

А.И. Татаркин, чл.-кор. РАН
Институт экономики УрО РАН, Екатеринбург
А.В. Макаров, канд. экон. наук,
*Министерство промышленности, энергетики и науки
Правительства Свердловской области, Екатеринбург*

УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОСТЬЮ В МАШИНОСТРОЕНИИ И ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

В статье рассматриваются бизнес-группы, сформированные в машиностроении и оборонно-промышленном комплексе Свердловской области, с точки зрения оценки их финансово-экономического состояния и позиционирования на рынках. По результатам анализа в рамках формирования региональной промышленной политики сформированы предложения по повышению эффективности управления интегрированными структурами в машиностроительном и оборонно-промышленном комплексе Среднего Урала

Осуществление реформ в России идет по пути создания крупных интегрированных экономических структур. Развиваются процессы слияний и поглощений в холдинги и финансово-промышленные группы (ФПГ), основанные на создании лидирующих групп организаций и предприятий, способных преодолеть межотраслевую разобщенность и создать условия взаимовыгодного для всех участников таких образований производства жизненно необходимых товаров. Мировой опыт показывает, что лидерами экономики являются отраслевые и межотраслевые ФПГ и холдинги.

Интересы территориальных органов власти в сфере управления собственностью выражаются в оценке результатов деятельности объекта собственности по финансовым и социальным параметрам. Количественным выражением интересов территориальных органов государственной власти в управлении собственностью являются: прибыль, увеличение наполняемости доходной части бюджета, уровень обязательных платежей и платежей по заработной плате, размер осуществленных инвестиций, капитализация, позиционирование на отраслевых рынках.

В настоящее время в машиностроительном комплексе Свердловской области сложилось 13 корпоративных бизнес-групп, имеющих консолидированного собственника. Проведенный анализ финансово-экономического состояния предприятий машиностроения Свердловской области с позиции хозяйствующих субъектов и территории позволяет оценить общую эффективность управления интегрированными бизнес-группами.

В группе «ОМЗ» просматривается четкая вертикальная и горизонтальная интеграция и кооперация, в том числе на уровне области. Реструктуризация бизнес-группы и предприятий в направлении продуктовой и технологической специализации продолжается. На предприятиях группы ОМЗ в Свердловской области может произойти смена собственника.

В рамках «Энергомашкорпорации» предприятия получили четкую продуктовую специализацию. В Свердловской области между ЮК Лимитед (Уралэлектротяжмаш) и Уралгидромашем выстраивается горизонтальная интеграция и кооперация. На ЮК Лимитед (Уралэлектротяжмаш) процесс аутсорсинга проведен, на Уралгидромаше – продолжается. Благодаря наличию консолидированного собственника развитие группы будет продолжаться поступательно.

Группа «Юнако» ведет разработку продуктовой и технологической специализации для своих предприятий и поиск рыночной стратегии. Однако в силу присутствия в числе учредителей группы лиц разного уровня с разными интересами возможно дальнейшее перераспределение собственников и продолжение конфликтов.

В состав бизнес-группы «Финпромко» помимо машиностроительных предприятий входят другие активы, в частности Финпромбанк, что позволяет перераспределять и переконцентрировать ресурсы. Однако среди машиностроительных предприятий группа кооперации пока незначительна. Разработка стратегии развития по предприятиям продолжается, и основная реструктуризация еще не проводилась. Косулинский абразивный завод представляется непрофильным активом и может быть продан. Благодаря наличию консолидированного собственника развитие группы будет продолжаться поступательно.

Группа «СК-Пром», благодаря наличию консолидированного собственника, ведет работу по финансовому оздоровлению предприятий, выработала стратегию развития для каждого предприятия, определила его продуктовую специализацию. В случае расширения масштабов производства автомобилей на ЗАО «АМУР» будет обеспечена внутренняя кооперация среди предприятий группы.

Группа «Исеть» имеет консолидированного собственника, который активно пытается определить рыночную нишу для предприятий. Однако стратегические решения еще не найдены и финансовое положение предприятий очень напряженное. Кооперация среди предприятий группы не налажена. Группа «Исеть» обладает наиболее высоким в машиностроении Свердловской области уровнем корпоративного управления. Методику и опыт работы по корпоративному управлению целесообразно распространить.

Группа «Пумори-СИЗ», благодаря наличию в составе учредителей лиц со схожими взглядами на бизнес и имеющих длительный стаж совместной работы, будет развиваться поступательно.

Группа «ПромСредМаш» объединяет разнонаправленные по продуктовой специализации, но комплексные по структуре машиностроительные предприятия. Все заводы находятся в тяжелом финансовом положении. Управляющая компания только формируется. Ее функции и полномочия не определены. Стратегии развития предприятий группы нет. Поэтому финансовой и инвестиционной поддержки от собственника предприятия не получают. Помимо шести машиностроительных заводов собственник группы (М.Ф. Гайсин) располагает и другими активами – Чебоксарский тракторный завод, Кургмашзавод, Ново-Лялинский ЦБЗ, 15 хлебозаводов в Свердловской области, Кунгурский маши-

ностроительный завод, акции ОАО «Уралхиммаш», ОАО «Машиностроительный завод им. Калинина» и др. Для развития предприятий группы собственнику необходимо создание или привлечение мощной команды топ-менеджеров.

По группе П.А. Федулева рассчитывать на стабильное развитие такого жизнеспособного объекта, как Баранчинский электромеханический завод, сложно в силу непредсказуемости действий собственника.

Целый ряд предприятий Свердловской области к настоящему моменту входят в состав крупных, имеющих федеральный масштаб, холдингов:

- Камышловский электротехнический завод, Свердловский путевой ремонтно-механический завод, Екатеринбургский электровозоремонтный завод – филиалы Российской железной дороги;

- Кушвинский завод транспортного оборудования входит в «Трансмашхолдинг»;

- Нижнетуринский электроаппаратный завод – входит в ЗАО «Высоковольтный союз».

Вышеназванные предприятия имеют устойчивые рынки сбыта и стабильные перспективы развития.

Ряд крупных машиностроительных заводов Свердловской области были приобретены новыми собственниками: Уральский турбинный завод – группой Ренова; Уральский дизель-моторный завод – Тюменской финансово-промышленной группой.

В настоящее время эти предприятия уточняют свою продуктовую специализацию и получили доступ к финансовым ресурсам для технического перевооружения.

Политика государства по поддержке эффективных собственников переориентируется с оказания прямой поддержки на развитие инфраструктуры, обеспечение мобильности рабочей силы, содействие "новым" секторам (прежде всего инновационным и информационным), стимулирование реструктуризации и реформирование предприятий. В связи с этим изменяются концептуальные основы развития интегрированных структур в машиностроении Среднего Урала.

Основой таких преобразований в Свердловской области рассматривается реализация определенных *базовых принципов интеграционной политики*:

- конкурентный рынок считается главным регулятором экономического роста. Формирование конкурентной среды обеспечивается созданием равных условий для всех хозяйствующих субъектов;

- эффективное поведение частного собственника обеспечивается оптимальным соотношением между минимальным и максимальным государственным вмешательством в развитие интегрированных структур. Основной задачей государства рассматривается формирование предпосылок для появления эффективного частного собственника;

- меры протекционизма относительно развития интегрированных структур должны носить временный и экономический, а не запретительный характер.

Представляется, что стержнем развития интеграционного процесса в машиностроении области должны стать мероприятия институционального и организационного характера.

Мероприятия институционального характера. Существующая правовая база не позволяет интегрировать в комплексы государственные предприятия, не подлежащие приватизации, список которых весьма широк. Поэтому необходимо принятие со стороны региональных органов государственной власти мер, предусматривающих:

- содействие процедурам акционирования ряда государственных предприятий, использующих право хозяйственного ведения, с закреплением контрольного пакета (поддержка предложений хозяйствующих субъектов по закреплению 100% акций в государственной собственности без ограничения срока закрепления);
- формирование холдингов в формате разработки региональных программ развития экономических видов деятельности (отрасли);
- согласование решений по созданию холдингов со всеми администрациями муниципальных образований, на территориях которых находятся предприятия предполагаемых холдингов.

Институциональное сопровождение создания холдингов должно обеспечивать, во-первых, сохранение всеми его участниками статуса юридического лица, во-вторых, уплату налогов в бюджеты по месту их нахождения и, в-третьих, ответственность головной компании перед остальными участниками за понесенные ими убытки, если таковые были вызваны ее вмешательством в их деятельность.

В качестве первого принципиального иницирующего и направляющего шага в обеспечении интеграции предприятий представляется подготовка обосновывающих материалов по проектам создания холдингов. Они должны предусматривать:

- обязательное включение в состав горизонтально и вертикально интегрированных структур научно-исследовательских организаций как необходимого условия обеспечения взаимодействия научного и производственного потенциала;
- наличие долгосрочной программы развития холдинга, предусматривающей источники внебюджетного финансирования;
- наличие аудиторских заключений по всем включаемым в состав объединения предприятиям и организациям;
- ведение единой отчетности в соответствии с международными стандартами;
- ведение консолидированного баланса для всех предприятий объединения.

Создание холдингов с сохранением самостоятельности входящих в них предприятий обеспечивает поступление денежных средств в местные бюджеты и должно поддерживаться прямыми и косвенными мерами руководством регионов.

Для формирования крупных холдингов чрезвычайно важно дальнейшее развитие механизмов реструктуризации долгов. Исполнение прав требования по долгам бюджетам всех уровней позволит заложить основу для создания холдинговых структур с государственным пакетом акций, который впоследствии (после проведения основных мероприятий по реформированию) может быть выставлен на продажу.

При формировании межрегиональных холдингов возникают проблемы, связанные с наличием соглашений о разграничении полномочий между федеральным центром и регионами. При наличии у региона прав по участию в управлении интегрированными структурами, находящимися на его территории, а также соответствующих пакетов акций, закрепленных в государственной собственности, становится реальной реализация мегапроектов.

В целом сбалансированная и последовательная работа по совершенствованию законодательной базы и использованию организационных возможностей интеграционного процесса ведется по следующим направлениям:

- институционального обеспечения технико-экономического сопровождения проектов создания холдингов;
- сохранения самостоятельности предприятий, входящих в интегрированные структуры;
- развития механизмов реструктуризации долгов;
- разграничения полномочий между федеральным центром и регионами.

Осуществление этих направлений позволит более эффективно реализовать программу модернизации машиностроительного комплекса Свердловской области на основе внедрения наукоемких технологий в целях повышения конкурентоспособности продукции (2006-2008 гг.).

Интеграционные процессы в машиностроении Свердловской области, вероятнее всего, пройдут в три этапа:

1. Избавление от непрофильных видов бизнеса, не имеющих отношения к машиностроению. В каждой бизнес-группе возможно обособление компаний, занимающихся выделением непрофильных направлений и их предпродажной подготовкой.

2. Продажа некоторых сервисных структурных подразделений компаний бизнес-групп (при наличии выгоды приобретения услуг на рынке), трансформация сервисных видов деятельности (транспортных и ремонтных услуг) в самостоятельные направления бизнеса, осуществляемые независимыми компаниями.

3. Реструктуризация основной деятельности (производства горнодобывающего, бурового, металлургического, атомного оборудования, судостроения и др.) с позиции перспективных приоритетов рынка, поскольку только такая реструктуризация позволит сконцентрироваться на внедрении высокотехнологичных разработок в области машиностроения.

Поскольку основным этапом интеграции является реструктуризация предприятий, входящих в бизнес-группы, необходима государственная поддержка этих процессов на уровне региона. Она может быть обеспечена:

- формированием областного заказа на новую продукцию;
- предоставлением льготного налогообложения на землю;
- созданием информационной базы по предложениям иностранных компаний для организации совместных производств;
- организацией проведения деловых встреч и переговоров с представителями инофирм в рамках интересов Свердловской области;
- возмещением части платежей по целевым кредитам, направляемым на интеграцию, за счет средств областного бюджета.

В оборонно-промышленном комплексе (ОПК) в процессе приватизации были разорваны технологические цепочки между разработчиками опытных моделей вооружения и серийными производителями. Их восстановление проходило через создание различных корпораций, оборонных агентств (холдингов первого и второго поколения). В эти периоды в федеральной собственности были закреплены 51% акций оборонных предприятий, что позволило государству оказывать решающее воздействие на деятельность всех корпоративных образований. Затем большинство ФГУП были преобразованы в ОАО, 100% акций которых закреплялось в федеральной собственности.

В настоящее время продолжается интеграция оборонных производств. Преследуется цель создания холдинговых структур общероссийского значения. К 2006 г. в рамках реализации федеральной целевой программы (ФЦП) «Реформирование и развитие ОПК на 2002-2006 гг.» планируется создание 40-60 интегрированных структур в виде системообразующих научно-производственных комплексов различных организационно-правовых форм.

В рамках реализации программы в настоящее время созданы следующие интегрированные структуры с участием предприятий Свердловской области: «Авиаприбор-Холдинг» (ОАО «Уральский приборостроительный завод»), ОАО «Ракетное тактическое вооружение» (ОАО «УПКБ «Деталь»), Концерн ПВО «Алмаз-Антей» («Машиностроительный завод им.Калинина», ОАО «ОКБ «Пеленг», ОАО «УПП «Вектор»).

До настоящего времени не созданы ранее планируемые интегрированные структуры: ОАО «Российские ракетные двигатели», ГНПК «Артиллерийский выстрел», ГНПК «Авиационные бомбовые средства поражения и средства ближнего боя», ОАО «Корпорация Артиллерийские системы и ракетные комплексы», ОАО «НПК «Бронетанковая техника», НПК «Оптико-электронное приборостроение и оптические технологии».

Помимо региональных холдингов ряд предприятий машиностроения Свердловской области вошли в республиканский концерн ПВО «Алмаз-Антей». Группа объединяет более 40 промышленных и научно-исследовательских предприятий (18 предприятий-разработчиков и 28 предприятий-производителей продукции). Среди предприятий-разработчиков НИИ и КБ, в т.ч. специального машиностроения. Среди производителей продукции хозяйствующие субъекты, в т.ч. научно-производственные объединения. Концерн позиционируется как производитель зенитно-ракетных систем и комплексов ПВО, радиолокационных станций ПВО, автоматизированных систем управления,

радиолокационных станций наземной разведки, интегрированных ракетных систем, ракет-мишеней и т.д. За 2004 г. суммарная чистая прибыль, полученная в результате деятельности концерна и его дочерних предприятий, возросла почти вдвое. В концерне трудится 90 тыс. чел.

Предприятия концерна позиционируются в:

- разработке, производстве, модернизации и утилизации зенитно-ракетных систем (комплексов) и их составных частей, радиолокационных комплексов, средств вычислительной техники, радиолокационного оборудования, систем управления оружием, другой продукции военного, двойного и гражданского назначения в едином цикле "исследование - разработка - освоение - производство - сервисное обслуживание (ремонт) - утилизация";
- осуществлении поставок продукции (выполнение работ, оказание услуг) по государственному оборонному заказу, экспортным контрактам и другим договорным обязательствам;
- осуществлении внешнеторговой деятельности в отношении вооружения, военной техники, работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности и другой продукции военного, двойного и гражданского назначения по утвержденной номенклатуре, а также иной самостоятельной внешнеэкономической деятельности в соответствии с действующим законодательством;
- разработке и реализации целевых научно-технических программ;
- создании и развитии новых производств;
- организации маркетинговой и рекламной деятельности.

В рамках вхождения предприятий в интегральные структуры ОАО «НПП «Старт» было отнесено к Российскому авиационно-космическому агентству. Однако специфика производства ОАО «НПП «Старт» намного шире. Кроме ракетно-космической тематики предприятие специализируется на продукции для нужд сухопутных войск и Военно-морского флота.

Предприятием было выдвинуто предложение и подготовлены документы по созданию интегрированной структуры на базе предприятий Свердловской области в составе: ОАО «НПП «Старт», ОАО «Каменск-Уральский литейный завод», ОАО «Звук» (г.Екатеринбург).

Создание «Машиностроительной компании «Старт» позволит улучшить финансово-экономические показатели по сравнению с показателями автономного функционирования входящих в нее предприятий, увеличить капитализацию, обеспечить эффективное управление и усилить контроль государства за расходованием бюджетных средств.

Создание холдингов иницируется государством и осуществляется в соответствии с методическими рекомендациями, утвержденными приказом Минпромэнерго России от 18.09.04 г. №70. Сейчас между структурами, связанными с ОПК, идет жесткая борьба за место в холдингах третьего поколения (концернах), которые останутся после 2006 г. Уясняются механизмы управления предприятиями различных форм собственности – ФГУП и ОАО.

В соответствии с проводимой военной реформой и переходом к профессиональной армии будет проводиться замена действующего вооружения на вы-

сокоточное, мобильное, с высоким уровнем развития информационных систем. Учитывая ведущие тенденции мирового оружейного бизнеса (укрупнение и интенсивное слияние), приводящие к появлению суперкомпаний, интеграция оборонных предприятий Свердловской области может продолжиться в направлениях:

- создания интегрированных структур на базе предприятий области, производящих конечные виды военной техники. Тем самым, в новой организационно-правовой форме получают закрепление предложения по концентрации в области производства отдельных видов В и ВТ, в части производства боеприпасов (возможно с более узкой специализацией – боеприпасы ближнего боя); по разработке и производству пусковых ракетных установок и ракет для различных видов зенитно-ракетных комплексов на базе КБ и машиностроительных предприятий;

- включения предприятий области во вновь создаваемые и существующие федеральные интегрированные структуры: по производству гидроприводов, аэрокосмического оборудования, приборов и агрегатов для авиации, оптико-электронных систем и приборов, бортовых систем управления и специальной аппаратуры, двигателей управления и т.д.

Такое развитие интеграционного процесса приведет к радикальному сокращению излишних мощностей в оборонной промышленности и обеспечит остающиеся в этом секторе предприятия государственным заказом, что будет способствовать значительной экономии средств как в создаваемых структурах, так и для государственного бюджета. Создание интегрированных структур возможно не только по научно-производственному и отраслевому, но и территориальному или иным признакам, с полной или частичной централизацией управления и объединением предприятий различных организационно-правовых форм.

Первоочередными задачами поддержки интеграционных процессов в ОПК Свердловской области являются:

- 1) содействие включению в российские холдинговые компании, приданию статуса федеральных научно-производственных центров ряду предприятий области;

- 2) инициирование создания уральских холдингов в боеприпасной отрасли. Результатом обособления предприятий отрасли в такую структуру является улучшение их финансово-экономического положения благодаря эффекту масштаба. К решению проблемы целесообразно привлечение Федерального агентства по промышленности;

- 3) поддержка создания и развития холдинга «Уральская бронетанковая техника» в направлении создания научно-производственной корпорации с целью объединения российских предприятий отрасли (Челябинского тракторного завода, ОАО «Курганмашзавода» и др. предприятий);

- 4) активизация работы по созданию на базе ведущих институтов и предприятий ОПК технополисов и технопарков (пример – технопарк на базе ОАО «Уралмаш»), специализирующихся на разработке и реализации научно-технических проектов по производству наукоемкой, конкурентоспособной

продукции, разработке современных ресурсосберегающих и экологически чистых технологий.

На ближайшее десятилетие функционирование ОПК будет определяться тремя нормативно-правовыми актами: « Основами политики РФ в области развития ОПК на период до 2010 г. и дальнейшую перспективу», ФЦП «Реформирование и развитие ОПК (2002-2006 г.)», «Государственной программой вооружения на период до 2010 г.».

В условиях недостаточной нормативно-правовой базы управления ОПК, отсутствия законодательства для формирования вертикально-интегрированных структур ставка в Свердловской области делается на хоть и медленно, но происходящие процессы создания вертикально и горизонтально интегрированных структур и организацию технопарков. Поэтому потребуются законодательное регулирование соединения перспективных разработок НИИ и КБ с промышленным потенциалом оборонки.

Таким образом, *интегрированные структуры в машиностроении Среднего Урала* в отличие от крупных российских компаний, создающих интегрированные бизнес-группы с включением всей производственной цепочки – от добычи сырья до продажи конечного продукта, вовлекая в себя все новые смежные (и не только) сектора экономики, избрали, в основном, стратегию избавления от непрофильных активов. Концентрация усилий предполагается на двух-трех направлениях реализацией принципа: прогрессивны только монопродуктовые компании, концентрирующиеся на производстве совершенных видов товаров. Поэтому получают дальнейшее развитие процессы масштабной реструктуризации бизнес-групп с целью избавления от непрофильных производств и концентрации усилий на перспективных направлениях.