

С.Д. Бодрунов

**Концепция деятельности машиностроительного концерна
в современных условиях**

В настоящее время актуальной является задача формирования представлений о путях реструктуризации активов, на базе которых в соответствии с принятой и реализуемой государством концепцией реформирования и модернизации важнейшей отрасли экономики – промышленности создаются новые рыночные хозяйствующие субъекты в рамках государственных корпораций.

В частности, в государственной корпорации «Ростехнологии» в соответствии с известными законодательными и нормативными актами в целях повышения эффективности ряда базовых отраслей промышленности создаются несколько концернов, в состав которых передаются полученные государственной корпорацией в собственность соответствующие активы – доли и пакеты акций в обществах, сформированных ранее либо формируемых в настоящее время на базе ФГУПов.

Многие из них имеют родственные рынки, сходные производственные потенциалы, мощности и традиции, а также модели управления и хозяйственной деятельности.

К числу таких концернов можно отнести холдинги, создаваемые в сфере авиационного приборостроения, гидравлики, оптического приборостроения, радиоэлектроники и др.

Учитывая изложенное, можно предложить ряд типовых решений по формированию концепции деятельности таких концернов, включая вопросы их состава; продукта/продуктового ряда; организации и осуществления производственного процесса; модернизации производства и техперевооружения; рынка, маркетинга и сбыта продукции и услуг; модели управления и менеджмента; модели финансирования; реализации инвестиционной деятельности и иные.

В целях максимального упрощения реализации предлагаемых решений в практическом плане ниже

рассматриваются упомянутые вопросы в отношении конкретной структуры, формируемой ГК «Ростехнологии» – Концерна «Авиаприборостроение» (далее – Концерн).

Учитывая характер и цели поставленных перед Концерном задач по объединению ведущих предприятий российского авиаприборостроения для повышения их конкурентоспособности на международных рынках и перехода на современную единую промышленно-технологическую базу, целесообразно осуществить организационно-управленческие решения в рамках представленной ниже концепции и схемы управления его деятельностью.

1. Состав Концерна.

1а. Головная компания Концерна (холдер), определенная в соответствии с указом Президента РФ, – ОАО «НИИ АО», 100% его обыкновенных акций принадлежит ГК «Ростехнологии», привилегированных акций нет, «золотая акция» принадлежит Российской Федерации. Совет директоров формируется ГК «Ростехнологии». Все вопросы деятельности головной компании решаются Советом директоров и ГК «Ростехнологии» (в качестве единственного владельца), за исключением вопросов отчуждения активов и некоторых иных, решения по которым требует согласования с Российской Федерацией (Минимуществом РФ).

В собственность головной компании Концерна будут переданы все активы, принадлежащие ГК «Ростехнологии», относящиеся к сфере деятельности Концерна. В последующем в собственность головной компании также при необходимости будут передаваться иные активы, приобретаемые либо формируемые структурами Концерна (доли, паи, акции, интеллектуальная собственность и др.).

Примечание: в обозримой перспективе целесообразно отделение функций управления/владения активами и собственно операционной деятельности нынешнего НИИ АО путем выделения дочернего предприятия из ОАО «НИИ АО»; выделенное предприятие, на 100% принадлежащее головной компании Концерна, должно получить название ОАО «НИИ АО», сохранить все лицензии и имеющийся ныне объем договорной работы, туда должен перейти весь коллектив и менеджмент;

головная компания Концерна при этом должна получить новое название, которое должно в последующем брендироваться, ее функции будут строго ограничиваться функциями холдера (владельца/держателя активов Концерна), что позволит снять риски утраты активов вследствие любых претензий любых третьих лиц, возникающих в результате операционной деятельности Концерна.

Главной функцией головной компании Концерна целесообразно определить владение активами Концерна, консолидацию и концентрацию прибыли Концерна (она является главным центром прибыли Концерна, куда поступают дивиденды от деятельности всех структур Концерна); всей прибылью Концерна распоряжается ГК «Ростехнологии» (с участием Минимущества РФ в рамках его полномочий, определенных «золотой акцией»); прибыль Концерна распределяется Советом директоров головной компанией Концерна по представлению управляющей компании Концерна.

16. Управляющая компания Концерна – ОАО «Концерн «Авиаприборостроение»; создано для управления активами Концерна; 100% его обыкновенных акций принадлежит ГК «Ростехнологии», привилегированных акций нет. Совет директоров формируется ГК «Ростехнологии». Все вопросы деятельности управляющей компании решаются Советом директоров и ГК «Ростехнологии» (в качестве единственного владельца).

В качестве основных функций управляющей компании Концерна целесообразно определить:

- управление текущей операционной деятельностью Концерна в соответствии с ГК РФ и плановыми/программными задачами и целевыми ориентирами, устанавливаемыми ГК «Ростехнологии»;
- осуществление процесса бюджетирования деятельности структур Концерна по стандартам ГК «Ростехнологии»;
- разработка и внедрение регламентов и стандартов деятельности структур Концерна и его нормативной базы;

- разработка, оформление, представление ГК «Ростехнологии» для согласований концепций деятельности и программ развития Концерна;

- анализ деятельности структур Концерна и предоставление отчетности о деятельности Концерна в ГК «Ростехнологии» по стандартам ГК «Ростехнологии»;

- организация ведения, хранения, архивирования документации Концерна в соответствии с действующим законодательством и стандартами ГК «Ростехнологии».

В соответствии с означенными выше функциями управляющая компания управляет всеми активами Концерна, включая акции головной компании Концерна.

Генеральный директор управляющей компании Концерна является главным должностным лицом Концерна (Генеральным директором Концерна).

Генеральный директор Концерна и его заместители составляют Дирекцию Концерна.

Дирекция Концерна назначается Советом директоров управляющей компании Концерна (по директиве единственного собственника – ГК «Ростехнологии»).

В структуре Дирекции управляющей компании Концерна выделяются следующие функциональные управляющие блоки:

- Административный блок (заместитель Генерального директора по планированию и корпоративному управлению, заместитель Генерального директора по экономической безопасности, Руководитель Аппарата управляющей компании Концерна);
- Бюджетно-финансовый блок (заместитель Генерального директора по бюджету; заместитель Генерального директора по финансам; главный бухгалтер);
- Производственный блок (заместитель Генерального директора по маркетингу и поставкам, заместитель Генерального директора по организации ОКР и производства, заместитель Генерального директора по обеспечению качества и сервисного обслуживания продукции, Генеральный конструктор/директор Научно-технического центра (НТЦ) Концерна).

Оперативное руководство по управлению дивизиональными структурами (головной и управляющей компаниями дивизионов) возлагается на Производственный блок.

Производственный блок Дирекции управляющей компании Концерна: осуществляет продуктовую, производственную и маркетингово-сбытовую политику Концерна, согласует представленные центрами продаж дивизионов Концерна решения о сбытовой кооперации и схемах поставки продукции/услуг Концерна; обеспечивает мониторинг и анализ состояния рынков сбыта продукции Концерна, их маркетинговых региональных и сегментных особенностей, реализует рекламно-выставочную политику и мероприятия Концерна; осуществляет мониторинг и согласование технико-технологических, ценовых и иных рыночных параметров продукции/услуг для обеспечения контрактной деятельности в процессе закупки и реализации продукции дивизионами Концерна; организует разработку, производство, гарантийное и сервисное обслуживание продукции/услуг Концерна, курирует деятельность научно-технических центров Концерна и институт генеральных конструкторов Концерна, согласует представленные управляющими компаниями дивизионов решения о научной и производственной кооперации в процессе разработки и производства продукции Концерна; обеспечивает брендинг продукции Концерна, имиджевые, PR- и GR-мероприятия в интересах продвижения продукции Концерна.

В целях обеспечения оперативного контроля деятельности каждого из дивизионов Концерна из числа сотрудников Производственного блока Дирекция управляющей компании Концерна приказом Генерального директора Концерна назначают кураторы дивизионов.

Бюджетно-финансовый блок Дирекции управляющей компании Концерна: реализует бюджетную политику и бюджетные процедуры в рамках Концерна, отвечает за подготовку и утверждение сводного бюджета Концерна и управляющей компании Концерна на Бюджетном комитете ГК «Ростехнологии»; реализует дивидендную политику Концерна; обеспечивает подготовку по представлению Производственного блока инвестиционных проектов и программ Концерна и

утверждение их на Инвестиционном комитете Концерна; отвечает за сбор и анализ финансовой статистики и отчетности Концерна, подготовку финансовой и аналитической отчетности и документации для представления в ГК «Ростехнологии» и в уполномоченные государственные органы, курирует бухгалтерию управляющей компании Концерна.

Административный блок Дирекции управляющей компании Концерна: осуществляет административную практику управляющей компании Концерна; обеспечивает документооборот Концерна, обеспечивает обработку, архивирование, хранение, сохранность документации Концерна и управляющей компании Концерна в соответствии со стандартами ГК «Ростехнологии» и требованиями уполномоченных государственных органов; осуществляет корпоративное управление и обеспечивает необходимые процедуры корпоративного управления в целях исполнения решений по реализации инвестиционных программ и проектов Концерна, производству и поставкам продукции, организации научной и/или производственной кооперации, утвержденных Производственным блоком, решений Инвестиционного комитета Концерна, решений Бюджетно-финансового блока по организации финансовой и иной отчетности Концерна; осуществляет мероприятия кадровой и социальной политики Концерна по представлению Производственного блока Концерна; обеспечивает мероприятия государственной и коммерческо-экономической безопасности деятельности Концерна.

2. Собственность (активы) и доверительное управление.

2а. Все активы (акции, доли, паи) участников кооперации Концерна, относящихся к сфере его компетенции, принадлежащие ГК «Ростехнологии», передаются Концерну путем внесения их в уставный капитал его головной компании в соответствии с требованиями Указа Президента РФ.

2б. В целях обеспечения задач оперативного управления, повышения гибкости процесса управления производственной деятельностью участников Концерна, разделения операционных рисков управления и владельческих рисков холдера необходимо осуществить передачу в доверительное управление (ДУ) управляющей компании Концерна пакетов акций

авиаприборостроительных предприятий, находящихся в собственности ГК «Ростехнологии» (в том числе – ФГУП после их преобразования в открытые акционерные общества), сроком от 3-х до 5-ти лет. При передаче в ДУ пакетов акций управляющей компании передаются также полномочия по кадровой и дивидендной политике предприятий, акции которых передаются в ДУ; решение о реструктуризации/реорганизации/отчуждении активов остаются при этом за ГК «Ростехнологии» (с реализацией через головную компанию Концерна).

2в. Кроме того, по согласованию с частными владельцами активов (акциями/долями) предприятий авиаприборостроительной отрасли, привлекаемыми Концерном для реализации его задач, у них могут быть получены в ДУ управляющей компанией Концерна принадлежащие им пакеты акций предприятий; также могут быть подписаны опционные соглашения на продажу частными акционерами Госкорпорации «Ростехнологии» либо головной компании Концерна этих пакетов акций через установленный срок или по наступлении определенного события.

3. Продукция Концерна.

3а. Номенклатура продукции/услуг Концерна определяется управляющей компанией Концерна. На первом этапе номенклатура продукции Концерна совпадает с суммой номенклатурных позиций продукции предприятий, входящих в Концерн в соответствии с перечнем активов, передаваемых в собственность головной компании Концерна из ГК «Ростехнологии». В последующем в целях обеспечения комплексности, системности и полноты поставок, обеспечения полноценного сервисного и эксплуатационного обслуживания и т.д. управляющая компания Концерна может по своему усмотрению изменить номенклатуру продукции Концерна (исключить из состава номенклатуры неактуальные/устаревшие позиции, включить новые позиции продукции собственной разработки предприятий из состава Концерна, включить в состав номенклатуры продукции Концерна покупную продукцию, производящуюся на сторонних по отношению к Концерну предприятиях).

3б. По усмотрению управляющей компании Концерна вся номенклатура продукции Концерна делится на два типа:

- продукция и услуги, реализация которых осуществляется под контролем Концерна через центры продаж дивизионов Концерна; к этому типу продукции относится продукция, производство, реализацию и контроль эксплуатации которой необходимо осуществлять под контролем Концерна в виду ее особой важности для деятельности Концерна (например, особо дорогостоящей продукции, сверхрентабельной продукции, сверхнизкорентабельной и нерентабельной (дотируемой) продукции, уникальной либо конкурентно важной для конкретных рынков продукции и т.п.); продукция/услуги первого типа реализуются только через центры продаж дивизионов;

- прочая продукция/услуги предприятий Концерна; их реализацией занимаются непосредственно предприятия Концерна.

4. Дивизионы.

4а. В структуре Концерна создаются дивизионы по основным направлениям (в данном примере таких дивизионов можно сформировать четыре, названия условные):

- дивизион «Военная авиация»;
- дивизион «Гражданская и военно-транспортная авиация»;
- дивизион «БРЭО неавиационного назначения»;
- дивизион «БРЭО морского назначения».

4б. Поскольку предприятиями Концерна, во-первых, владеют различные собственники, и, во-вторых, большинство предприятий осуществляют выпуск продукции по более чем одному дивизиональному направлению, включать предприятия, участвующие в реализации программ и работ Концерна (независимо от доли участия головной компании Концерна в их уставных капиталах) в состав того или иного дивизиона, за исключением отдельных профильных предприятий и КБ, нецелесообразно.

Дивизионы в составе Концерна представляют собой неюридическое образование, в состав которого входят:

- управляющая компания дивизиона;
- центр продаж дивизиона (в случае, если отдельные номенклатурные позиции продукции дивизиона

относятся к существенно разным рынкам, целесообразно иметь разные центры продаж в рамках одного дивизиона);

- отдельные профильные предприятия и КБ (по решению управляющей компании Концерна).
- *Примечание: многопрофильные предприятия (независимо от формы собственности, продукция которых необходима Концерну, работают в составе дивизиональной научной/производственной кооперации по договорам и являются «ассоциированными/виртуальными» участниками дивизиона.*

Состав каждого дивизиона (управляющая компания, центр продаж дивизиона и отдельные профильные предприятия и КБ) определяется решением управляющей компании Концерна и оформляется приказом генерального директора Концерна.

4в. На управляющую компанию дивизиона возлагаются функции по координации и распределению работ между предприятиями Концерна в сфере развития продуктового ряда (концептуальная разработка, НИОКР, ОКР, опытное производство, контроль организации внедрения изделий и их постановки на серийное производство, формирования кооперационной сети по выпускаемой продукции), модернизации и технического перевооружения производства, перспективного планирования и контроля деятельности КБ и серийных производителей по возглавляемым этими управляющими компаниями дивизиональным направлениям, организации исполнения федеральных целевых программ по направлениям деятельности соответствующих дивизионов, а также дивизиональных программ, финансируемых Концерном.

Основные задачи управляющих компаний дивизионов осуществляются путем:

- подготовки предложений (в виде проектов Решений) по указанным выше направлениям деятельности дивизионов для управляющей компании Концерна;
- согласование указанных предложений с управляющей компанией Концерна;
- организации и контроля исполнения утвержденных Решений Концерна;

- организации и контроля исполнения федеральных целевых программ и программ Концерна по направлению деятельности дивизиона;
- осуществления мониторинга, сбора статистической и иной регламентной информации по профильным предприятиям дивизиона и предприятиям-контрагентам (многопрофильным предприятиям, участвующим в договорной работе с предприятиями дивизиона), а также ее анализа и подготовки отчетности по стандартам управляющей компании Концерна, с предоставлением соответствующих отчетов в уполномоченные подразделения управляющей компании Концерна в установленные ею регламентные сроки;
- исполнения иных решений и указаний Концерна по управлению деятельностью дивизиона.

4г. Основной функцией центров продаж дивизионов является концентрация портфелей заказов и осуществление закупок и продаж профильной продукции/услуг первого типа данного дивизионального направления.

Центры продаж осуществляют соответствующую договорную деятельность по закупке продукции и ее последующей реализации как с предприятиями Концерна, так и с иными организациями в рамках соответствующих Решений о кооперации поставок, подготавливаемых центрами продаж и утверждаемых управляющей компанией Концерна. Центры продаж ведут договорную работу по реализации продукции Концерна первого типа с потребителями продукции на внешнем по отношению к Концерну рынке, в т.ч. – в сфере ВТС, осуществляют движение материальных потоков, включая логистику, финансовые расчеты, обеспечивают исполнение обязательств Концерна по контрактам Концерна с базовыми российскими потребителями продукции Концерна (госзаказчиками, ОАО «ОАК», Концерном «ПВО «Алмаз-Антей», Корпорацией «ТРВ» и др.) и обязательств Российской Федерации по контрактам с инозаказчиками (самостоятельно либо через государственных и иных уполномоченных ФС ВТС посредников).

Все риски операционной деятельности Концерна в части, касающейся реализации продукции первого типа, концентрируются на центрах продаж дивизионов и, в соответствии с ГК РФ, не могут быть напрямую перенесены на головные компании дивизионов, управляющую либо головную компанию Концерна, что позволяет предохранить от утраты имущества активы Концерна в случае проблем, возникающих в процессе операционной деятельности по реализации продукции, и является важнейшим элементом диверсификации рисков и обеспечения экономической безопасности деятельности Концерна.

Риски операционной деятельности по производству всей продукции, а также риски по реализации продукции второго типа лежат на предприятиях – производителях этой продукции и также не могут быть перенесены на управляющие и владельческие структуры Концерна.

5. Инвестиционная деятельность Концерна.

5а. Инвестиционную деятельность Концерна реализует Инвестиционный комитет Концерна, в состав которого входят Генеральный директор Концерна, Бюджетно-финансовый блок Концерна, Производственный блок Концерна, руководитель Инвестиционной компании Концерна. Проекты Решений Инвестиционного комитета формируются Производственным блоком с участием руководителя Инвестиционной компании, и согласуются до представления в Инвестиционный комитет с Бюджетно-финансовым блоком. Решения Инвестиционного комитета оформляются протоколом и утверждаются приказом Генерального директора Концерна. Исполнение Решений Инвестиционного комитета осуществляются Административным блоком через механизмы корпоративного управления.

5б. В целях концентрации инвестиционно-финансовых ресурсов Концерна создается Инвестиционная компания (ИК) Концерна, не менее 75% + 1 акция которой должно принадлежать (опосредовано через владение компаниями, входящими в состав Концерна) Концерну (*Примечание: отметим также, что в последующем нет никакой проблемы передачи пакета свыше 75% + 1 акция ИК в управление непосредственно управляющей компании Концерна либо головной компании Концерна*).

Прибыли от продаж продукции Концерна формируются:

- в центрах продаж дивизионов Концерна;
- на отдельных предприятиях Концерна.

Финансовые результаты деятельности компаний Концерна распределяются:

- на отдельных предприятиях - в рамках стандартных корпоративных процедур распределения чистой прибыли (дивиденды, целевое использование на развитие хозяйственной деятельности) в зависимости от структуры акционерного капитала каждой из компаний (распределения долей частных акционеров и структур Концерна);
- в центрах продаж дивизионов – по усмотрению управляющей компании Концерна, управляющего не менее, чем 50% + 1 и более акций в акционерных капиталах управляющих компаний и центров продаж дивизионов (т.к. для распределения прибыли в хозяйственном обществе достаточно владеть/управлять контрольным пакетом акций).

Т.о., ИК является инвестиционным центром Концерна, в который по Решению управляющей компанией Концерна посредством механизмов корпоративного управления в рамках осуществления дивидендной и инвестиционной политики Концерна переводится часть прибыли, полученной центрами продаж дивизионов (как временных центров концентрации прибыли от продаж) и предприятиями Концерна, при ее распределении после уплаты налогов и выплаты дивидендов.

Источником формирования уставного/акционерного капитала ИК будут являться доходы центров продаж дивизионов Концерна и наиболее значимых предприятий Концерна, разрешение на привлечение которых в участие в акционерном капитале ИК принимается управляющей компанией Концерна.

Основной целью деятельности ИК является финансирование ключевых проектов Концерна и его отдельных предприятий в области модернизации и закупки современного технологического оборудования, проведения ОКР, приобретения пакетов акций авиаприборостроительных компаний, принадлежащих частным акционерам, и создание новых эффективных предприятий. Таким

образом в Инвестиционной компании, контролируемой (75% + 1 акция) Концерном, будет реализован принцип реального государственно-частного партнерства в авиаприборостроительном комплексе под полным контролем Концерна.

5в. Проекты, реализуемые Инвестиционной компанией, разделяются на возмездные (имеющие гарантированный возврат вложенных средств) и венчурные (не имеющие гарантированного возврата вложенных средств).

К первой группе проектов относятся приобретение производственного оборудования с последующей его сдачей в аренду (или передачей в лизинг) предприятиям Концерна и вложения в акции действующих и создаваемых предприятий в авиаприборостроительном комплексе.

Ко второй группе проектов – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а также имеющие повышенные риски иные проекты Концерна.

В соответствии с особенностями указанных групп проектов создаются 3 дочерних компании ИК, полностью (на 100%) контролируемых ею:

- инвестиционный фонд (ИФ);
- венчурный фонд (ВФ);
- лизинговая компания (ЛК).

5г. Основной задачей Инвестиционного фонда является приобретение в интересах Концерна пакетов акций предприятий авиаприборостроительной отрасли России, как уже входящих в состав Концерна (покупка у частных акционеров), так и не входящих в его состав, а также создание новых предприятий Концерна, необходимых для формирования самодостаточной кооперационной сети Концерна (в случае отказа частных предприятий продать пакеты акций Концерну) и выпускающих аналогичную продукцию на новой (вновь созданной) технологической базе.

Источником финансирования выкупа таких пакетов акций (как и иных инвестиционных проектов) будут являться собственные средства ИК, направляемые в ИФ в виде займов, либо средства коммерческих банков (кредиты), получаемые ИК (или ИФ) под гарантии управляющей компании Концерна либо

под залог имеющихся у нее в управлении пакетов акций предприятий Концерна.

Выкупленные ИФ пакеты акций у частных акционеров авиаприборостроительных компаний и вновь созданных предприятий могут быть затем переданы в собственность или в управление управляющей компании Концерна, либо в собственность головной компании Концерна.

5д. Основной задачей Венчурного фонда является концентрация денежных средств предприятий Концерна, предназначенных для инвестирования в высокорискованные проекты, не имеющие гарантированного положительного финансового результата и/или гарантированной возвратности средств, являющихся своего рода венчурными, а также направление этих средств на финансирование наиболее значимых и перспективных НИОКР, и иных венчурных проектов в области авиаприборостроения в интересах предприятий Концерна.

Примечание: Поскольку их выполнение связано с рисками в отношении их успешного завершения и последующего практического применения в хозяйственной деятельности и с риском невозврата вложенных средств, суммарный объем их финансирования не должен, по общему правилу, превышать объем дохода Инвестиционной компании за предшествующие годы ее хозяйственной деятельности (финансирование в больших объемах возможно лишь в исключительных случаях).

5е. Основной задачей Лизинговой компании является закупка, по согласованию с управляющей компанией Концерна, оборудования в целях технического перевооружения и расширения/оптимизации производственной базы предприятий Концерна с последующей передачей его в лизинг этим предприятиям. Финансирование закупок оборудования ЛК будет осуществляться за счет средств ИК и/или коммерческих кредитов.

Кроме того, централизация закупок оборудования для научно-производственных структур Концерна в процессе модернизации их производственных мощностей позволит добиться ряда синергетических эффектов – снижения затрат на техперевооружение путем оптимизации состава и количества закупаемого оборудования, снижения цен на закупаемое

оборудование за счет проведения более квалифицированных и профессионально реализуемых конкурсных процедур и получения оптовых скидок и т.д.

Таким образом, путем создания в структуре Концерна Инвестиционной компании и ее подразделений (дочерних компаний) по направлениям инвестирования (ИФ, ВФ и ЛК) будет сформирован механизм концентрации и эффективного распределения инвестиционно-финансовых ресурсов в интересах Концерна, основным источником которых будут являться доходы центров продаж дивизионов Концерна и отдельных предприятий Концерна.

б. Финансирование деятельности структур Концерна.

ба. Все структуры (компании) Концерна делятся на те, которые получают доходы от операционной деятельности, и не имеющие таких доходов.

Доходы от операционной деятельности получают производственные предприятия, центры продаж дивизионов, предприятия инвестиционной группы. Часть доходов операционные компании в соответствии с бюджетными нормативами направляют на финансирование собственных затрат, другую часть – на финансирование содержания управляющих структур Концерна, из остальных доходов формируется прибыль, которая в соответствии с Решениями управляющих структур Концерна распределяется в рамках осуществления бонусной, дивидендной и инвестиционной политики Концерна.

Управляющие компании дивизионов, управляющая компания Концерна и головная компания Концерна, составляющие группу управляющих структур Концерна, по определению не имеют операционной деятельности и, следовательно, доходов от операционной деятельности не имеют. Финансирование их затрат в соответствии с утвержденными бюджетами осуществляется путем отчислений от операционных предприятий на основе договоров на оказание управленческих услуг.

Бонусную политику Концерна в отношении менеджмента управляющих структур Концерна целесообразно осуществлять вне рамок их утвержденных бюджетов, формируя бонусный

финансовый пул исключительно из части дивидендных доходов головной компании Концерна, что позволит поставить размер бонусов (поощрения) менеджмента в прямую зависимость от реализации Концерном своей главной задачи – получения прибыли от деятельности на приборостроительном рынке.

Научно-конструкторские компании Концерна получают доходы в результате исполнения заказов предприятий Концерна или иных, внешних по отношению к Концерну, заказчиков, и являются, т.о., с одной стороны центрами расходов для Концерна в части, касающейся разработки продукции по инициативе Концерна и за счет его предприятий (с изъятием части их доходов), с другой стороны – центрами доходов от исполнения заказов сторонних по отношению к Концерну заказчиков. Их финансирование осуществляется в зависимости от их финансовой ситуации – в случае, если их доходы превышают их затраты по совокупности всех исполняемых ими заказов (как заказов Концерна, так и сторонних), полученная ими прибыль распределяется в том же порядке, что и для операционных компаний. В противном случае Концерн осуществляет их дотирование из финансового резерва, формируемого головной компанией Концерна путем выдачи им займов или инвестиций в их уставные капиталы.

Все взаимоотношения между структурами Концерна строятся на договорной основе, с фиксацией в договорах предмета договора в соответствии с функциями соответствующих структур в рамках описанной выше модели управления Концерном и функционирования его компаний.

7. Уполномоченные структуры. Аутсорсинг. Субконтрактинг.

7а. Уполномоченные структуры назначаются управляющей компанией Концерна для снижения затрат при массовом осуществлении однотипных операций, осуществляемых предприятиями и управляющими структурами Концерна, которые могут быть переданы на аутсорсинг. Уполномоченными организациями могут быть как структуры Концерна, так и внешние по отношению к нему. В последнем случае их выбор осуществляется Дирекцией управляющей компании Концерна на конкурсной основе.

7б. В число уполномоченных компаний Концернa целесообразно включить банки, НПФ, управляющие компании фондового рынка, аудиторов, депозитарии, транспортные и логистические компании, маркетинговые центры, рекламно-выставочные компании и т.д.

7в. Представляется целесообразным также в процессе операционной деятельности (в первую очередь – производственных компаний Концернa) широко практиковать субконтрактинг в целях оптимизации операционно-производственной деятельности и повышения эффективности и гибкости производства и реализации продукции Концернa.

Литература

1. Бодрунов С.Д. Реструктуризация авиационно-промышленного комплекса России путем корпоратизации предприятий. «Компас промышленной реструктуризации» № 6, 2003.

2. Бодрунов С.Д., Дмитриев О.Н., Ковальков Ю.А. Структурное оценивание последствий реализации управленческих решений в отношении предприятия. М., изд. «Гном и Д», 2003.

3. Бодрунов С.Д. Базовые элементы финансово-экономического механизма функционирования и развития предприятия. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 6. СПб., НААП, 2004.

4. Бодрунов С.Д. Производственно-сбытовая программа предприятия. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 6. СПб., НААП, 2004.

5. Бодрунов С.Д. Методологические аспекты понятийного аппарата и концепции маркетинга. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер.1. «Экономика

авиаприборостроения». Вып. 6. Изд. 2-е, перераб. и доп., СПб., НААП, 2004.

6. Бодрунов С.Д. Проблемы нормативно-правовой регламентации контрагентских связей. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер.1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 6. Изд. 2-е, перераб. и доп., СПб., НААП, 2004.

7. Бодрунов С.Д. Концептуальные вопросы оптимизации лизинговых операций. Аэрокосмическое приборостроение России. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер.1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 6. Изд. 2-е, перераб. и доп., СПб., НААП, 2004.

8. Бодрунов С.Д. Поставочные лизинговые схемы в авиационной промышленности. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер.1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 6. Изд. 2-е, перераб. и доп., СПб., НААП, 2004.

9. Бодрунов С.Д., Дмитриев О.Н., Ершевич П.В., Ковальков Ю.А., Хомяков Д.И. Исследование операций поставки (в 4-х частях). СПб., МФПГ «Аэрокосмическое оборудование», 2004.

10. Бодрунов С.Д., Беспалов Г.В., Черепков Е.В. Антикризисное управление, ГОУ ВПО СПбГУАП, 2004.

11. Бодрунов С.Д., Сироткин В.Б., Беспалов Г.В. Управление стоимостью компаний. ГОУ ВПО СПбГУАП, 2004.

12. Бодрунов С.Д. Законодательное обеспечение реформирования и развития оборонно-промышленного комплекса. Законодательное обеспечение реформирования и развития ОПК, Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации «Законодательное обеспечение реформирования и развития ОПК», № 6 (258), М., 2005.

13. Бодрунов С.Д. Корпорация «Аэрокосмическое оборудование»: пять лет на реструктуризацию. «Компас промышленной реструктуризации», №1, 2005.

14. Бодрунов С.Д. Головная компания в структуре управления оборонно-промышленным холдингом. «Мир авионики», №3, 2005.

15. Бодрунов С.Д., Крюков С.П., Александровская Л.Н., Захаревич А.П., Круглов В.И. Корпоративный менеджмент постиндустриального общества. СПб., Корпорация «Аэрокосмическое оборудование», 2005.

16. Бодрунов С.Д. Интегрированные группы компаний с пониженными экономическими рисками. Тез. докл. 4-й Международн. конф. «Авиация и космонавтика» – М.: Изд-во МАИ, 2005.

17. Бодрунов С.Д. Инновационная политика промышленной корпорации: стратегия, инфраструктура, механизмы реализации. Мир авионики, №5, 2005.

18. Бодрунов С.Д. Модернизация оборонно-промышленного комплекса и обеспечение экономической безопасности государства. «Год планеты: Политика. Экономика. Бизнес. Банки. Образование». 2005.

19. Бодрунов С.Д., Дмитриев О.Н., Ковальков Ю.А., Любаева Ж.И.. Стратегическое управление авиационными корпорациями в условиях малоразвитого рынка корпоративного контроля. СПб.: Корпорация «Аэрокосмическое оборудование», 2005.

20. Бодрунов С.Д. Механизмы реализации инновационных задач промышленной корпорации. «Инновации», 8(85), 2005.

21. Бодрунов С.Д. Развитие организационно-экономических форм современных корпоративных структур. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 8. СПб., НААП, 2005.

22. Бодрунов С.Д., Захаревич А.П. Особенности формирования корпораций в российской авиационной промышленности. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 8. СПб., НААП, 2005.

23. Бодрунов С.Д., Крюков С.П. Тенденции интеграции компаний высокотехнологичных секторов промышленности за рубежом. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 8. СПб., НААП, 2005.

24. Бодрунов С.Д. Базовые проблемы стратегического управления в российских промышленных корпорациях. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 8. СПб., НААП, 2005.
25. Бодрунов С.Д., Пугинский С.Б. О законодательном обеспечении проблем управления государственной собственностью в оборонно-промышленном комплексе. Федеральное законодательство и механизм его реализации. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 8. СПб., НААП, 2005.
26. Бодрунов С.Д. Виртуальные корпорации. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 1. «Экономика авиаприборостроения». Вып. 8. СПб., НААП, 2005.
27. Бодрунов С.Д. Главный принцип дальнейшей работы – развитие государственно-частного партнерства. «Мир авионики», №1, 2006.
28. Бодрунов С.Д. Инновационным курсом России. «Мир авионики», №2, 2006.
29. Бодрунов С.Д. Субконтрактинг – рациональная организация межпроизводственной кооперации. «Мир авионики», №5, 2006.
30. Бодрунов С.Д., Крюков С.П., Александровская Л.Н., Захаревич А.П., Кремлева И.В. Информационные технологии корпоративного менеджмента. СПб.: Корпорация «Аэрокосмическое оборудование», 2006.
31. Бодрунов С.Д., Крюков С.П., Александровская Л.Н., Аронов И.З., Захаревич А.П., Кузнецов А.Г., Кушельман В.Я. Методы анализа и оценивания рисков в задачах менеджмента безопасности сложных технических систем. СПб.: Корпорация «Аэрокосмическое оборудование», 2007.
32. Бодрунов С.Д. Инновационная политика Корпорации «Аэрокосмическое оборудование» и механизмы ее реализации. «Национальная оборона», №7, 2007.
33. Бодрунов С.Д. Модернизация оборонно-промышленного комплекса России и экономическая безопасность страны. «Федеральный справочник», – «Политика, экономика, управление», М., 2007.

34. Макаров Д.А. Подходы к анализу эффективности интегрированной корпоративной структуры. Сборник докладов межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов «Проблемы и пути развития предпринимательской деятельности в современных условиях». СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2007.

35. Бодрунов С.Д. Комплекс CALS-технологий для создания «виртуальных предприятий». Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 2. «Авионика». Вып. 6 (тематич.). «Информационная поддержка жизненного цикла продукции аэрокосмического приборостроения». СПб., НААП, 2008.

36. Бодрунов С.Д., Захаревич А.П. Применение STEP-технологий при построении корпоративных систем управления. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 2. «Авионика». Вып. 6 (тематич.). «Информационная поддержка жизненного цикла продукции аэрокосмического приборостроения». СПб., НААП, 2008.

37. Бодрунов С.Д., Крюков С.П. Методология использования CALS-технологий в системах менеджмента качества. Сб. «Аэрокосмическое приборостроение России». Сер. 2. «Авионика». Вып. 6 (тематич.). «Информационная поддержка жизненного цикла продукции аэрокосмического приборостроения». СПб., НААП, 2008.

38. Бодрунов С.Д., Мартыненко А.В. Формирование корпоративного механизма внедрения инноваций. Известия СПб университета экономики и финансов, №1, 2008.

39. Золотарев А.А., Рогова Е.М., Фияксель Э.А. Оценка влияния инвестирования в инновационные проекты на стоимость компании. «Экономика и управление». 2008. – №3(35).

40. Золотарев А.А. Корпоративное венчурное инвестирование: сущность и основные цели развития. «Известия С.-Петербур. ун-та экономики и финансов», 2008.

41. Бодрунов С.Д. Четыре составляющих реформы ОПК России. «Мир авионики» № 3, 2008.

42. Бодрунов С.Д., Крюков С.П. Философия корпоративного обеспечения качества наукоёмкой продукции. Российская энциклопедия CALS. Авиационно-космическое машиностроение/ Гл. ред. А.Г. Братухин. М.: НИЦ АСК, 2008.

43. Бодрунов С.Д. Венчурная модель обеспечения инновационной деятельности крупных корпораций. «Мир авионики», №1, 2009.

44. Бодрунов С.Д., Буйских Д.С. Прогнозирование затрат на создание производственных инноваций в промышленных корпорациях. «Мир авионики», №1, 2009.

45. Бодрунов С.Д., Удовиченко С.И.. Управление инновационным процессом в интегрированных структурах корпоративного типа. «Мир авионики», №1, 2009.

46. Бодрунов С.Д., Черных А.Н. Управление эффективностью предприятия через определение её экономической добавленной стоимости. «Мир авионики», №2, 2009.

47. Бодрунов С.Д., Золотарев А.А. Инновационная активность российских корпораций: переход экономики к инновационному типу развития. «Мир авионики», №3, 2009.

48. Бодрунов С.Д., Мартыненко А.В., Макаров Д.А. Анализ и обоснование направления развития вертикально-интегрированных структур. «Мир авионики», №3, 2009.

49. Бодрунов С.Д., Макаров Д.А. Некоторые аспекты интеграционной деятельности российских предприятий. «Мир авионики», №6, 2009.

50. Бодрунов С.Д. Модернизация общественных институтов как базовая антикризисная стратегия. «Мир авионики», №6, 2009.

51. Бодрунов С.Д. Оценка стоимости интегрированных предприятий. СПб.: Изд-во СПбАУЭ, 2009.

52. Макаров Д.А. Теоретические основы формирования вертикально-интегрированных структур. Экономические науки. – 2009 (март). – № 1.

53. Золотарев А.А. Управление венчурными инвестициями в интегрированных структурах: Дис. канд. экон. наук. СПб., 2009.

54. Макаров Д.А. Совершенствование механизма управления интеграционной деятельностью промышленных предприятий: Дис. канд. экон. наук. СПб., 2009.