют и содержат в актуальном состоянии фонды нормативных и методических документов, необходимых для повышения качества управления корпорацией на основе корпоративной стандартизации.

Испытательная лаборатория:

- проводит отбор образцов наукоемких изделий для испытаний;
- проводит сертификационные испытания и валидации продукции, оформляют и направляют в службы внутреннего надзора протоколы испытаний;
- проводит испытания наукоемких изделий и продукции в границах инспекционного контроля;
- формирует и ведут фонд нормативных и методических документов корпоративной стандартизации, применяемых при испытаниях.

Все вышеизложенное дает достаточную наглядность представления о системе внутреннего надзора качества управления, которую создавать в корпорации необходимо.

Таким образом, в данном разделе диссертации были обоснованы научно-методические подходы к реализации мероприятий, выполняемых для адаптации организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации требованиям корпоративной стандартизации и СОПК, которые заключают в себе наглядное представление и последовательность работ, поэтапные требования к выполнению, иерархию ответственности персонала предприятий корпорации в философии TQM и поддержание консенсуса интересов стейкхолдеров с учетом принципов социального партнерства в рамках корпоративного управления.

## Заключение

Поднятые в работе проблемы развития организационно-экономического механизма качества управления на основе корпоративной стандартизации представляют достаточную сложность как в смысле выбора методологического обоснования при проведении исследований, так в смысле их прикладной апробации. Для ее решения необходима организация рационального взаимодействия между участниками промышленного производства с использованием механизмов и методов, обеспечивающих качественное управление всеми управленческими процессами субъектов корпоративных образований, что позволяет сформулировать научные подходы к определению концепции, разработке методологии и инструментария развития организационно-экономического механизма управления в наукоемком машиностроении РФ на основе корпоративной стандартизации. Содержание этих подходов состоит в следующем:

1. Автор придерживается мнения, что корпоративное образование в настоящее время служит своеобразным каркасом экономики ведущих промышленных стран, и для экономики РФ исключительно большое значение приобретает двуединое решение проблем обоснованного развития различных форм деятельности корпоративных структур и развития форм и методов управления, обеспечивающих повышение конкурентоспособности и эффективности их функционирования. К изучению специфики корпоративных форм сотрудничества подходить можно под различными углами зрения, и автор считает целесообразным сфокусировать внимание в данном исследовании на относящихся к понятию «корпоративное управление» круге проблем, которые являются центральными для уяснения смысла корпоративной формы организации и функционирования промышленного предприятия. В работе сделан обзор мнений по данной тематике, сделан вывод, что практически все определения в

данной сфере страдают односторонностью и отсутствием комплексности, и что особенно следует отметить, – взгляды, изложенные в литературе, отражают только интересы прямых субъектов корпоративного управления, не показывая влияние социального партнерства на корпоративное управление, оставляют в виде некоего общего воздействия внешней среды интересы населения, общества, органов власти и иных субъектов реального процесса воспроизводства. Это соображение позволило сформулировать гипотезу исследования: достижение синергетического эффекта участия всех партнеров в современных условиях возможно на основе организационно-экономического механизма корпоративного управления за счет дальнейшего развития корпоративной стандартизации, учитывающей интересы всех экономических, хозяйственных, государственных и социальных групп.

Проведенный комплексный анализ взглядов, изложенных в экономической литературе привел к выводу, что, основываясь на парадигме социального партнерства, учете многообразия типов и видов корпоративных структур, рассмотрев сложившиеся зарубежные и отечественные методологические подходы к их анализу, сущность корпоративного управления целесообразно как социально-экономическую систему установленных закономерностей, форм, методов и средств, целенаправленно воздействующих на органы управления субъектов корпоративных образований, их материально-вещественные, финансовые и другие организационно-экономические компоненты, обеспечивающие эффективное функционирование механизма взаимодействий и достижение синергического эффекта с учетом интересов всех социальных групп. Это дает возможность выделить качество корпоративного управления как предмет данного исследования. В целом управленческий продукт может удовлетворять конечные потребности корпорации, побудив объект действовать нужным для субъекта управления образом, то есть процесс управления приводит к созданию продукта, качество которого уже можно

оценить по способности удовлетворять потребности<sup>200</sup>. Автор твердо стоит на позициях стандартизованного общепринятого подхода к определению всех составляющих понятия и, поскольку за исходную парадигму качества считает целесообразным принять методологию TQM, то под качеством понимает «соответствие присущих характеристик требованиям»<sup>201</sup>.

Обеспечение равновесия влияния и баланса интересов участников корпоративных отношений относительно управления деятельностью всей организации повышает ее конкурентоспособность и экономическую эффективность. Следовательно, совершенно обоснованно понимание качества корпоративного управления как степени удовлетворения задокументированных требований всех заинтересованных участников корпоративных отношений результатами деятельности корпорации. В данном определении аккумулированы практически все аспекты взаимодействия, отраженные в сумме знаний о корпоративном управлении, учитывая при том принципы социального партнерства.

2. Для понимания сущности российской модели корпоративного управления в работе был рассмотрен генезис теоретических концепций корпоративной стандартизации. Проведенный анализ причин появления корпораций показывает, что в РФ существовала и существует специфика в возникновении корпораций, которая заключается в том, что из-за либерализации цен и проведения номенклатурной приватизации социалистические предприятия трансформировались в приватизированные корпорации. Анализ тенденций и эволюции российской модели корпоративного управления в промышленности показал целесообразность корректирующих действий и принятия законодательных и нормативных актов, повышения ответственности корпораций, определения компетентностных требований к профессиональным и деловым

---

<sup>200</sup> См.: Дьякова Е.Е. Качество управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности. Теория и практика экономики и управления современной организацией: сб. науч. трудов / отв. ред. проф. Н.С. Яшин. Саратов: Издательский центр «Наука», 2010.

<sup>201</sup> ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2012.

качествам руководителей, а главное – системности и документированности качественного корпоративного управления на основе принципов стандартизации.

Введение принципов корпоративной стандартизации в РФ должно происходить во всех направлениях: как на общегосударственном уровне, так и непосредственно на промышленных предприятиях. Целесообразно отметить первоочередные действия, которые необходимы для модели российского корпоративного управления, особенно на наукоемких предприятиях:

все корпоративное управление целесообразно строить на принципах корпоративной стандартизации с учетом интересов всех заинтересованных сторон;

уровень качества корпоративного управления неразрывно связан с понятием уровень качества корпоративной культуры. Корпоративная этика и корпоративный дух включают те нормы поведения корпоративной стандартизации, которые приняты в такой организации и которых придерживаются и рядовые работники, и менеджеры;

качественное корпоративное управление устанавливает полноценный и регулярный мониторинг всех видов и функций менеджмента со стороны уполномоченных представителей заинтересованных сторон;

По мнению автора, наибольшую актуальность приобрела потребность в создании отечественной модели построения организационно-экономического механизма обеспечения качества корпоративного управления, в основе которого могут быть уложения Кодекса корпоративного поведения, доработанные с учетом в нем принципов социального партнерства.

3. В процессе деятельности корпорации в ее корпоративную среду вовлекаются различные группы стейкхолдеров, представляющие, по сути, различные социальные классы и объединения, и факторы, являющиеся для деятельности обычной организации внешними, для корпорации приобретают еще и роль внутренних факторов, вследствие чего автор считает более

целесообразным пользоваться следующим делением при управлении активностью корпорации: капитал; среда функционирования; процессы и структуры.

Степень наукоемкости продукции, обусловленная сложностью конкретного изделия, концентрацией в ней научно-технических достижений, влияет в значительной степени на практическую реализацию и общие принципы управления в системе менеджмента качества, что позволяет при разработке корпоративной стандартизации, кроме специфических особенностей наукоемкого машиностроения, учитывать:

- влияние непосредственного окружения всех входящих в корпорацию организаций;
- влияние среды функционирования корпорации и ее макроокружения;
- взаимное влияние непосредственного окружения разных организаций, входящих в корпорацию;
- взаимное влияние всех организаций, входящих в корпорацию;
- влияние целей всех групп стейкхолдеров, вовлеченных в процессы корпоративного управления с учетом принципов социального партнерства.

Целесообразно отметить, что для любой корпораций характерно находиться и функционировать во враждебной внешней среде, а среду функционирования корпорации можно отличить тем, что большое количество входящих в нее бизнес-процессов можно представить как отдельные организации, у которых есть непосредственное собственное окружение, в то же время эти организации в структуре корпорации являют отдельные элементы непосредственного окружения друг другу. При этом внутренние структуры и процессы составляют общий капитал корпорации и должны материализовываться в виде документированных процедур, принципов и стандартов, а внешние целесообразно разделить на регуляционные, устанавливаемые государством или выработанные как правила корпоративного управления, сложившиеся в ходе сотрудничества различных структур, включая интересы населения мест дислокации субъектов корпорации. Все эти среды являются, по сути, объектами корпоративной стандартизации. По

своему назначению любые стандарты управления находятся в разном отношении к объектам, их использующим. С этой точки зрения вполне можно выделить три сферы деятельности стандартов:

1. Предписывающие стандарты – государственные нормативные документы, закрепляющие те или иные требования к организациям, процессам или продуктам.

2. Описательные стандарты - содержащие информацию о существующей практике, а также о регулирующих деятельность принципах и правилах.

3. Сертификационные стандарты – содержащие описание процедур признания за объектом тех или иных качеств (например, профессиональных компетенций персонала или факта наличия на предприятии системы по менеджменту качества) и оценки соответствия объекты требованиям определенного нормативного документа.

На основании вышеизложенного автор посчитал возможным предложить сопоставление типологии качества управленческих решений и соответствующей сферы корпоративной стандартизации.

Данная типология управленческих решений и соответствующей сферы корпоративной стандартизации может быть положена в основу разработки инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления, и проведенный в работе анализ позволяет рекомендовать при разработке стандартов корпоративного управления, кроме специфических особенностей наукоемкого машиностроения, учитывать влияние среды функционирования корпорации и ее макроокружения, взаимное влияние всех входящих в корпорацию субъектов, взаимное влияние окружения мест дислокации различных и входящих в корпорацию организаций, влияние процессов взаимодействия регуляционных и организационных структур, влияние целей всех групп стейкхолдеров, вовлеченных в процессы корпоративного управления с учетом принципов социального партнерства.

Приведенную типологию процессов управления автор считает целесообразным использовать при построении процессов корпоративного управления на основе корпоративной стандартизации, способной гарантировать принятие обоснованного, достаточно качественного управленческого решения.

4. В работе сделан анализ методов корпоративного управления, который показал, что на промышленных предприятиях в границах корпорации в настоящее время реализуется эволюция от систем прямой поставки к структурным формированиям по типу кластера, с усложнением кооперационных горизонтальных связей. Современное наукоемкое производство в организациях наукоемкого машиностроения рассматривает организацию работ по инновационному менеджменту согласно принципам передачи ответственности по соответственным этапам в циклах проекта. Данные схемы применимы практически на всех современных предприятиях, понятны и наглядны с точки зрения управляемости условий корпоративного управления, однако имеет один существенный недостаток: многочисленность стадий порождает ведомственные барьеры в корпорации, затягивает во времени процесс и в конечном итоге снижает конкурентные преимущества корпорации наукоемкого машиностроения.

Примененная в данном исследовании методология формирования системы управления для наукоемких корпоративных структур вполне может базироваться на принципах TQM применительно к структурным единицам корпорации как этапам инновационного процесса: фундаментальное исследование; прикладное теоретическое исследование; экспериментальные проверки; экспериментальное и опытное моделирование; верификация технических характеристик образцов; проектирование изделия; конструкторско-технологическое обеспечение производства; процессы изготовления, испытания и валидация изделий; проверка и доводка их в производстве; подготовительное производство; система запуска в производство; управление основным и серийным производством; поставки продукции и ввод наукоемких изделий в эксплуатацию; использование изделий у потребителя и их модернизация.

Замкнутая система качества корпоративного управления в концепции TQM представляется многоконтурной, вложенной одна в другую. Так как в традиционной общепринятой системе корпоративного управления недостатком ее модели является разобщенность контуров управления, особенно в современных условиях экономических ограничений и санкций, когда необходима единая политика и комплексные управляющие воздействия, то для модели, построенной на принципах TQM, такая разобщенность исключена. В предлагаемой модели типового процесса корпоративного управления все контуры необходимо агрегировать в общую структуру корпоративного управления, в которой такие функции в менеджменте качества, как формирование цели и планов, учет требований потребителя, адаптацию к изменениям окружающей среды и поведению поставщиков, обязаны быть едины и выражены в форме стандартов корпоративного управления. Измерение и мониторинг состояний процессов, управляемости деятельностью потребителей и поставщиков осуществляется с использованием некой надзорной службы корпорации. Эффективное управление процессами осуществляется на основе использования инноваций как обратной связи, а анализирование результатов выполнения процессов менеджмента качества корпоративного управления, состояния параметров входа и выхода, принятие взаимосвязанных решений должно осуществляться специальным органом корпорации.

5. Государство, являясь полноправным участником корпоративных отношений, в контексте данного исследования может выступать и как собственник, и как регулятор. Участие государства в собственности корпорации подразумевает соблюдение интересов его как собственника, то есть получением доходов в бюджет в форме дивидендов и контроля за деятельностью корпорации в целях увеличения рыночной ее стоимости. Однако в отечественной практике разделения в общественном труде, государство выполняет специфическую функцию регулирования деятельности своего экономического агента в целях повышения уровня благосостояния всего общества. Кроме того, государственная

деятельность для повышения качества управления приводит к политическому вмешательству в работу корпорации. Разрастание бизнеса, глобализация и усложнение оргструктуры корпорации приводят к тому, что нарушается один из базовых принципов повышения качества управления – принцип принятия решений на основе достоверной информации, то есть утраты системы координат в принятии решений. Проблематичной становится не доступность к дешевым деньгам, а уровень риска и недоверия к стандартам корпоративного управления.

Под корпоративной социальной ответственностью понимается, прежде всего, добровольная готовность владельцев бизнеса к социальным инвестициям, то есть к вложению материальных, финансовых, технологических, управленческих и иных ресурсов в реализацию социальных программ, причем для понимания КСО и выполнения бизнесами своих социальных обязательств, что КСО корпорации следует рассматривать как философию поведения и как деятельность, предусматривающую: соблюдение требований законодательства; производство качественной продукции и услуг для потребителей корпорации; развитие человеческого потенциала; принятие общепринятых этических норм деловой практики; создание новых рабочих мест, постоянные усилия корпорации по защите окружающей среды и экономии ресурсов.

Автор считает необходимым несомненное включение требований стандарта ВОК-КСО-2008 в регламенты и стандарты корпоративного управления, что позволит системно и документировано на практике осуществлять корпоративное управление, учитывающее паритет интересов и участников интеграции, и органов власти, и местного населения. Таким образом, механизм формирования согласования интересов участников в деятельности корпорации включает в себя процессы качества управления интересами всех стейкхолдеров: акционеров, покупателей, кредиторов, поставщиков, работников, местных сообществ, органов государственного регулирования и пр.

6. Одним из основных показателей, характеризующими результаты управления в наукоемком машиностроении, можно считать критерии уровня технологического развития, принятые в оценке отраслей.

Некоторые из этих показателей характеризуют серьезность проблемы для действующей практики повышения качества управления наукоемким машиностроением

Это свидетельствует о застойных явлениях и зависимости от закупаемых технологий и наукоемкой комплектации, что в современных условиях внешних санкций является риском для безопасности страны. Однако, несмотря на то, что в настоящее время экономической политикой государства поддерживается только рентаориентированное поведение бизнеса, именно государству и должна принадлежать инициатива улучшения в сфере корпоративного управления. Особенно важным представляется законодательное формирование системного корпоративного управления, использующего принципы и правила корпоративной стандартизации.

Чтобы иметь представление о состоянии уровня зрелости корпоративного управления в наукоемком машиностроении, автор посчитал целесообразным провести аналитическое исследование совместимости локальных систем менеджмента качества предприятий (СМК), входящих в ГК «Ростех», как одной из важнейших его составляющих. Основной целью данного исследования стало определение относительной степени зрелости СМК на предприятиях; выявление проблемных областей для проведения корректирующих действий; определение результативности локальных СМК. Первоочередной задачей, согласованной с целью исследования, по мнению автора, должен стать подбор и анализ индикаторов, характеризующих деятельность СМК предприятия в корпорации.

Данное аналитическое исследование проводилось на следующих предприятиях, входящих в ГК «Ростех» и Территориальное научно-производственное объединение «Электроника-Саратов», имеющие следующую специализацию:

– АО «НПП “Алмаз”» – разработка и промышленный выпуск СВЧ-приборов – широкополосных и сверхширокополосных ламп бегущей волны, а также комплексированных изделий на их основе;

– АО «НПП “Контакт”» – производство мощных генераторных ламп и мощных электровакуумных приборов СВЧ, а также коммутационной аппаратуры;

– ОАО ЦНИИИА – разработка специализированного контрольно-измерительного оборудования для контроля параметров изделий СВЧ-электроники в процессе их разработки и производства;

– ОАО «Саратовэлектронпроект» – разработка проектно-сметной документации на строительство, реконструкцию и техническое перевооружение промышленных предприятий.

На основании анализа результативности, адекватности и пригодности корпоративного управления СМК всех пяти проанализированных предприятий ТНПО «Электроника-Саратов» автором сформулированы выводы, что вся деятельность локальных систем менеджмента качества соответствует целям, поставленным руководством корпорации перед входящими в нее предприятиями о производстве продукции, отвечающей требованиям потребителя, и поставок ее в соответствии с требованиями стандартов корпоративного управления.

7. Анализ действующей практики повышения качества управления наукоемким машиностроением показывает серьезность исследуемой проблемы для экономики страны, и рассматривая механизм регулирования экономических интересов государства и групп стейкхолдеров корпорации в РФ, автор считает важным отметить, что отечественные корпорации в настоящее время в значительной степени осуществляют выбор источников и форм инвестирования и в стратегическое развитие, и в текущую производственно-хозяйственную деятельность. Распределения экономических интересов государства и основных групп стейкхолдеров, с одной стороны, и государства как равноправного субъекта этих отношений, с другой стороны, свидетельствует, что экономические интересы акционеров, интегрируемые в структуру собственности наукоемких корпораций,

их дочерних и зависимых организаций, обуславливают значительное различие в структуре источников их стратегического долгосрочного, тактического среднесрочного и оперативного краткосрочного финансирования внутри наукоемкой корпорации.

Государственное влияние на управление экономическими интересами практически любой из рассматриваемых групп стейкхолдеров в условиях, когда реально замедляется экономический рост, обеспечивается с помощью организационно-экономического механизма повышения качества корпоративного управления.

В настоящее время для российской экономики характерным стало усиление позиций государства, что проявляется в сфере регулирования экономических отношений на макро и мезоуровне, в увеличении долей государственной формы собственности для особо значимых отраслей экономики страны. Государственное регулирование процессов реструктуризации крупных корпораций в наукоемком машиностроении сказывается неизменно на структуру их уставного капитала, на баланс экономических интересов соучастников и на формирование источников текущего и долгосрочного финансирования всей хозяйственной деятельности корпораций. На практике это реализуется посредством кредитования в конкретных секторах экономики посредством реализации государственных целевых программ, посредством участия государства в крупных наукоемких корпоративных образованиях, посредством регулирования цен на фондовом рынке, посредством ставок кредитной политики, проявляющейся в повышении доли участия государства в кредитных организациях, в корректировках ставок рефинансирования Центральным банком России и т.п.

Качество процессов согласования экономических интересов акционеров, государства, кредиторов и иных стейкхолдеров прямо влияет на выбор структуры и виды источников финансирования для стратегических направлений развития в операционной деятельности корпораций. В работе наглядно показано, что

методами согласования экономических интересов всех основных групп стейкхолдеров и государства и стимулами построения оптимальных структур имущественного комплекса наукоемких корпораций, обеспечивающими в максимальной степени мобилизацию, демобилизацию и рациональные переделы финансовых ресурсов, могут служить:

- равноправный характер всех форм собственности, с проработкой и последующая реализацией методов регистрации эффективного набора соответствующих прав и обязанностей с возможностью защиты их в суде или арбитраже;

- объективность распределения прав и обязанностей заинтересованных сторон, согласование решений и правовой характер принимаемых положений на основе действующих нормативных и законодательных актов;

- последовательное совершенствование и реформирование корпоративного сектора отечественной экономики посредством развития федерального законодательства, определяющего порядок создания, присоединения и разделения корпораций и зависимых от них организаций как юридических лиц;

- совершенствование закона функционирования фондового рынка ценных бумаг и закона о процедуре банкротства физических и юридических лиц;

- значительное усиление транспарентности связанной с управлением имущественными комплексами корпораций информации, которая должна сопровождаться надежной и прозрачной отчетностью о распределении финансовых ресурсов, производственно-хозяйственной и финансовой деятельности корпораций;

- постоянный надзор за распределением управленческих полномочий внутри корпораций и зависимых от них организаций с детализированными, документированными и стандартизованными методами анализа процедур принятия решения, а также за соблюдением нормативов и правил статистической и финансовой отчетностей.

Таковы, по мнению автора, должны быть основные положения методологии согласования государственных интересов в качественном корпоративном управлении.

8. В работе выполнен анализ согласования экономических интересов основных групп стейкхолдеров корпораций в наукоемком машиностроении, однако для формирования комплексного механизма качества управления в корпорации необходима разработка методологических подходов к учету интересов местного населения. Данный аспект практически не отражен в публикациях, и автор, исходя из предмета исследования, считает важным остановиться на нем подробнее. Вместе с тем, сознавая сложность и неточность объективных методов учета влияния интересов общества в деятельности корпораций, особенно в наукоемком машиностроении, автор считает возможным ограничить методологический подход сферой влияния через представительство интересов местного населения региональными органами власти. Такое влияние, по мнению автора, возможно за счет формирования территориальных кластеров, связанных как с корпоративными целями субъектов хозяйствования, так и с региональным их управлением.

В проведенном обзоре экономической литературы показано, что именно кластер выступает зачастую приоритетом регионального, научного и промышленного развития в Европе. В настоящее время кластерный подход становится одним из ключевых применений промышленной региональной политики для повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования региона, стимулирования общей занятости, развития региональной экономики, перехода на инновационные пути развития, но это явление в части российского опыта еще пока недостаточно изучено. Очевидно, назрела необходимость глубокого использования международного опыта по применению промышленной политики, ориентированной на кластеризацию, особенно для отечественных наукоемких отраслей.

Успешное развитие в России кластеров, по мнению автора, возможно но при этом в работе несколько модернизирован подход Майкла Портера, усилив поддержку государством детерминантов кластера данной системы не исключая и самого ядра.

Наличие между участниками кластеризации каналов устойчивой связи, включение в кластер инфраструктурных и инновационных организаций, не входящих в корпорацию выделяет в системе признаки средового типа, тогда как институциональная среда кластера служит фактором его устойчивости развития. Кроме того, автор рассматривает кластер и как проект, так как создание кластера носит характер реализации проекта, так как состав кластера в ходе его функционирования способен меняться. Ключевая функция для любого производственного кластера носит также комплексный характер, так как включает в себя контрактационные, организационные, гармонизационные и трансформационные компоненты.

Однако проявления объектных свойств экономических систем кластера, демонстрация организациями – его участниками самостоятельности или пренебрежение интересами других участников может привести к распаду. Такой риск может быть редуцирован усилением проектных, альтернативных, процессных или средовых свойств в кластере: действия по конкретным целям и срокам общекластерных проектов; организации общекластерной процедурной поддержки; формирование институциональной среды кластера. *Наиболее важной задачей обеспечение качества корпоративного управления является поиск и обеспечение консенсуса между проектными, объектными, процессными и средовыми чертами организаций – участников кластера.*

Таким образом, автор определяет объективные условия корпоративного управления на основе стандартизации для кластера: проявление самостоятельности организаций – участников кластера может быть скомпенсировано организацией процедуры поддержки кластерообразующих процессов и формирования институциональной среды для кластеризации. Задачей

корпоративного управления кластерами является обеспечение консенсуса между проектными, объектными, процессными и средовыми аспектами характеристики кластеров, особенно ядра кластера, предприятий корпорации и организаций, участников совместной проектной деятельности.

В диссертации рассматриваются основные моменты технологической модернизации предприятий радиоэлектронной промышленности Саратовского региона. В качестве объекта апробации идей автора был реализован проект формирования кластера ТНПО «Электроника-Саратов», позволяющего совместить интересы как корпорации, так и местного сообщества при несомненном соблюдении интересов государства в такой наукоемкой отрасли, как производство электронной компонентной базы.

Так как кластеры представляют собой типы многоаспектной и многофункциональной экономических систем, обладающих свойствами, позволяющими отнести их к объектам стандартизации, автор предлагает включить его в сферу корпоративного управления, обеспечение качества управления достигается за счет учета интересов общества в корпоративной стандартизации.

9. Оценивание эффективности качества корпоративного управления с позиций принятых в TQM на практике начинается с выбора ландшафта процессов, считающимися наиболее важными для предприятия, но с учетом ожидаемых запросов потребителя. Однако в корпорации потребитель опосредован технологически, через сеть входящих в нее организаций, и процесс оценивания эффективности в корпорации часто проходит непоследовательно, отдельно и во всяком случае не улучшает систему менеджмента. Чтобы составить более или менее объективное представление о состоянии качества управления в российских корпорациях, производящих наукоемкую продукцию, и какие проблемы препятствуют более успешному развитию корпоративной стандартизации, автором было специально проведено обследование семи крупных предприятий государственной корпорации «Ростех»:

- АО «Научно-производственное предприятие «Алмаз»;
- ОАО «Радиозавод»;
- АО «Научно-производственное предприятие «Исток» им. А.И. Шокина»;
- ФГУП Научно-производственное предприятие «Торий»;
- АО «МосЭП»;
- АО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»;
- ОАО «Научно-производственное объединение «Квант».

Данные предприятия технологически совместимы, но ретроспективно являлись самостоятельными и обособленными организациями.

Результаты данного опроса показывают, что изменения организационной структуры представляются влияющим в наименьшей степени на вопросы качества корпоративного управления предприятий, входящих в корпорацию. Это свидетельствует, что в границах для большинства существующих организационных форм у предприятий наукоемких корпораций в современных условиях наличествует значительные потенциальные возможности для развития качества управления на основе корпоративной стандартизации. Фактически менеджеры предприятий, входящих в корпорацию, обратили внимание на общность проблем в системе управления, для которой не существовало вовсе проблемы управления ранее. Здесь, как и в предыдущем вопросе, большое внимание было уделено модернизации информационных процессов систем качества корпоративного управления. Таким образом, дополнив анализом ответы на предыдущий вопрос, автор приходит к выводу, что важным препятствием на пути к развитию качества корпоративного управления вкупе с ограниченностью финансовых возможностей, систем корпоративной стандартизации, являются процессы повышения квалификации персонала и ускорение внедрения IT-процессов, так как без перехода к современным ERP-системам внедрение корпоративной стандартизации не станет эффективным, так как будет сложно

отслеживать эффективность качества корпоративного управления корпоративной стандартизации.

Результаты проведенного исследования, представленные в этом разделе настоящей диссертации, позволяют сделать предварительно ряд выводов по состоянию и перспективам качества управления корпоративной стандартизацией на российских предприятиях наукоемких корпораций.

Подавляющим большинством опрошенных руководителей предприятий, входящих в корпорацию «Ростех», задачи повышения качества управления корпоративной стандартизации осознаны достаточно серьезно. При этом связующим звеном между корпоративной стандартизацией и результатами деятельности служит более полное удовлетворение запросов всех заинтересованных сторон и усиление конкурентных позиций. Практически общепризнанным можно считать факт, что управление корпоративной стандартизацией как сопутствие реализации иных функций менеджмента, осуществлять эффективно невозможно. Процессы этой деятельности требуют создавать отдельное выделенное направление в системе корпоративного управления наукоемких корпораций.

В то же время участниками проведенного исследования управление корпоративной стандартизацией пока еще рассматривается как отдельный процесс, концентрирующий действия всех предприятий – участников корпорации. В этом смысле российские менеджеры наукоемких корпораций еще пока не готовы к реализации идеологии TQM, требующей полного пересмотра систем функционирования предприятия на основе идеологии повышения качества корпоративного управления всех реализуемых предприятиями процессов.

Исследование проявило серьезность отраслевых различий в подходах к проблеме управления корпоративной стандартизацией. Наиболее значимыми факторами, определяющими эти различия, являются низкие показатели жесткости конкуренции на рынках наукоемкой продукции, которая в значительной степени

является наследием производственно-технологического уклада, сложившегося во времена плановой экономики.

10. В наукоемком машиностроении согласование интересов основных групп стейкхолдеров корпораций целесообразно формировать системно, на основе использования общих принципов стандартизации. Автору представляется, что приоритетным должен стать принцип консенсуса интересов при формировании организационно-экономического механизма менеджмента корпорации, который согласует интересы стейкхолдеров, государства и общества. Автор убежден, что гипотеза настоящего исследования будет доказана вполне обоснованно и репрезентативно через методический подход консенсуса отраслевых, государственных и региональных интересов, изложенных в стандартах организации промышленной корпорации, связанных как с корпоративными целями субъектов хозяйствования, так и с их региональным управлением. Предложенная в работе модель является источником генерации для процедур обеспечения поддержки принятия решений и выпуска документов, регламентирующих элементы системы корпоративного управления.

Увеличение числа нормативно-методических документов, правил и норм корпоративного характера значительно, по мнению автора, упрощает формирование системы документации корпоративной стандартизации, обеспечивая подход к формированию корпоративного управления, которое является не столько результатом влияний от внешней среды, сколько трансформацией систем управления, сложившихся в организациях, входящих в корпорацию.

Все вышеизложенное позволяет автору констатировать, что процессы корпоративного управления в отличие от традиционных моделей стандартизации строятся на закладываемой стратегической карте корпоративного управления принципе системности, а информационное обеспечение – через механизм определения причинно-следственных связей показателей качества корпоративного управления. Этот подход позволяет рассматривать систему

корпоративного управления как избирательно воздействующую только на значимые для реализации стратегии корпорации процессы и обеспечивающие подсистемы корпоративного управления, оптимизирующую при этом использование ресурсов, рациональность при достижении стратегических целей.

Таким образом, по мнению автора, обеспечивается подход к формированию системы корпоративного управления, которая формируется не только под влиянием условий внешней среды, но и трансформированным результатом продолжения сложившихся систем менеджмента качества управления от организаций, входящих в данную корпорацию.

Наиболее значимым выводом из вышеизложенного следует считать принятие формирования архитектуры корпоративной стандартизации, используя блочный подход, когда процессы менеджмента качества корпоративного управления целесообразно представить в виде системы взаимосвязанных между собой операций и действий, и включающей блоки действий, связей между блоками, логических элементов и баз данных, что способствует созданию в будущем отраслевой модели менеджмента наукоемкого машиностроения, повышению уровня их качества управления, степени упорядоченности и организованности. Обеспечение консенсуса отраслевых, государственных и региональных интересов должно быть установлено в СОПК - стандартах организации промышленной корпорации, связанных как с корпоративными целями субъектов хозяйствования, так и с региональным их управлением, что и является базой организационно-экономического механизма корпоративного управления.

В диссертации представлен расширенный примерный перечень нормативно-методических документов корпоративной стандартизации, разработка и применение которых позволит повысить качество корпоративного управления.

11. Рассматривая комплекс задач построения документооборота корпоративного управления, автор считает целесообразным отметить, что

формирование инфраструктуры, обеспечивающей в российских корпорациях качество управления пока не связано с общей методологией, предусматривающей определенные этапы с последовательностью работ по перестройке корпоративной культуры на принципы TQM. Одной из основных причин низкой эффективности корпоративного управления является рассмотрение руководством процессов повышения качества управления как очередного проекта, не самого срочного, затратного, и самое главное – имеющих начало и конец.

Главным из условий повышения качества управления и эффективности корпоративного управления будут являться внедрение и пользование современной интегрированной инфраструктурой корпоративной стандартизации. Применительно к менеджменту качества управления в корпорации это процессы, обеспечивающие управляемые условия для использования информации всеми участниками корпорации, обеспечивающих жизненный цикл продукции, а также руководителей всех уровней и организаций в корпорации для обеспечения компетентности в принятии и реализации решений корпоративного управления. Данный процесс должен использоваться для всей совокупности документов и программно-технические средства сбора, аккумуляции и обработки данных о качестве процессов корпоративного управления и продукции. Он обеспечивает получение достоверной информации о динамике и уровне качества продукции по всем стадиям ее жизненного цикла, процессам или состоянию производственной среды организациям, входящим в корпорацию.

Документация системы корпоративного управления для наукоемких корпораций являются источниками потенциальной потери качества управления, которые могут возникнуть по причинам: недоступности и несвоевременности получения нужной информации; неполноты информации; ошибок или противоречий и несоответствий в оформлении информации.

Внедрение IT-технологии и информационной системы управления корпоративной стандартизацией, интегрированной с системой описания сети процессов корпоративного управления в СОПК, следует рассматривать как

результативное и эффективное предупреждающее действие для предотвращения потенциальных рисков.

В работе отмечено, что при формировании инфраструктуры управления документацией корпоративного управления следует отражать сложившееся в корпорации технологическое и объектное деление; выбор элементов инфраструктуры документов по стандартизации корпоративного управления должен быть адекватен видам и степени приоритетности организаций, входящих в корпорацию, а также их интегрированности в технологические комплексы корпорации; корпоративная стандартизация обязана быть направлена на поддержание консенсуса интересов на всех этапах корпоративного управления; обеспечивать прозрачные отношения и баланс интересов инвесторов, стейкхолдеров и социально-экономическое развитие территорий на местах дислокации субъектов корпорации. Эти основные задачи касаются формирования инфраструктуры качества управления документов по стандартизации корпоративного управления, и предлагаемый в данном разделе диссертации инструмент, по мнению автора, наилучшим образом его реализует.

12. Стандартизация, на основе которой построена архитектура СОПК, вполне способна стать моделью корпоративного управления, подтверждающей способность обеспечивать заданное качество результатов труда субъектов корпорации. Автор выделяет ключевые преимущества от внедрения корпоративного управления на основе документов, включив в цикл управления корпоративной стандартизацией, наряду с планированием, разработкой, обеспечением и реализацией, оценку соответствия локальных систем требованиям СОПК ядра корпорации. Общие принципы построения механизма подтверждения соответствия системы корпоративного управления обязаны исключать дублирование, быть в максимальной степени приближены к международной практике, обязаны учитывать соотношение уровней имеющихся рисков и затрат по оценке соответствия в корпорации. В качестве примера автор предлагает подход к подтверждению соответствия систем корпоративного управления

субъектов корпорации применительно к корпоративной стандартизации, так как в практике внутреннего надзора корпоративной стандартизации проверка может рассматриваться как дополнительная возможность обучения работников субъектов корпорации принципам и методам корпоративного управления. В ходе подтверждения соответствия качества корпоративного управления субъектов корпорации проверяющие должны не только отметить несоответствие, но и разъяснить и обосновывать целесообразность и необходимость применения того или иного метода обеспечения качества управления на основе корпоративной стандартизации. В диссертации были обоснованы научно-методические подходы к реализации мероприятий, выполняемых для адаптации организационно-экономического механизма повышения качества управления на основе подтверждения соответствия систем корпоративного управления субъектов корпорации требованиям корпоративной стандартизации и СОПК, которые в себя включают наглядное представление алгоритма работ, требований к реализации этапов, структуру ответственности персонала предприятий корпорации в философии TQM и поддержание консенсуса интересов стейкхолдеров с учетом принципов социального партнерства в рамках корпоративного управления.

Полученные результаты научных исследований позволяют сформулировать следующие основные выводы, предложения и рекомендации для формирования системы обеспечения качества управления на основе корпоративной стандартизации.

1. Установленное обобщенное понимание сущности корпоративного управления, как стандартизованной социально-экономической системы воздействий с учетом интересов всех социальных групп на органы управления субъектов корпоративных образований, их материально-вещественные, финансовые и другие организационно-экономические компоненты, с целью обеспечения эффективного функционирования и достижения синергетического эффекта позволяет определять параметры функционирования всего акционерного

общества как степени удовлетворения всех заинтересованных участников корпоративных отношений в результатах деятельности.

2. Разработанный методологический подход определения стратегического поведения корпораций, исходя из анализа влияния среды функционирования и структуры макроокружения в парадигме социального партнерства, которое обусловлено взаимным воздействием как входящих в корпорацию субъектов, взаимовлиянием окружения входящих и не входящих в корпорацию организаций на местах дислокации, процессов взаимодействия регуляционных структур, так и влиянием интересов всех групп стейкхолдеров, вовлеченных в процессы корпоративного управления, дает возможность сопоставления типологии управленческих решений и соответствующих сфер корпоративной стандартизации, обеспечивающих их качество.

3. Изложенный гносеологический подход к возможности построения корпоративного управления как инновационной реакции на изменение условий хозяйствования за счет повышения конкурентных и политических давлений макроокружения, а также усиления требований на рынке наукоемкой продукции дает возможность рассматривать процессы формирования корпоративных структур как инновационный управленческий проект, реализуемый на отраслевом уровне.

4. Предложенная авторская модель типового процесса корпоративного управления, в которой общие функции устанавливаются в форме стандартов корпоративного управления, а мониторинг состояний процессов, управляемости деятельностью потребителей и поставщиков, анализ состояний входов и выходов процессов корпоративного управления, принятия взаимосвязанных решений, как обратной связи в модели, осуществляется субъектом управления корпорации дает возможность формирования эффективной гибкой и адаптивной системы управления корпорацией.

5. Изложенные методические подходы к оптимизации межсубъектных интересов групп стейкхолдеров и определению условий и возможностей

формирования кластеров как многофункциональной и многоаспектной экономической системы согласования интересов бизнеса и местного сообщества, дают возможность практической реализации принципов стандартизации на межотраслевом и межрегиональном уровнях.

6. Предложенный усовершенствованный механизм подтверждения соответствия системы корпоративного управления требованиям и положениям корпоративной стандартизации, включающий в себя доказательность представлений о результативности работ, выполнения требований к качеству ее этапов, к ответственности персонала корпорации в философии TQM и поддержания консенсуса интересов стейкхолдеров на основе соблюдения принципов социального партнерства дает возможность достоверной оценки соответствия и способствует замкнутости и целостности системы корпоративного управления.

Таким образом, результаты исследования полностью подтверждают рабочую гипотезу, что в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды, рецессионных явлений в экономике развитие организационно-экономического механизма обеспечения качества корпоративного управления должно быть направлено на достижение синергического эффекта участия всех партнеров на основе корпоративной стандартизации, учитывающей интересы всех экономических, государственных и социальных групп.

### Список использованных источников

1. Абоянцева, Л. Л. Развитие методического инструментария формирования корпоративной отчетности : автореф. ... дис. канд. экон. наук / Абоянцева Лариса Леонидовна. – Йошкар-Ола, 2012.
2. Авдашева, С. Б. Интеграционные процессы, корпоративное управление и менеджмент в российских компаниях / С. Б. Авдашева, В. В. Голикова, Т. Г. Долгопятова, И. Ивасаки, А. А. Яковлев. – М. : МОНФ, 2006.
3. Авдашева, С. Б. Теория организации отраслевых рынков / С. Б. Авдашева, Н. М. Розанова. – М. : Магистр, 1998. – С. 18.
4. Авдашева, С. Б. Холдинги с участием государственных и смешанных корпораций: оценка российской практики в контексте мирового опыта / С. Б. Авдашева // Вопросы экономики. – 2007. – № 1. С. 98–121.
5. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес. – СПб. : Питер, 2012.
6. Айвазян, С.А. Прикладная статистика и основы эконометрики: учебник для вузов / С.А. Айвазян, В.С. Мхитарян. – М.: ЮНИТИ, 1998.
7. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985.
8. Алекперов, В. Ю. Вертикально-интегрированные нефтяные компании России. Методология формирования и реализации / В. Ю. Алекперов. – М. : Аутопан, 1996.
9. Александер, М. Корпоративная стратегия / М. Александер, М. Гулд, Э. Кэмпбелл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
10. Алексеева, О. Корпоративная социальная ответственность в России. Взросление в неблагоприятном окружении / О. Алексеева // SEAL. – 2004. – № 1. – С. 4–7.

11. Алисов, А. Н. Муниципальное управление: социально-экономическое развитие города / А. Н. Алисов, А. Л. Гапоненко, С. Б. Мельников, В. А. Николаев. – М. : Логос, 2002.
12. Алисов, А. Н. Управление развитием социально-ориентированной экономики региона / А. Н. Алисов. – М. : Проспект, 2004.
13. Андронов, В. О концепции и стратегиях социальной ответственности корпоративного бизнеса / В. Андронов // Российский экономический журнал. – 2004. – № 12–12.
14. Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках / под ред. С. Б. Авдашевой, А. З. Астаповича, А. Е. Шаститко. – М., 2002.
15. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999.
16. Антонов, В. Г. Корпоративное управление / В. Г. Антонов, В. В. Крылов. – 2-е изд. – М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2010.
17. Анфилатов, В. С. Системный анализ в управлении / В. С. Анфилатов. – М: Финансы и статистика, 2002.
18. Аристер, Н. Основы корпоративной стратегии / Н. Аристер, П. Половинкин // Экономист. – 2012. – № 6.
19. Архангельский, В. Н. Экономика корпораций / В. Н. Архангельский, Д. В. Федоров. – Ульяновск, 2012.
20. Баженов, Л. Б. Метод принципов и метод гипотез и проблема соотношения феноменологических и объяснительных теорий / Л. Б. Баженов, В. С. Евдокимов // Методы научного познания и физика. – М.: Наука, 1995.
21. Балабова, Н. В. Международные финансово-промышленные группы: проблемы и перспективы / Н.В. Балабова // Проблемы прогнозирования. – 1997. – № 3.
22. Балтаев, В. В. Развитие корпоративных методов управления предприятиями промышленности: автореф. ... дис. канд. экон. наук / Балтаев Владимир Владимирович. – Саратов, 2007.

23. Бандурин, А. В. Инвестиционная стратегия корпорации на региональном уровне / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. – М. : Наука и экономика, 1998.
24. Бандурин, А. В. Управление деятельностью корпораций в России / А. В. Бандурин. – М., 2002.
25. Бандурин, А. В. Проблемы управления корпоративной собственностью / А. В. Бандурин, С. А. Дроздов, С. Н. Кушаков. – М. : Буквица, 2000.
26. Бандурин, А. В. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России / А. В. Бандурин, Л. Ф. Зинатулин. – М. : Буквица, 1999.
27. Бандурин, В. В. Инвестиционная деятельность в России в условиях развития корпоративных форм управления / В. В. Бандурин, Д. Л. Зубов. – М. : Наука и Жизнь, 1998.
28. Батлер, У. Э. Корпорации и ценные бумаги в России и США / У. Э. Батлер, М. Е. Гаши-Батлер. – М. : Зерцало, 1997.
29. Беляева, И. Ю. Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: теория и практика / И. Ю. Беляева, М. А. Эскиндаров. – М. : Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 1998.
30. Беляева, И. Ю. Современные корпоративные стратегии и технологии в экономике России / И. Ю. Беляева // Финансы и кредит. – 2001. – № 1.
31. Беляева, И. Ю. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты: российский опыт / И. Ю. Беляева. – М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.
32. Беляева, И. Ю. Финансово-промышленные группы: перспективы в России / И. Ю. Беляева // Финансы. – 1999. – № 1.
33. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010.
34. Бодров, О. Г. Свобода как философская и экономическая категория / О. Г. Бодров // Проблемы современной экономики. – 2003. – № 1.
35. Боумен, К. Стратегия на практике / К. Боумен. – СПб. : Питер, 2003.

36. Бочарова, И. Ю. Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления / И.Ю. Бочарова // Экономическая наука современной России. – 2005. – № 3. – С. 126–123.

37. Бочарова, И. Ю. Эффективность деятельности совета директоров в системе корпоративного управления российских компаний / И. Ю. Бочарова // Финансы и кредит. – 2012. – № 28.

38. Брэйли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брэйли, С. Майэрс. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997.

39. Булатов, А. Н. Оценка экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях: дис. канд. экон. наук / Булатов Айдар Нафисович. – М., 2001.

40. Бушуев, А. Н. Алгоритм реализации базовых корпоративных стандартов машиностроительной корпорации / А. Н. Бушуев // Актуальные проблемы управления : Мат. Междунар. (оч.-заоч.) науч.-практ. конф. (18 апреля 2014 г.) / Отв. ред. А. В. Гугелев. – Саратов : Академия управления, 2014. – С. 30–40.

41. Бушуев, А. Н. Возможности и проблемы инновационного развития экономики России / А. Н. Бушуев, Н. С. Яшин // Теория и практика экономики и управления современной организаций : Сб. науч. трудов / Отв. ред. Н. С. Яшин. – Вып. 3. – Саратов : ИЦ «Наука», 2010. – С. 18–21.

42. Бушуев, А. Н. Глобализация экономики и конкурентоспособность российских корпораций / А. Н. Бушуев // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – № 1. – С. 18–27.

43. Бушуев, А. Н. Задачи развития корпоративного управления на основе учета принципов социального партнерства / А. Н. Бушуев // Вестник СГСЭУ. – 2014. – № 5 (54). – С. 59–62.

44. Бушуев, А. Н. Инновационное развитие промышленности регионов: проблемы и перспективы / А. Н. Бушуев, Н. С. Яшин // На перекрестке Севера и Востока : Мат. 1 Междунар. науч.-практ. конф. (10–12 июня 2013 г.). – Магадан : Изд-во Северо-восточного гос. ун-та, 2013. – С. 10–17.

45. Бушуев, А. Н. К вопросу согласования интересов в крупных корпоративных образованиях / А. Н. Бушуев, Н. С. Яшин // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики : Мат. X Междунар. науч.-практ. конф. (18–21 апреля 2013 г.). – Тольятти : Изд-во Волжского университета им. В.Н. Татищева, 2013. – С. 106–109.

46. Бушуев, А. Н. Корпоративная стандартизация – порядок формирования / А. Н. Бушуев // Вестник качества. – 2013. – № 4 (122). – С. 3–12.

47. Бушуев, А. Н. Корпоративные образования в промышленности: теория и методология управления / А. Н. Бушуев. – Саратов : КУБиК, 2012. – 194 с.

48. Бушуев, А. Н. Методологические основы формирования корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Наука и общество. – 2013. – № 3 (12). – С. 29–33.

49. Бушуев, А. Н. Методологические основы формирования корпоративных образований в промышленности / А. Н. Бушуев // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – № 1 (19). – С. 44–49.

50. Бушуев, А. Н. Механизм согласования интересов субъектов в деятельности корпораций / А. Н. Бушуев / Бенцманские чтения: актуальные проблемы управления : Мат. междунар. оч.-заоч. науч.-практ. конф. (13 ноября 2014 г.) / Отв. ред. А. В. Гугелев. – Саратов: Изд-во ССЭИ РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. – С. 51–53.

51. Бушуев, А. Н. О механизмах согласования интересов субъектов корпорации в промышленности / А. Н. Бушуев // European social science journal. – 2013. – № 10 (37). – Т. 2. – С. 375–382.

52. Бушуев, А. Н. Особенности нормативного регулирования корпоративных структур / А. Н. Бушуев // Актуальные проблемы управления: теория и практика : Мат. Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (30 мая 2014 г.) / Отв. ред. А. В. Гугелев. – Саратов : Академия управления, 2014. – С. 22–24.

53. Бушуев, А. Н. Порядок построения корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Модернизация и развитие современного инновационного общества: экономические, социальные, правовые, философские тенденции : Мат.

Международ. науч.-практ. конф. (26 марта 2013 г.) / Отв. ред. В. И. Долгий : в 3 ч. – Ч. 1. – Саратов : ИЦ «Наука», 2013. – С. 132–134.

54. Бушуев, А. Н. Порядок формирования корпоративных стандартов / А. Н. Бушуев // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 8 (44). – С. 104–124.

55. Бушуев, А. Н. Порядок формирования работ по корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Вестник Волгоградского госуниверситета. – 2013. – № 5 (44). – С. 208–213.

56. Бушуев, А. Н. Преимущества и недостатки корпораций как субъектов хозяйственной деятельности / А. Н. Бушуев // Теория и практика экономики и управления в современной организации: Сб. науч. трудов / Отв. ред. Н. С. Яшин. – Вып. 3. – Саратов : ИЦ «Наука», 2010. – С. 21–28.

57. Бушуев, А. Н. Принципы построения менеджмента качества вертикально интегрированной промышленной корпорации / А. Н. Бушуев // Информационная безопасность регионов. – 2014. – № 2 (15). – С. 47–50.

58. Бушуев, А. Н. Принципы формирования корпоративной стандартизации / А. Н. Бушуев // Вестник СГСЭУ. – 2014. – № 1 (50). – С. 30–34.

59. Бушуев, А. Н. Проблемы обеспечения конкурентоспособности российских корпораций в условиях глобализации экономики / А. Н. Бушуев // Вопросы современной науки и практики. Университет им.В.И. Вернадского. – 2012. – № 1 (37). – С. 177–184.

60. Бушуев, А. Н. Развитие корпоративных методов управления в промышленности / А. Н. Бушуев. Саратов : КУБиК, 2012. – 158 с.

61. Бушуев, А. Н. Развитие механизма формирования и функционирования корпоративного управления в промышленности / А. Н. Бушуев. – Саратов : ИЦ «Наука», 2012. – 74 с.

62. Бушуев, А. Н. Стратегия формирования СМК в промышленных корпорациях / А. Н. Бушуев // Факторы успеха. – 2014. – № 2 (3). – С. 30–34.

63. Бушуев, А. Н. Структурирование корпоративных стандартов / А. Н. Бушуев // Бенцманские чтения: актуальные проблемы управления : Мат. Междунар. (оч.-заоч.) науч.-практ. конф. (14 ноября 2013 г.) / Отв. ред. А. В. Гугелев. – Саратов : Академия управления, 2014. – С. 30–40.

64. Бушуев, А. Н. Тенденции модернизации промышленности в условиях вступления России в ВТО / А. Н. Бушуев, Н. С. Яшин // Наука и общество. – 2013. – № 3 (12). – С. 95–98.

65. Бушуев, А. Н. Тенденции, проблемы и опыт стратегического развития интегрированных корпоративных образований в промышленности / А. Н. Бушуев // Вестник СГСЭУ. – 2012. – № 5 (44). – С. 208–213.

66. Бушуев, А. Н. Факторы и модели формирования корпоративных образований в промышленности / А. Н. Бушуев // Вестник СГСЭУ. – 2013. – № 4 (48). – С. 30–34.

67. Бушуев, А. Н. Формирование организационно-экономического механизма корпоративного управления в промышленности / А. Н. Бушуев // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – № 1 (7). – С. 141–148.

68. Бушуев А.Н. Формирование инфраструктуры управления в системе менеджмента корпорации. // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2013. №2 (28) - с. 47-52 - 0,5 п.л.

69. Бушуев, А.Н. Учет интересов общества в корпоративном управлении за счет формирования территориальных кластеров (на примере ТНПО «Электроника-Саратов») / А. Н. Бушуев // Актуальные проблемы управления: теория и практика : Мат. Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (30 мая 2015 г.) / Отв. ред. А. В. Гугелев. – Саратов: Изд-во ССЭИ РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. – С. 70–76.

70. Бушуев А.Н. О тенденциях развития промышленных корпораций в мире и Российской Федерации. // «Глобальный научный потенциал». 2013. №10 (31) - с. 174-178 - 0,5 п.л.

71. Бушуев, А. Н. Конкурентоспособность отечественных предприятий: развитие и стандартизация управления : [кол. моногр.] (А. Н. Бушуев. – § 1.7, § 2.9)/ [кол. авт.] ; под общ. ред. А.В. Гугелева. – Саратов : Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2017. – 160с. – 10,0 п.л. (авт. 1,25 п.л.)

72. Бюджетный кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vladrieltor.ru/budgetkodeks>.

73. Веревкин, Л. П. Социальная ответственность бизнеса / Л. П. Веревкин // Мониторинг общественного мнения. – 2010. – № 1 (95). – С. 37–48.

74. Верников, А. Совет директоров и система корпоративного управления в российских банках / А. Верников // Управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегическая роль совета директоров / под ред. И. В. Ивашковской. – М., 2008. – С. 51–59.

75. Виноградов, Д. А. Российская практика стандартизации в области социальной ответственности бизнеса / Д. А. Виноградов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 2 (46).

76. Виноградов, Д. А. Социальная ответственность российского бизнеса в период современного глобального экономического кризиса: проблемы и тенденции / Д. А. Виноградов, А. В. Петров // Общество. Среда. Развитие. – 2012. – № 3. – С. 64–67.

77. Винслав, Ю. Отечественные ФПГ: достигнутые рубежи и задачи развития / Ю. Винслав // Российский экономический журнал. – 1997. – № 9.

78. Винслав, Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России / Ю. Винслав // Российский экономический журнал. – 1998. – № 12–12.

79. Винслав, Ю. Утверждая научные принципы управления интегрированными корпорациями / Ю. Винслав // Российский экономический журнал. – 2001. – № 10. – С. 3–26.

80. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях организации (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М, 1996.
81. ВОК-КСО-2008 Социальная ответственность организации. Требования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.servok.ru](http://www.servok.ru).
82. Воронин, А. В. Стратегическое управление развитием инвестиционного комплекса региона / А. В. Воронин // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 16. – С. 65.
83. Гальперин, В. М. Микроэкономика: в 2-х т. / В. М. Гальперин, С. М. Игнатъев, В. И. Моргунов. – СПб. : Институт «Экономическая школа», 2004.
84. Гальперин, С. Б. Экономическое обоснование и оценка эффективности проектов создания корпоративных структур / С. Б. Гальперин, М. В. Дороднева и др. – М. : Новый век, 2001.
85. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2012.
86. Гессен, Я. М. Устав торговый / Я.М. Гессен. – 2-е изд. – СПб., 1914.
87. Глазунов, С. Системные законы и корпоративное управление / С. Глазунов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4.
88. Голикова, Ю. А. Корпоративный сектор России в условиях интеграции мирового хозяйства / Ю. А. Голикова // Финансы и кредит. – 2010. – № 24.
89. Голубков, Д. Ю. Особенность корпоративного управления в РФ / Д. Ю. Голубков. – М. : Альпина, 1999.
90. ГОСТ 1.1-2002 Межгосударственная система стандартизации. Термины и определения. – М.: Стандартинформ, 2003.
91. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2012.
92. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: ИНФРА-М, 1997.
93. Грант, Р. Современный стратегический анализ: учебник / Р. Грант ; Под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – М. ; СПб. : Питер, 2008.

94. Гританс, Я. М. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм / Я. М. Гританс. – М. : ВолтерсКлувер, 2005.

95. Гугелев, А. В. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / А. В. Гугелев. – М. : Дашков и К°, 2010.

96. Гугелев, А. В. Подход к учету в корпоративном управлении интересов общества за счет формирования территориальных кластеров (Саратовский опыт) / А. В. Гугелев, А. Н. Бушуев // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом : Сб. докладов 9 Междунар. науч.-практ. конф. (г. Ставрополь, 25–27 ноября 2015 г.) / Отв. ред. Л. И. Ушвицкий. – Ставрополь : ИИЦ «Фабула», 2015. – С. 18–22.

97. Гугелев, А. В. Подход к формированию систем менеджмента качества предприятий наукоемких отраслей при переориентации на реализацию кластер-ориентированной промышленной политики / А. В. Гугелев // Российское предпринимательство. – 2005. – № 10.

98. Гугелев, А. В. Применение ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-2012 при сертификации корпоративных стандартов / А.В. Гугелев, А.Н. Бушуев // Вестник СГСЭУ. – 2014. – № 2 (51). – С. 38–42.

99. Гугелев, А. В. Синергетический подход к проектированию саморазвивающихся адаптивных систем менеджмента качества наукоемких производств, формируемых в концепции потока / А. В. Гугелев // Вестник Самарской государственной экономической академии. – 2005. – № 2.

100. Гугелев, А. В. Стандартизация, метрология и сертификация: учебное пособие / А. В. Гугелев. – М. : Дашков и К°, 2010.

101. Гугелев А.В. Практика формирования системы менеджмента качества в наукоемком производстве с учетом паритета интересов. Федер. агентство по образованию, Саратов. гос. соц.-экон. ун-т. Саратов; Саратов, 2005.

102. Гугелев, А. В. Теория и методология формирования системы менеджмента качества наукоемкого производства на принципах паритета интересов / А. В. Гугелев. – Саратов : Издат. центр СГСЭУ, 2005.

103. Гугелев, А. В. Учет интересов общества в корпоративном управлении за счет формирования территориальных кластеров / А.В. Гугелев, А.Н. Бушуев // Вестник СГСЭУ. – 2015. – № 4 (58). – С. 69–72.
104. Гугелев, А. В. Формирование систем менеджмента качества предприятий наукоемких отраслей / А. В. Гугелев // Вестник СГСЭУ. – 2005. – № 10.
105. Гугелев Д.А. Развитие мониторинга системы качества промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук / Гугелев Дмитрий Александрович. – Саратов, 2007
106. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. – М. : Дело, 2006.
107. Долгопятова, Т. Концентрация акционерной собственности и развитие российских корпорации (эмпирическое свидетельство) / Т. Долгопятова // Вопросы экономики. – 2007. – № 1. – С. 84–97.
108. Долгопятова, Т. Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса / Т. Долгопятова // Вопросы экономики. – 2009. – № 6.
109. Долгопятова, Т. Собственность и корпоративный контроль в российских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов / Т. Долгопятова // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 2. – С. 3–26.
110. Долгопятова, Т. Развитие российской модели корпоративного управления в 2000-е годы: эмпирический анализ изменений на микроуровне / Т. Долгопятова. – М. : ГУ ВШЭ, 2010.
111. Долгопятова, Т. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности (опыт эмпирического исследования) / Т. Долгопятова // Вопросы экономики. – 2001. – № 5. – С. 46–60.
112. Долгорукова, И. В. Современные подходы к разработке стандартов корпоративной социальной политики предприятия / И. В. Долгорукова // Социальная политика и социология. – 2012. – № 2. – С. 93–104.

113. Долинская, В. В. Акционерное право: основные положения и тенденции / В. В. Долинская. – М. : WoltersKluwerRussia, 2006.
114. Друкер, Ф. Энциклопедия менеджмента / Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004.
115. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М. : ФАИР, 1998.
116. Дьякова, Е. Е. Качество управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / Е. Е. Дьякова // Теория и практика экономики и управления современной организацией : Сб. науч. трудов / Отв. ред. Н. С. Яшин. – Саратов : ИЦ «Наука», 2010.
117. Дынкин, А. Интегрированные бизнес-группы в российской экономике / А. Дынкин, А. Соколов // Вопросы экономики. – 2002. – № 4.
118. Дьякова, Е. Е. Методы оценки качества управления промышленными предприятиями / Е. Е. Дьякова // Современные проблемы менеджмента качества в условиях глобальной экономики : Мат. междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 16–17 октября 2008 г) / Отв. ред. Н. П. Макаркин. – Саранск : Изд-во Мордовского Университета, 2008.
119. Егорова, М. Государственные и частные нефтегазовые корпорации: особенности корпоративного управления / М. Егорова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 3.
120. Евенко, Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США / Л. И. Евенко. – М. : Наука, 1983.
121. Жданов, Д. А. Тенденции организационной эволюции корпорации / Д. А. Жданов // Экономическая наука современной России. – 2007. – № 3.
122. Замков, О. О. Математические методы в экономике: учебник / О. О. Замков, А. В. Толстопятенко, Ю. Н. Черепных. – М. : МГУ им. М.В. Ломоносова ; ДИС, 1998.
123. Забелин, П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1998.

124. Занг, В. Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории / В. Б. Занг. – М. : Мир, 1999. – 335 с.
125. Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е. А. Иванова, Л. В. Шишкина. – Ростов н/Д : Феникс, 2007.
126. Ивашковская, И. В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 19–34.
127. Ивашковская, И. В. Влияние корпоративного управления на стратегическую эффективность компании в России / И. В. Ивашковская // Финансы и кредит. – 2009. – № 48.
128. Ивченко, С. В. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С. В. Ивченко, М. И. Либоракина, Т. С. Сиваева. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2003.
129. Ильин, М. С. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России / М. С. Ильин, А. Г. Тихонов. – М. : Альпина Паблишер, 2002.
130. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997.
131. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д. В. Исаев. – М. : ГУ ВШЭ, 2010.
132. Ионцев, М. Г. Акционерные общества. Правовые основы. Имущественные отношения. Управление и контроль. Защита прав акционеров / М. Г. Ионцев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Ось-89, 2005.
133. Кабаков, Ю. Б. Социальная ответственность бизнеса: практические вопросы внедрения международного стандарта SA 8000 [Электронный ресурс] / Ю. Б. Кабаков. – Режим доступа: <http://www.mc.misis.ru/doklad2006/kabakov.pdf> (дата обращения: 14.01.2013).

134. Капелюшников, Р. И. Собственность и контроль в российской промышленности / Р. И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2001. – № 12. – С. 122.
135. Качалин, В. В. Финансирование корпоративного сектора и стратегия поведения компаний на глобальном рынке / В. В. Качалин // Финансы и кредит. – 2005. – № 35.
136. Каплин, С. Ю. Некоторые особенности моделей корпорации / С. Ю. Каплин // Правовая политика и правовая жизнь. – 2010. – № 4.
137. Карташова, Е.М. Кластерный метод как инструмент обоснования развития региона : Дис... д-ра экон. наук / <http://dlib.rsl.ru/01004644316>
138. Кашанина, Т. В. Корпоративное право (хозяйственных товариществ и обществ) / Т. В. Кашанина. – М. : Норма ; ИНФРА-М, 1999.
139. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер. – М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2003.
140. Кирилловых, А. А. Корпоративное право: курс лекций [Электронный ресурс] / А. А. Кирилловых. – М. : Юстицинформ, 2009. – Режим доступа: <http://vse-uchebniki.com/predprinimatelskoe-pravo/102-vidyi-gosudarstvennogo-vozdeystviya-29823.html>.
141. Клейнер, Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 1999. – № 8.
142. Клейнер, Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1.
143. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Дело, 2010.
144. Клейнер, В. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний / В. Клейнер // Вопросы экономики. – 2008. – № 10.

145. Кныш, М. И. Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков. – СПб. : Культ-Информ-Пресс, 2002.
146. Кондратьев, В. Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. / В.Б. Кондратьев. – М. : Наука, 2003. – 318 с.
147. Корпоративное управление и работа совета директоров в российских компаниях / Под ред. А. А. Филатова и К. А. Кравченко. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
148. Корпоративное управление в государственных и частных компаниях в эпоху перемен. – М. : Либрайт, 2009.
149. Корпоративное управление: теория, методология, практика / А. Г. Гладышев и др. / Под ред. А. Л. Гапоненко, В. Н. Иванова, В. И. Патрушева. – М. : ИКАР ; Муниципальный мир, 2009.
150. Корпоративное управление. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
151. Корпоративное управление в переходных экономиках. Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. М. Аоки и Х. Ки Кима. – СПб. : Лениздат, 1997.
152. Корпоративное управление: собственник и совет директоров : учеб. пособие. – М. : Либрайт, 2010.
153. Косолапов, Г. В. Корпоративный бизнес: теория, методология, механизмы / Г. В. Косолапов. – Алматы, 2010.
154. Кочетыгов, Ю. Рейтинги корпоративного управления Standard&Poor's в фокусе совета директоров / Ю. Кочетыгов // Независимый директор: ежеквартал. обзор. – 2006. – Осень.
155. Костюк, А. Кодексы корпоративного управления в странах Европейского союза и СНГ / А. Костюк // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5.
156. Кузнецов, А. Л. Управление социальным развитием организации / А. Л. Кузнецов, Н.Л. Захаров. – М. : Инфра-М, 2006.
157. Кузнецова, Л. В. Модели современного корпоративного управления / Л. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 15.

158. Кузнецов, П. В. Механизмы участия государства в управлении акционерными обществами государственной и смешанной форм собственности в России / П. В. Кузнецов, А. А. Муравьев // Вестник СПбГУ. – Сер. 8. – 2002. – Вып. 1. – № 8. – С. 34–57.
159. Кузнецов, П. В. Структура акционерного капитала и результаты деятельности фирм в России (анализ «голубых фишек» фондового рынка) / П. В. Кузнецов, А. А. Муравьев // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2000. – Т. 4. – № 4. – С. 475–504.
160. Кукура, С. Л. Управление крупной корпорацией / С. Л. Кукура. – М. : Экономика, 1997.
161. Кунгуров, Ю. А. Финансовый менеджмент в условиях реформирования крупных производственных комплексов / Ю. А. Кунгуров, В. О. Федорович. – Новосибирск : САФБД, 2009. – 198 с.
162. Лаппо-Данилевский, А. С. Русские торговые и промышленные компании в первой половине XVIII столетия / А. С. Лаппо-Данилевский. – СПб., 1899.
163. Лафта, Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Дж. К. Лафта. – М. : Русская деловая литература, 1999.
164. Литвак, Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б. Г. Литвак. – М. : Патент, 1996.
165. Мазур, И. И. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2003.
166. Мальчиков, Г. Участие государства в управлении корпоративными структурами в России / Г. Мальчиков // Вопросы экономики. – 2000. – № 9.
167. Мальгинов, Г. Н. Смешанная собственность в корпоративном секторе: эволюция, управление и регулирование / Г. Н. Мальгинов, А. Д. Радыгин. – М., 2007.
168. Марков, Л. С. Экономические кластеры: понятия и характерные черты / Л. С. Марков. – Новосибирск : Институт Экономики и ОПИ СО РАН, 2006.

169. Маслеченков, Ю.С. Финансово-промышленные корпорации России / Ю. С. Маслеченков, Ю. Н. Тронин. – М. : Русская деловая литература, 1999.
170. Масленченков, Ю. С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – М. : Дашков и К°, 2005.
171. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятий / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2003.
172. Международный стандарт ISO 26000-2010 Руководство по социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ria-stk.ru/news/detail.php?ID=59666&SECTION\\_ID=306](http://ria-stk.ru/news/detail.php?ID=59666&SECTION_ID=306) (дата обращения: 21.04.2013).
173. Месарович, М. Теория иерархических многоуровневых систем / М. Месарович, Д. Мако, И. Такахара. – М. : Мир, 1973.
174. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999.
175. Мигранян, А. А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров / А. А. Мигранян. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krsu.edu.kg/vestnik/v3/a15.html>.
176. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ) : учеб.-практ. пособие / Д. М. Михайлов. – М. : КноРус, 2010.
177. Миттаг, Х.-Й. Статистические методы обеспечения качества / Х.-Й. Миттаг. – М. : Машиностроение, 1995.
178. Мишин, В. М. Управление качеством: учебное пособие для вузов / В. М. Мишин. – М. : Юнити-Дана, 2000.
179. Мишурова, И. В. Корпоративное управление / И. В. Мишурова, Е. А. Панфилова. – М. : Дашков и К° ; Академцентр, 2010.
180. Мосалытина, О. В. Управление промышленным предприятием на основе системы качества : дис. ... канд. экон. наук / Мосалытина Оксана Витальевна. – Старый Оскол, 2004.

181. Национальный доклад по корпоративному управлению. – Вып. 2. – М., 2009.
182. Национальный совет по корпоративному управлению. Национальный доклад по корпоративному управлению.. – Вып. 1. – М., 2008
183. Новицкий, К. Стратегическое планирование в высоко диверсифицированных корпоративных структурах: в мировой практике и на опыте АФК «Система» / К. Новицкий // Российский экономический журнал. – 1999. – № 8. – С. 75.
184. Некипелов, А. Влияние глобализации на реаллокацию ресурсов в переходных экономиках / А. Некипелов // Deutschland. – 2002. – № 4.
185. Нуреев, Р. М. Курс микроэкономики / Р. М. Нуреев. – М. : Норма ; ИНФРА-М, 1998.
186. Папаев, С. Т. Отчет о деятельности. Национальный технический комитет 471 «Социальная ответственность» [Электронный ресурс] / С. Т. Папаев. – Режим доступа: <http://tk.gost.ru> (дата обращения: 29.12.2012).
187. Перспективы развития российского оборонно-промышленного комплекса и ВПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protown.ru/information/hide/4492.html>.
188. Петров, А. П. Теоретико-методологические основы формирования социально-ориентированного кластера в регионе: дис. ... д-ра экон. наук / Петров Александр Петрович. – Екатеринбург, 2014.
189. Полтерович, В. Экономическая реформа 1992: битва правительства с трудовыми коллективами / В. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1993. – Т. 29. – Вып. 4. – С. 533–547.
190. Печерский, Е. М. Теоретические аспекты маркетинговых исследований реструктуризации корпораций / Е. М. Печерский. – М., 2003.
191. Портрет совета директоров российской организации как отражение концентрированной структуры собственности корпорации и препятствий на пути

развития корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.standardandpoors.ru>.

192. Принципы корпоративного управления ОЭСР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecdmoscow.org> 2002.

193. Пурлик, В. М. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления и российская практика / В. М. Пурлик // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 2 (35). – С. 20.

194. Радевич, Е. Р. Основные модели систем корпоративного управления и их влияние на формирование российской системы управления корпоративными обществами / Е. Р. Радевич // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2012. – № 2.

195. Радыгин, А. Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг / А. Радыгин, Р. Энтов. – М. : ИЭПП, 1999.

196. Радыгин, А. Д. Внутренние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы / А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов. – М. : Дело АНХ, 2009.

197. Радыгин, А. Д. Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления / А. Д. Радыгин, А. Е. Гонтмахер, И. В. Межераупс. – М., 2004.

198. Радыгин, А. Российская корпоративная экономика: сто лет одиночества? / А. Радыгин, И. Сидоров // Вопросы экономики. – 2000. – № 5. – С. 45–61.

199. Розенберг, Д. М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь / Д. М. Розенберг. – М. : ИНФРА-М, 1997.

200. Райзберг, Б. А. Управление экономикой: учебник / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синте», 1999.

201. Романов, Ю. Р. Особенности управления производством наукоемкой машиностроительной продукции / Ю. Р. Романов // Российское

предпринимательство. – 2012. – № 1 (25). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/8173>.

202. Россинский, В. И. Основы корпоративного управления: учебное пособие / В.И. Россинский. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006.

203. Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития / под ред. Т. Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А. А. Яковлева. – М., 2007.

204. Российский статистический ежегодник. 2012 : Стат. сб. – М. : Росстат, 2012. – 786 с.

205. Россия в цифрах. – М., 2007.

206. Ружанская, Л. С. Развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских компаниях / Л. С. Ружанская. – Екатеринбург, 2008.

207. Руководство ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях. – М., 2005.

208. Ружанская, Л. С. Развитие механизма совета директоров в российских корпорациях: практика уральских корпораций / Л. С. Ружанская // Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегическая роль совета директоров / отв. ред. И. В. Ивашковская. – М., 2008. – С. 133–144.

209. Свиткин, М. З. Обеспечение качества продукции на основе МС ИСО серии 9000 / М. З. Свиткин, В. Д. Мацута, К. М. Рахлин. – СПб. : СПбГУ, 2007.

210. Серенков, В. Л. Концепция инфраструктуры стандартизации как базы знаний на основе онтологий / В. Л. Серенков, В. Л. Соломахо, В. А. Нифагин, А. А. Минова // Новости. Стандартизация и сертификация. – 2004. – № 5. – С. 25–29.

211. Система показателей Росстата для статистической оценки уровня технологического развития отраслей экономики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment).

212. Смирнов, А. С. Управление корпоративной экономикой в России / А. С. Смирнов. – М. : Наука, 2008.
213. Совет директоров (наблюдательный совет) общества и исполнительный орган общества. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10105712/8/#ixzz3eIex1x96>.
214. Сонькин, И. М. Корпорации: Теоретические и прикладные проблемы / И. М. Сонькин. – М. : Московская высшая языковая школа, 1999.
215. Современная практика корпоративного управления в российских компаниях / Под ред. А. А. Филатова и К. А. Кравченко. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
216. Стандарт SA 8000:2001 Социальная ответственность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.csrjournal.com/1725-standart-sa-80002001-socialnaja-otvetstvinnost.html> (дата обращения: 26.02.2013).
217. Статистика акционерного дела в России / Под ред. Н.Ф. фон Дитмора. – Вып. 2. – Харьков, 1900.
218. Страхова, Л. П. Корпоративные образования в современной экономике / Л. П. Страхова, А. Б. Бартенев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6.
219. Степанов, М. В. Стратегия хозяйственного поведения корпораций США / М. В. Степанов. – М. : Наука, 1990.
220. Сурма, И. Наблюдательный совет: структуры и модели / И. Сурма // Журнал для акционеров. – 2002. – № 6.
221. Таран, В. А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества / В. А. Таран // Машиностроитель. – 1998. – № 2. – С. 6–12.
222. Тавер, Е. И. Стандарты и социальная ответственность бизнеса / Е. И. Тавер // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2010. – № 5. – С. 28–32.

223. Тепман, Л. Н. Корпоративное управление / Л. Н. Тепман. – М. : Юнити-Дана, 2009.
224. Терехин, В. А. Развитие систем менеджмента качества на предприятиях промышленно-строительного кластера : Дис... д-ра экон. наук / Терехин Вадим Анатольевич. – Саратов, 2013.
225. Тимофеева, А. А. История предпринимательства в России: учеб. пособие / А.А. Тимофеева. – М. : Флинта, 2012.
226. ТК РБ 4.2-Р-05-2002. Методика и порядок работ по определению, классификации и идентификации процессов. Описание процессов на базе методологии IDEF0. – Методические рекомендации. НТК по стандартизации «Управление качеством» Госстандарта РБ. – 2001.
227. Тоффлер, О. Революционное богатство: как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь [Электронный ресурс] / О. Тоффлер, Х. Тоффлер ; пер. с англ. М. Султановой, Н. Цыркун. Режим доступа: [http:// www.klex.ru/8uy](http://www.klex.ru/8uy).
228. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998.
229. Туркин, С. Социальные инвестиции в бизнесе. Пособие для менеджеров / С. Туркин. – М. : Русский университет, 2003.
230. Указ Президента РФ от 05.12.93 г. № 2096 «О создании промышленно-финансовых групп в Российской Федерации».
231. Указ Президента РФ от 10.02.2016 г. № 53 «О внесении изменения в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ».
232. Управление современной организацией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Линса. – М. : ИНФРА-М, 2001.
233. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе / Под ред. Е. П. Губина. – М. : Юристь, 1999.
234. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (в ред. Федерального закона от 28.07.2012 № 145-ФЗ).

235. Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (в ред. Федерального закона от 03.06.2012 № 122-ФЗ).
236. Федеральный закон от 5 марта 1999 г. № 46-ФЗ «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг».
237. Федоров, Я. П. Особенности современного корпоративного управления / Я. П. Федоров // Финансы и кредит. – 2005. – № 1 (169). – С. 72.
238. Федеральный закон от 30 ноября 1995 г. № 190-ФЗ «О финансово-промышленных группах».
239. Федорович, В. О. Государственная собственность: управление структурными изменениями и капитализация крупных корпоративных образований / В. О. Федорович, Т. В. Федорович // ЭКО. – 2006. – № 7. – С. 28–41.
240. Федорович, В. О. Крупные корпоративные образования: концентрация факторов производства и экономический рост / В. О. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2005. – № 1. – С. 87–96.
241. Федорович, В. О. Исследование механизма формирования и распределения стратегических финансовых накоплений корпорации / В. О. Федорович, Н. В. Конципко // Вестник Томского гос. ун-та. – 2012. – № 1. – С. 135–144.
242. Федорович, В. О. Информационные модели управленческого анализа в крупных корпорациях (группах) / В. О. Федорович, Т. В. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2005. – № 3. – С. 18–27.
243. Федорович, В. О. Капитализация крупнейших корпораций: экономическая оценка структурных преобразований в национальной экономике России / В. О. Федорович, Ю. А. Кунгуров, Т. В. Федорович // Финансы и кредит. – 2008. – № 18. – С. 32–38.
244. Федорович, В. О. Обоснование показателей финансового механизма управления для оценки экономических интересов участников корпоративных отношений России / В. О. Федорович, Т. В. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2007. – № 1. – С. 148–153.

245. Федорович, Т. В. Реструктуризация госсектора: формирование ядерного энергопромышленного холдинга / Т.В. Федорович, Ю.А. Кунгуров, В.О. Федорович // ЭКО. – 2008. – № 7. – С. 16–29.

246. Федорович, В. О. Структурные преобразования в производственном комплексе России / В. О. Федорович, Т. В. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2005. – № 3. – С. 73–78.

247. Федорович, В. О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований / В. О. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2006. – № 2. – С. 45–54.

248. Федорович, В. О. Финансовый механизм формирования стратегических финансовых накоплений в крупных наукоемких корпорациях / В. О. Федорович, Н. В. Конципко // Вестник НГУЭУ. – 2012. – № 3. – С. 83–93.

249. Федорович, Т. В. Выделение финансовой и инвестиционной составляющих эффекта синергии и их роль в повышении системной эффективности бизнеса / Т. В. Федорович, В. О. Федорович // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 21. – С. 24–33.

250. Фельдман, А. Б. Управление корпоративным капиталом / А. Б. Фельдман. – М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.

251. Федюкин, В. К. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции / В. К. Федюкин, В. Д. Дурнев, В. Г. Лебедев. – М. : Филинь ; Рилант, 2000.

252. Хавкин, Е. Л. Организационное проектирование корпоративных структур в промышленности / Е. Л. Хавкин // Сегодня и завтра российской экономики. – 2012. – № 47.

253. Хавкин, Е. Л. Сущность корпоративного управления и его роль в развитии современного бизнеса / Е. Л. Хавкин // Право и экономика: Сб. науч. трудов. – Вып. 4. – М. : Социум, 2010.

254. Хавкин, Е. Л. Особенности разработка стратегии развития корпорации / Е. Л. Хавкин // Научное обозрение. – Сер. 1. – 2012. – № 1.
255. Хавкин, Е. Л. Развитие организационной структуры управления деятельностью корпорации / Е. Л. Хавкин // Бизнес в законе. – 2012. – № 1.
256. Хавкин, Е. Л. Процессный подход к управлению деятельностью корпорации / Е. Л. Хавкин // Новое в экономике и управлении: Сб. ст. / Под ред. В.А. Николаева. – Вып. 32. – М. : МАКС Пресс, 2010.
257. Хавкин, Е. Л. Сравнительная характеристика российской и зарубежных моделей управления корпорациями / Е. Л. Хавкин // Новое в экономике и управлении: Сб. ст. / Под ред. В. А. Николаева. – Вып. 34. – М. : МАКС Пресс, 2012.
258. Хавкин, Е. Л. Тенденции развития корпоративного управления в нефтегазовой компании / Е. Л. Хавкин // Научные труды Московского гуманитарного университета / Сост. В. К. Криворученко. – Вып. 138. – М. : Социум, 2012.
259. Храброва, И. Ю. Корпоративное управление: вопросы интеграции, аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная политика / И. А. Храброва. – М. : Альпина, 2000.
260. Хвастунов, Р. М. О закономерности снижения эффективности работы эксперта с ростом числа экспертной группы / Р. М. Хвастунов, Е. Ю. Яковлева // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 12. – С. 19–22.
261. Цветкова, А. В. Корпоративная стандартизация бизнеса / А. В. Цветкова, В. Д. Шапиров. – М. : Дело, 2012.
262. Целикова, Л. В. Конкурентоспособность / Л. В. Целикова // Маркетинг. – 2010. – № 3. – С. 47–55.
263. Черезов, А. В. Корпорации. Корпоративное управление / А. В. Черезов, Т. Б. Рубинштейн. – М. : Экономика, 2006.

264. Чичканов, В. П. Особенности социально-экономической трансформации современной России на путях к рыночной экономике / В. П. Чичканов // Вестник ПАГС. – 2004. – № 1.

265. Шаститко, А. Е. Проблемы корпоративного управления и особенности перераспределения прав контроля в России / А. Е. Шаститко // Фонд «Бюро экономического анализа»: информ.-аналит. бюл. – 2004. – № 56.

266. Шадрин, А. Д. Качество и информация / А. Д. Шадрин // Стандарты и качество. – 1996. – № 4, 5.

267. Шиобара, Т. Корпоративное управление в России / Т. Шиобара // Экономическая наука современной России. – 2006. – № 2.

268. Шнейдман: Общество вправе контролировать, как аудиторы выполняют свою миссию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bugalteru.ru/interview/audit/4073>.

269. Шувалов, С. А. Проблемы корпоративного менеджмента: теория и практика / С. А. Шувалов ; Под ред. В.М. Ларина. – Саратов: Изд. центр СГСЭУ, 2003. – С. 41.

270. Щербакова, О. Н. Применение современных технологий оценки стоимости бизнеса действующей компании / О. Н. Щербакова // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 1. – С. 105–121.

271. Эскиндаров, М. А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике / М. А. Эскиндаров. – М. : Республика, 1999.

272. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Бизнес-Информ, 1997.

273. Яковлев, А. А. Российская корпорация и региональные власти: эволюция модели взаимоотношений / А. А. Яковлев // Вопросы экономики. – 2007. – № 1. – С. 124–139.

274. Яковлев, А. Спрос на право в сфере корпоративного управления: эволюция стратегий экономических агентов / А. Яковлев // Вопросы экономики. – 2003. – № 4. – С. 37–50.

275. Яковлев, А. А. Агенты модернизации / А. А. Яковлев. М., 2006.
276. Яковлев, А. А. Корпоративное управление в российских компаниях: до и после кризиса / А. А. Яковлев, Ю. С. Симачев, Ю. А. Данилов. – М. : ГУВШЭ, 2010.
277. Alchian, A. Specificity, Specialisation, and Coalitions / A. Alchian // *J. of Institutional and Theoretical Economics*. – 1984. – Vol. 140. – P. 34–49.
278. Alchian, A. Reflection on the Theory of the Firm / A. Alchian, S. Woodward // *Amer. Econ. Rev.* – 1987. – Vol. 1. – № 43. – P. 129.
279. Ampuero, M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together Solving / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // *The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation*. – 1998. – Iss. 2 «Measuring Business Performance».
280. Barclay, M. Private Benefits from Control of Public Corporations / M. Barclay, C. Holderness // *J. of Financial Economics*. – 1989. – Vol. 25.
281. Bergloff, E. Самое главное – обеспечить исполнение норм корпоративного управления / E. Bergloff, S. Claessence // *Transition: экон. вестник о вопросах переходной экономики*. – 2004. – № 4.
282. Berle, A. The Modern Corporation and Private Property / A. Berle, G. Means. – N. Y. : Macmillan, 1932.
283. Blasi, J. Corporate Governance in Russia: An Initial Look / J. Blasi, A. Shleifer // *Corporate governance in Central Europe and Russia / eds. R. Frydman, Ch. W. Gray, A. Rapaczynski*. – Vol. 2 «Insiders and the state. Budapest». – 1996. – P. 78–108.
284. Bushuyev, A. N. Standard Regulation of Corporate Management / A. N. Bushuyev, A. V. Gugelev, N. S. Yashin // *Mediterranean journal of social sciences*. – 2014. – Vol. 5. – № 24. – P. 442–447.
285. Bushuyev, A. N. Methodology of corporate governance through normative regulation / A. N. Bushuyev, A. V. Gugelev, M. N. Yashina // *Proceedings of*

International scientific and economics Conference named after academician P.P. Maslov. – Berlin : Wissenschaftliche Welte, 2014. – № 2. – P. 10–15.

286. Cadbury, A. The Financial Aspects of Corporate Governance / A. Cadbury. – London : London Stock Exchange, 1992.

287. Chrissis, M.B. CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement / M.B. Chrissis, M. Konrad, S. Shrum. – Boston: Addison-Wesley, 2003.

288. Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment // 2GC Discussion Paper. – UK: 2GC Active Management, 2001.

289. Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/publications/Policybriefs>.

290. Crama, Y. Corporate Governance structures, control and performance in European Markets: A tale of two systems / Y. Crama, L. Leruth, L. Renneboog, J.-P. Urbain. – Working Paper: University of Liege, 1998.

291. Demsetz, H. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences / H. Demsetz, K. Lehn // J. of Political Economics. – 1985. – Vol. 93. – P. 1255–1277.

292. Demsetz, H. Towards a Theory of Property Rights / H. Demsetz // Amer. Econ. Rev. – 1967. – Vol. 57. – P. 350–367.

293. Franks, J. Corporate Control: A Comparison of Insider and Outsider Systems / J. Franks, C. Mayer. – L.: London Business School, Institute of Finance and Accounting, Working Paper, 1994.

294. Frye, T. Credible Commitments and Property Rights: Evidence from Russia / T. Frye // Amer. Political Science Rev. – 2004. – Vol. 3. – № 98. – P. 453–466.

295. Frye, T. Capture or Exchange? Business Lobbying in Russia / T. Frye // Europe-Asia Studies. – 2002. – Vol. 54. – № 7. – P. 1017–1036.

296. Guriev, S. The Role of Oligarchs in Russian Capitalism / S. Guriev, A. Rachinsky // J. of Economic Perspectives. – 2005. – Vol. 1. – № 19. – P. 131–150.

297. Jensen, M. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. Jensen, W. Meckling // J. of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – P. 305–360.
298. Kaplan, R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74. – № 1. – P.75–85.
299. Kaplan, R.S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.
300. Keasey, K. The Corporate Governance Problem Competing Diagnoses and Solutions, Corporate Governance: Economic and Financial Issues / K. Keasey, S. Thompson, M. Wright. N.Y., 1997.
301. Ketels, C. Clusters of Innovation in Europe / C. Ketels // Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions. – Bollschweil: Hagbarth Publications, 2003.
302. La Porta, R. Investor Protection and Corporate Valuation / R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R.W. Vishny // Ibid. – 2002. – Vol. 57 (3). – P. 1247–1270.
303. La Porta, R. Legal Determinants of External Finance / R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R.W. Vishny // The J. of Finance. – 1997. – Vol. 52 (3). – P. 1231–1250.
304. La Porta, R. Corporate Ownership Around the World / R. La Porta, E. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer // J. of Finance. – 1999. – Vol. 54 (2). – P. 471–517.
305. La Porta, R. Law and Finance / R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R.W. Vishny // J. of Political Economy. – 1998. – Vol. 106. – № 6. – P. 1213–1255.
306. Mathiesen, H. Managerial Ownership and Financial Performance / H. Mathiesen: Ph. D. dissertation, series 18.2002. – Denmark: Copenhagen Business School, 2002. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.encycogov.com>.

307. Maw, N.G. Maw on Corporate Governance / N.G. Maw // Companies Act 1985. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.envcogov.com>.
308. McConnell Additional Evidence on Equity Ownership and Corporate Value / McConnell, J. John, H. Servaes // Journal of Financial Economics. – 1990. – Vol. 27. – P. 595–612.
309. Monks, R. Corporate governance / R. Monks, N. Minow. – Oxford : Blackwell Business Publishers, 1995.
310. Morck, R. Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis / R. Morck, A. Shleifer, R. W. Vishny // J. of Financial Economics. – 1988. – Vol. 20. – P. 293–315.
311. Murray, R. Good Corporate Governance / R. Murray [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.growth-connections.com>.
312. Norton, D. Measures that drive performance / D. Norton, R. Kaplan // Harvard Business Review . – 1992. – January-February.
313. Orvedal, L. Industrial clusters, asymmetric information and policy design / L. Orvedal // Norwegian School of Economics and Business Administration. Discussion Paper. – 2002. – 25/02.
314. Prahalad, C.K. The Core Competence of the Corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>.
315. Ross, S. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem / S. Ross // American Economic Review. – 1973. – Vol. 63. – May.
316. Schmidt, R. Angleichung der Unternehmensverfassung in Europa ein Forschungsprogramm. Systembildung und Systemliicken in Kerngebieten des Europ Sischen Privatrechts / R. Schmidt, S. Grohs. – Tubingen 2000.
317. Sheridan, T. Corporate Governance An Action Plan for Profitability and Business Success / T. Sheridan, N. Kendall. – London : Financial Times/Pitman Publishing, 1992.

318. Shleifer, A. Management Ownership and Russian Privatization / A. Shleifer, D. Vasiliev // Corporate Governance in Central Europe and Russia / eds. R. Frydman, C. Gray, A. Rapaczynski. – Vol. 2 : Insiders and the State. – Budapest, 1996.
319. Shleifer, A. A Survey of Corporate Governance / A. Shleifer, R. Vishny // Journal of Finance. – 1997. – 52.
320. The Cluster Initiative Greenbook: New Findings on the Process of Cluster-Based Economic Development. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ivorytower.se/greenbook/general.html>.
321. Tirole, J. Corporate Governance / J. Tirole // Econometrica. – 2001. – Vol. 69 (1). – P. 1–35.
322. Wickham M. Regional Economic Development: Exploring the ‘Role of Government’ in Porter’s Industrial Cluster Theory / M. Wickham // CRIC Cluster conference. Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies. – Ballarat, 2005.

