

ХОЛДИНГИ В ГОСУДАРСТВЕ: ПРОБЛЕМЫ, ПРОГНОЗЫ, РЕШЕНИЯ

С. Корнеев

Статья посвящена проблемам управления холдингами, или, как часто говорят, финансово-промышленными группами. Актуальность данных вопросов связана с тем, что развитие крупной промышленности в Украине в ближайшей перспективе будет проходить под контролем либо «отечественных», либо «западных» холдингов, что в целом соответствует мировой тенденции укрупнения промышленных образований.

По мнению автора, основная угроза национальной безопасности Украины заключается в чрезвычайной низкой культуре управления. В настоящее время мы отстаем от своих ближайших соседей как по результатам, так и по темпам модернизации систем управления в промышленности.

Любое управление подразумевает наличие цели. Цель управления предприятием, а тем более группой предприятий, должна согласовываться с внешней средой их функционирования. В Украине сегодня эта внешняя среда довольно сложна в определении, вследствие большой неопределенности дальнейшего развития. Единственное, что остается в такой ситуации, кроме как безучастно созерцать, это анализировать наиболее вероятные варианты и на их анализе строить более или менее оптимальные стратегии поведения на рынке. Стратегии должны начинаться целями, а заканчиваться конкретными планами реализации. Данная статья посвящена системам управления холдингами или, как часто говорят, финансово-промышленными группами (ФПГ). Деятельность ФПГ и их взаимодействие с аналогичными структурами соседей, по сути, на постсоветском пространстве определяют все. Этим объясняется интерес к данной теме.

СОСТОЯНИЕ

Для начала рассмотрим, что мы имеем на 14-м году независимости Украины, используя некоторые сравнительные характеристики.

В 1991 г. по объемам ВВП (валового внутреннего продукта) Украина опережала Польшу на 20%, в 2003 г. Польша по данному показателю опережает нас более чем в 4 раза! Таким образом, на фоне бодрых реляций правительства можно сделать прогноз, что в лучшем случае в 2015 году мы достигнем уровня Польши образца 2001 года!

В 1992 г. по показателю ВВП на душу населения Польша опережала нас в 1,4 раза, в 1995 г. — в 2,1 раза и в 1999-м — в 6,6 раза! По итогам прошлого года

в ряде европейских государств этот показатель выглядел следующим образом: Франция — 24 590, Венгрия, Чехия и Польша — 5600-4300, Турция, Болгария и Румыния — 3100-1500, Украина — 617 USD. В 2003 г. Украина заняла 119-е место среди 229 стран мира по уровню ВВП на душу населения в паритетных ценах. Из бывших республик СССР лучшие позиции заняли Беларусь (109), Казахстан (99), Российская Федерация (86), Латвия (78), Литва (73), Эстония (68).

Социальные «достижения». У нас самые низкие в Европе зарплата и пенсия (соответственно, 75 и 40 долларов в месяц). Повышая пенсию и зарплату бюджетникам на несколько десятков гривен (пусть не только перед выборами, но и каждый год) уровня сегодняшней средней зарплаты Польши мы достигнем за 30 лет.

За последних три года население Украины сократилось на 1 млн. чел., за период независимости из страны выехало на заработки 6-7 млн. чел. По прогнозу Всемирной организации здравоохранения, в Украине в 2050 г. будет проживать 25 млн. чел., т. е. в два раза меньше, чем в начале независимости.

На вопрос Центра Разумкова: «Если вы потеряете работу, на какой период вам хватит сбережений?» больше половины опрошенных украинцев ответили, что у них нет сбережений, на один месяц сбережений хватило бы у 23,3% респондентов, на полгода — у 4%, на год — у 2,3%, на несколько лет — у 0,9%, затруднились с ответом 7,9% опрошенных.

Это социальные «достижения», но они небезопасны и для промышленности, а дешевая рабочая масса для заводов и фабрик — это хорошо только на первый взгляд. Масштаб внутреннего рынка за период независимости, по оценкам экспертов, сократился более чем в два раза. Экономика оказалась полностью зависимой от мировой конъюнктуры, доля экспорта в ВВП, наверное, уже достигла 60%. При этом экспорт в Польше составляет 26% ВВП, в России — 23%, в большинстве промышленно развитых стран — в пределах 12-15%, в Китае — 17%.

Учитывая, что даже благоприятная конъюнктура не приведет к улучшению структуры национальной промышленности, в которой базовые отрасли уже составляют почти 60% (в 1991 г. они оценивались в 25,6%), можно предположить, что позитивная (вследствие удачной конъюнктуры на металлопродукцию) динамика ВВП может быстро смениться негативными тенденциями при слабости внутреннего рынка, не выполняющего демпфирующую функцию. Тем более, что благоприятная мировая конъюнктура для подавляющего большинства населения безразлична вследствие определенных особенностей управления украинской промышленностью, которые мы и собираемся рассматривать.

Промышленные «достижения». К промышленным результатам можно отнести, например, неуклонное увеличение энергоемкости единицы ВВП до 1,91 кг условного топлива на 1 доллар ВВП (в странах ЕС — 0,2 кг).

Производительность труда в Украине более, чем в пять раз отстает от развитых стран мира.

Украина с легкостью закрыла Чернобыльскую АЭС, теряя 800 млн. долларов в год, и затем выпросила менее половины данной суммы на достройку мощностей на Хмельницкой и Ровенской АЭС.

В банковской сфере активы наших банков составили менее 5% ВВП, тогда как России — 38,7%, Узбекистана — 48,3%.

Фондовый рынок в Украине практически отсутствует, а то что есть — это лишь объект политических манипуляций. Большинство субъектов хозяйственной деятельности не являются публичными. Интересно было бы увидеть цифры об объеме дивидендов, выплаченных населению и государству по результатам приватизации. Автор предполагает, что дивидендов практически нет, а доля населения в приватизированных предприятиях дополнительными эмиссиями сведена к нулю¹.

На сегодняшний день основная доля промышленного потенциала Украины сосредоточена в нескольких ФПП, принадлежащих, по сути, очень узкому кругу лиц; эффективность деятельности этих промышленных образований в мировом смысле очень низкая.

От данных структур оказалась существенно зависимой большая доля населения Украины (в смысле наполнения бюджета, содержания рабочих мест, участия в содержании социальной сферы и т. п.). Если же говорить о возможности обратного влияния (населения на ФПП) — это только выборы. Механизм реализации такого влияния — проведение через парламент законопроектов, например, по увеличению и социальной направленности рентных платежей за природные ресурсы, используемые при производстве металлопро-

дукции, а также совершенствование налоговой и бюджетной политики, направленных на структурную реорганизацию промышленности (в понимании того, что в Польше бензин А-95 стоит 1 USD).

Понятно, что, несмотря на все политические игры с Россией, мы придем к ценам на энергоносители паритетным с мировыми. Времени на подготовку к этому, собственно, уже и нет. Скачок цен на энергоресурсы обеспечен. Учитывая это, а также развертывание современных металлургических мощностей в Китае и закрытость рынков развитых стран мира и России, нельзя уповать на металлургический экспорт (при практическом отсутствии общественного контроля над доходами от этих производств). Можно предположить, что эти производства в недалеком будущем, с учетом их износа, будут просто брошены или выгодно «национализированы», т. е. сброшены обратно государству в неблагоприятной ситуации.

КРАТКИЙ АНАЛИЗ

Понятно, что столь удручающие результаты хозяйственной деятельности государства в целом и отдельных предприятий в частности (приведенные на основании публикаций известных представителей власти) могли быть получены вследствие нескольких причин:

- целенаправленной деятельности, которая не соответствовала декларируемым целям;
- отсутствия опыта и кадров управления применительно к новым условиям;
- отсутствия единой «национальной идеи»;
- отсутствия современных систем управления промышленностью и предприятиями в рыночных условиях.

В большей или меньшей степени все эти причины имеют место.

Говоря о целях управления на прошедшем этапе, зададим сначала вопрос: что было целями управления власти на прошедшем этапе?

Иностранные инвестиции. Понятно, что на протяжении 13 лет власти надо было удерживать на предельно низком уровне стоимость объектов приватизации. Это делалось всеми возможными способами, в том числе сдерживанием прямых иностранных инвестиций. Опасность для реальных игроков в приватизацию и лиц, имеющих отношение к доходам от нее, еще и в том, что на предприятиях с иностранными инвестициями начинает расти заработная плата, квалифицированные кадры начинают перемещаться в соответствующем направлении, а собственники вынуждены повышать зарплату на своих предприятиях. Еще одной причиной того, что иностранные инвестиции жестко отсекались в период выборов, было то, что под их видом в страну могли проходить вывезенные капиталы политических конкурентов.

Бороться с иностранными инвестициями не трудно, если их даже искать, то не очень-то они к тебе пойдут, а, тем более, что до сегодняшнего дня можно было

¹ Государство, возможно, что-то и сумело за собой сохранить в судах по искам, связанным с дополнительными эмиссиями, но скорее для того, чтобы потом направить эти доли на продажу по выгодной цене в нужные руки.

эффективно играть на тезисах вроде: «Украину собираются раскупить», «сделано все, чтобы «Криворожсталь» не досталась иностранному инвестору» и т. п.

Например, в 2003 г. весь приток иностранных инвестиций составил 19 долларов на одного жителя Украины (причем треть — с Кипра, т. е. «иностранцами» эти инвестиции можно считать только условно), в то время как в постсоциалистических странах Центральной и Восточной Европы он в течение ряда лет не опускался ниже 240 долларов, что позволило за короткие сроки перевооружить экономику и повысить уровень жизни.

Украина развивалась по варианту, очень напоминающему латиноамериканский — с той лишь разницей, что в Латинской Америке никто не может оппортировать американским интересам, а в Украине с ними столкнулись российские.

Автор далек от идеализации взаимоотношений с иностранными инвесторами, но ясно одно: при наличии целенаправленной законодательной и государственной политики доля прямых иностранных инвестиций в приоритетные области украинской экономики (без отнесения их на государственный долг) была бы в несколько раз, а то и десяток раз больше.

Национальные инвестиции. Что такое внутренний инвестор, который сегодня с точки зрения власти предпочтительней иностранного?

В первой половине 90-х — это организация (или группа товарищей), которая «покупала» завод стоимостью полторы сотни миллионов долларов за стоимость уставного фонда в 300 тыс. гривен с принятием на себя инвестиционных обязательств в размере 100-200 миллионов долларов (да и какая, собственно, была разница в смысле размера инвестобязательств?).

По последним приобретениям «Криворожстали» и предприятий «Укррудпрома», возможно, об истинных движениях капитала мы узнаем, а может, и нет.

По оценкам, приводимым экспертами, создание в стране инвестиционной волны для структурного преобразования промышленности требует в ближайшие семь лет ежегодного привлечения в среднем 5 млрд. долл. прямых иностранных инвестиций.

Понятно, что пока земля сельскохозяйственного назначения не продана «национальному инвестору» эти инвестиции власти не нужны — зачем увеличивать стоимость непроданной земли? С учетом последних решений, еще лет пять, а то и больше, нам серьезных инвестиций не видать. Тем более, как уже говорилось, для наших основных ФПП крайне нежелательно увеличивать заработную плату, что неизбежно следует за приходом иностранных инвестиций.

По поводу инвестиций хочется отметить еще один аспект. Например, кому принадлежит американская промышленность? Ответ: более чем наполовину — американским пенсионным фондам, процентов на 10% — японцам (сейчас, может, чуть меньше). То, что фактически стратегия развития американской промыш-

ленности определяется пенсионными фондами, приводит к тому, что текущая прибыль/дивиденды и даже спекулятивная игра с капитализацией компаний не является уже стратегическим мотивом деятельности американской промышленности. Таковым является прибыльность/дивидендность через 15-20 лет — срок выхода на пенсию основных массовых инвесторов американских пенсионных фондов, интересам которых они вынуждены следовать. В частности, поэтому американцы находятся сейчас в Ираке.

У нас же с 2005 г. планируется обязательное государственное пенсионное страхование. Но куда вкладывать деньги *нашим* частным пенсионным фондам? Что им делать в условиях отсутствия реальной публичности ведущих украинских компаний, подконтрольных нескольким физическим лицам, отсутствия практики реализации дивидендной политики, отсутствия реально работающего фондового рынка, отсутствия доверия населения к государственным и частным институтам и т. д.?

Опять раскручивать перекачивание денег населения в государственные ценные бумаги, хотя в наших условиях государство является самым неэффективным собственником? Это представляется весьма проблематичным, учитывая новейшую историю Украины. Но по отношению к населению правительство вряд ли установит процентный интерес подобный тому, который оно устанавливало в то время, когда ОВГЗ приобретали банки. Тогда формально государство было самым эффективным хозяйственником в стране.

Эмиссия же акций открытых акционерных обществ делается у нас только тогда, когда надо аннулировать долю тех или иных собственников. В качестве последних, как правило, выступают владельцы акций, приобретенных за приватизационные сертификаты (т. е. население) либо государство. Последнее еще худо-бедно иногда отстаивает свои интересы, а население за 13 лет независимости не получило реально ни копейки от проведенной глобальной приватизации народно-хозяйственного имущества.

Сегодня мы имеем технологически отсталые предприятия с износом около 60%. Например, самый новый прокатный стан Советского Союза («550» завода им. Петровского в Днепропетровске) был запущен в эксплуатацию в 1985 г., а начат проектироваться в 1949 году. Следствием отставания является то, что в прошлом году Украина заняла 84-ю позицию среди 102 стран в рейтинге по индексу конкурентоспособности развития.

Что-то, конечно, владельцы предприятий будут вкладывать, либо на освоение новых рудных месторождений (для тех, кому не дали достаточно ухватить от «сырьевого пирога»), либо на создание производств под рыночно-ориентированный прокат, либо на внедрение ресурсосберегающих технологий, модернизацию топливно-энергетического комплекса и др. Но ни о каком серьезном изменении структуры промышлен-

ности Украины с «национальным инвестором» речи вести не приходится.

Причины трудностей. Западные инвесторы в холдинговые структуры, не подконтрольные им, вкладывать деньги не будут. Причина — инвестиционная непрозрачность. Да украинские холдинги и не заинтересованы в том, чтобы кого-то пускать в «свой огород».

Технологическая отсталость предприятий дополняется низким уровнем организации управления ресурсами. В Украине отсутствуют крупные промышленные предприятия, на которых в комплексном виде реализованы методы управления, присущие ведущим компаниям мира. В чем причина? В том, что в течение нескольких лет, пока предприятия надо было приватизировать, часть из них искусственно доводилась до банкротства или состояния близкого к нему и руководство не было заинтересовано в эффективном, прозрачном управлении. Только последние пару лет на предприятиях проводится модернизация (а часто — восстановление) систем управления.

Причин такого положения, кроме уже названных, несколько — как субъективных, так и объективных. К первым надо отнести низкую стоимость труда в Украине, что не стимулирует этот труд экономить. К субъективным относится низкая, а часто отсутствующая, подготовка высшего командного состава предприятий по современным методам организации управления. В такой ситуации первые руководители перекалдывают данные вопросы на подчиненных, а подчиненные не обладают соответствующими полномочиями для реализации комплексных мероприятий.

Реализация холдингового управления в Украине существенно зависит от преимущественного вектора развития межгосударственных отношений Украины: «на Запад» или «на Восток». В пользу направления «на Восток» работает заинтересованность в сохранении стратегического партнерства и кооперации, прежде всего по линии военно-промышленного и авиакосмического комплексов. Ориентация «на Запад» стимулируется теми ФПП, интересы которых лежат в металлургической и химической отраслях, а также наличием устойчивого желания существенной части населения Украины в евроинтеграции.

Наверняка будет продолжаться балансировка между этими влиятельными для Украины силами, что потребует учета в области организации управления реальных интеграции в обоих направлениях одновременно.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХОЛДИНГА

Что такое холдинг? Согласно глоссарию Нью-Йоркской фондовой биржи, «холдинговая компания — это корпорация, которая владеет большим количеством акций других компаний», и далее: «холдинговые компании используют право голоса, которое предоставляют им акции, для реализации влияния на компании, акциями которых они владеют».

Что такое украинский холдинг? В законодатель-

стве Украины в настоящее время такая форма реализации предприятия отсутствует. Но существуют ли украинские холдинги? По факту, конечно, да. В периодических изданиях их называют финансово-промышленными группами, группами компаний, близкими к... (вместо многоточия может следовать фамилия физического лица, наименование банка или название компании). По названиям зарегистрированных предприятий это могут быть корпорации, ассоциации, концерны и т. п.

Сколько холдингов в Украине? Больших — до десятка, а в общем, наверное, более тысячи. Дело в том, что в Украине сегодня уже отсутствует сколько-нибудь крупный бизнес, который сосредоточен в одном бухгалтерском балансе.

Как мы говорили, некоторые холдинги соотносятся с некоторыми названиями компаний, а некоторые вообще не имеют названий, но реально существуют в виде групп специалистов, которые осуществляют надзорные и управленческие функции в интересах владельца или совладельца бизнесов. Последние, как правило, достаточно разнородные.

В сегодняшней экономике Украины наблюдались как тенденции *горизонтальной интеграции* (например, в виде преимущественного владения трубной промышленностью, ферросплавами), так и *вертикальной интеграции* (например, в металлургической промышленности в виде объединения ее с добывающей, горно-обогатительной и сырьевой).

В принципе, в промышленности начальный передел произошел. Сейчас между крупными владельцами происходит частный «обмен» теми предприятиями, которые не очень смотрятся на перспективу, которые можно с выгодой обменять, которые нельзя не отдать... Как сказал один влиятельный руководитель на совещании директоров крупных предприятий в прошлом году: «Война капиталов закончилась, начинается война стратегий».

В чем смысл холдинга? Прежде всего он заключается в том, что владелец не может иметь доверенных людей на всех предприятиях, которые полностью или частично попали ему в собственность.

Также куда более реально иметь несколько квалифицированных специалистов «в центре», которые могут учить и контролировать кадры «на местах», чем пытаться их привлечь для работы на каждом предприятии. Последнее трудно реализуемо, особенно в регионах, и затратно (хороший специалист стоит дорого, а его услуги на конкретных предприятиях, как правило, носят консалтинговый или контрольный характер, т. е. являются эпизодическими).

Важным мотивом создания некоторого управленческого «ядра» является необходимость реализации самых разнообразных и часто сложных бизнес-операций из области финансовой оптимизации. В этих операциях участвует множество компаний, которыми целесообразно управлять согласованно.

РЕАЛИЗАЦИЯ ХОЛДИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

Начальный этап. Какие задачи решались холдингами на начальном этапе установления контроля над предприятиями?

Прежде всего на предприятиях много воровали. Поэтому холдинг мог перевести в свой штат охрану, создать подразделение безопасности для установления контроля над должностными лицами приватизированных предприятий, перевести на себя снабжение основными материалами для производства (прежде всего — энергетикой), взять на себя сбыт (причем «за деньги»), осуществлять централизованное управление наиболее затратными мероприятиями по техническому перевооружению. Во второй половине 90-х, когда счета промышленных предприятий были «нормально» заблокированы, это давало возможность:

- получать эффективные энергетические зачеты (за счет бюджета, а значит за счет налогоплательщиков);
- выдавать зарплату деньгами (как правило, за счет экспорта за деньги по принципу: «Лучше балансовый убыток, но рост денежного потока»);
- проводить капитальный ремонт (который предприятие само по себе, конечно, реализовать бы не смогло).

По сути роль холдингов в 90-х заключалась в том, что они могли решать вопросы с властью, в отличие от предприятий.

Кадры. После наведения на предприятия порядка начинались кадровые перестановки. При этом кадровую политику реализовывал холдинг. В случае с крупными предприятиями смена директора наблюдалась редко, как правило, он был прямым или опосредованным крупным собственником, а если и нет, то все равно с ним на начальном этапе надо было считаться. А вот коммерческая и финансовые службы претерпевали коренные чистки. На предприятие приходили новые люди, как правило, более молодые и энергичные.

Первоочередные мероприятия должны были отвести от директора и управленцев предприятия основную часть себестоимости в виде энергетических и основных материальных затрат, а также контроль основного денежного потока от реализации.

Труднее было с руководителями производства. Молодых людей с необходимым производственным опытом не было (их, собственно, нет по сей день, им просто неоткуда взяться). Поэтому и до сегодняшнего момента на предприятиях существуют как бы две партии: коммерческо-финансовая, имеющая рыночный стиль мышления, владеющая языками, компьютерами и т. п., и «производственная», которая не очень склонна пускать кого-то в свои дела и часто является консервативной силой, препятствующей проведению коренных изменений. Следствием такого положения является то, что «незавершенка» часто продолжает оставаться «черным ящиком» и ее анализ для высше-

го руководства, в том числе холдинга, требует достаточно затратных (особенно по времени) процедур контроля. Тем не менее, без «производственной партии» производство просто остановится, и не считаться с этим не может никто.

Цели украинских холдингов. Если оставить в стороне выполнение холдингом функций предприятия по снабжению и сбыту через разнообразные «торговые дома» (которые часто выполняли также функцию вымывания активов предприятия перед его перепродажей), то *методологически холдинговое управление, по сути, сводится к бюджетному управлению.*

Перед тем как перейти к задачам информационного обеспечения деятельности холдингов (в частности, анализу подходов к формированию бюджетных моделей и возможностей по их отслеживанию) необходимо остановиться на *целях существования украинских холдингов и принадлежащих им предприятий, а также о возможном генезисе этих целей.* Без понимания данного процесса или хотя бы его предварительного анализа можно, например, серьезно утверждать, будто украинское предприятие существует для получения прибыли в налоговом смысле. В этом месте многие, скорее всего, усмехнулись.

Итак, в Украине холдинги выполняют, в принципе, ту же задачу, что и в развитых странах мира: они разделяют функции владения и функции управления, делегируя последние командам профессионалов. Другое дело, что в Украине деятельность холдингов законодательно не регламентирована, и они формально в юридическом смысле могут быть никак не оформленными, а если они и существуют в виде какого-нибудь «ООО», то деятельность такого холдинга по консолидации активов или денежных потоков прикрывается хозяйственными договорами, прямо не отражающих сущности проводимых операций.

Можно утверждать, что холдинги (в украинском варианте) являются основными инструментами борьбы за власть. При отсутствии в Украине реальных политических партий холдинги, собственно, и являются партиями как таковыми, по крайней мере, основные.

Нужны ли холдинги в Украине? Безусловно, нужны, т. к. для промышленных предприятий затруднительно аккумулировать серьезные денежные средства на развитие, тем более нереально осуществлять создание новых бизнесов, не связанных прямо с их основной деятельностью. Холдинги при этом выполняют задачу консолидированного управления активами, в том числе с целью привлечения долгосрочных инвестиций в развитие. Поэтому на ближайший период в основных задачах холдингов начинает фигурировать управление крупными проектами модернизации и создания новых производств.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ХОЛДИНГОВ

Основные задачи. У информационного обеспече-

ния деятельности холдингов есть следующие основные задачи:

- бюджетное управление (консолидированное, по структурным единицам, проектное, целевое);
- инвестиционное управление (капитализация, управление активами, инвестиционные проекты, слияния и т. п.);
- управление денежными потоками и налоговая оптимизация;
- управление ценами и тарифами, управление взаимоотношениями с государственными контролирующими органами;
- ведение консолидированной бухгалтерской отчетности.

В качестве общей сервисной задачи выступает управление документооборотом.

Учитывая, что существенная (а иногда и большая) часть поставок украинских холдингов осуществляется на международный рынок, присутствуют задачи корпоративного маркетинга и управления рисками.

С технической точки зрения решение задач информационного обеспечения холдингов связано с повышенными требованиями по информационной безопасности.

Примеры комплексного решения задач информационного обеспечения деятельности холдингов в Украине автору не известны. Можно предположить, что на данном этапе их просто нет. По крайней мере, публикации на данную тему, как правило, посвящены отдельным аспектам проблемы и освещают особенно решения некоторых частных задач.

Приоритеты холдингов. Эти приоритеты существенным образом влияют на решение перечисленных задач. В общем виде они распределяются между характеристиками:

- производительности труда;
- эффективности деятельности;
- валовых показателей.

Наиболее существенные различия в приоритетах целей наблюдаются между холдингами, преимущественно контролируемые государством и частными собственниками.

Главным образом государственные холдинги в ближайшей перспективе будут существовать в энергетике и транспорте. Горнодобывающая промышленность будет находиться на переходном этапе от государственной собственности к частной. Металлургическая и горно-обогатительная промышленность уже в основном в частной собственности.

Касаясь существенных отличий в управлении финансово-промышленными группами в развитых странах мира и в Украине, прежде всего, следует отметить низкую до настоящего времени и в ближайшей перспективе заинтересованность национальных финансово-промышленных групп в повышении капитализации компаний с точки зрения фондового рынка, становление которого в Украине еще далеко от завер-

шения.

Бюджетное управление. Информационное обеспечение бюджетного управления можно считать наиболее освещенной темой за последние годы. На рынке появляются предложения по соответствующим специализированным продуктам как «западным», так и «отечественным». Данные продукты поддерживают отслеживание структуры управленческих счетов (организационной структуры управления, структуры управленческих счетов, правила консолидации), лимитные и фактические показатели. Поддержки формирования бюджетов как таковых, особенно для промышленных предприятий как структурных единиц холдингов, они, как правило, не обеспечивают.

По сути, большой проблемы с бюджетированием как таковым нет (хотя информационная поддержка данному процессу, безусловно, нужна). И при «совке» экономические управления предприятий готовили вполне реалистичные сметы, но под конкретный план. Поэтому автор несколько иначе формулирует проблему: нет проблемы «бюджетирования», но есть проблема «перебюджетирования», когда план меняется, да и еще достаточно часто (а при позаказном методе организации производства эти изменения плана есть норма). При этом очень важно сохранять и отслеживать не только сами версии бюджетов, но также исходные данные и предпосылки, которые изначально закладывались в расчеты.

Известно, что план по доходам типично недовыполняется, а план по расходам типично перевыполняется. Часто распространенная реакция приспособления выглядит следующим образом: все (или большинство) расходные статьи сократить на «энное количество процентов». С обоснованной дифференциацией трудно. Часто указание не столь явно, а реализуется по принципу оттягивания финансирования на неопределенный срок. При этом очень трудно с прогнозированием последствий принятия решений.

Другие основные задачи. В бизнес-моделировании и *управлении проектами* преобладают достаточно простые массовые продукты, например, MS Project — в управлении проектами. Если в бизнес-моделировании это вполне оправдано, то в управлении проектами основной проблемой является детальное отслеживание хода выполнения проекта в части оценки ключевых показателей его эффективности и качества. Решение данной задачи требует интеграции информационных продуктов для формирования структуры проекта и информационных продуктов, осуществляющих управление ресурсами и операциями, т. е. продуктами ERP-класса (Enterprise Resource Planning, Управление ресурсами предприятия). При этом под ресурсами подразумевается интегрированное (согласованное) управление: материальными, финансовыми, производственными и трудовыми ресурсами.

Актуальность задачи *управления активами* в наших условиях объясняется большой изношенностью

основных фондов предприятий и необходимостью в ближайшие годы направлять существенные средства на обновление и модернизацию производства, создание новых производств, оптимизацию затрат на поддержание высокого коэффициента готовности сложного оборудования.

С *управлением денежными потоками* на уровне холдинга все в основном сводится к фиксации и контролю, а не к прогнозированию и управлению. А как говорил Блез Паскаль: «управлять — значит предвидеть». *Налоговая оптимизация* делается всеми. Однако в сегодняшней реализации она достаточно трудоемка.

До сегодняшнего времени основным средством решения перечисленных задач является MS Excel. Средство, безусловно, универсальное и доступное, но все, что касается понятий коллективной работы и информационной безопасности, лежит за его пределами.

Задачи *управления ценами и тарифами* особенно актуальны для предприятий и организаций, занимающих выделенное положение на внутреннем рынке или являющихся естественными монополиями, что ставит данные организации в особые взаимоотношения с го-

сударственными контролирующими органами. Необходимость обоснования цен и тарифов, являющихся объектами государственного контроля и регулирования, ставит повышенные требования к системам учета и управления.

В заключение отметим: детальный анализ приведенных задач и подходов к их решению, а также отраслевая специфика, лежат за пределами настоящей статьи, в основном посвященной рассмотрению внешних условий деятельности холдинговых образований в Украине и их основным тенденциям. Актуальность данных вопросов, с точки зрения автора, связана с тем, что развитие крупной промышленности в Украине в ближайшей перспективе будет проходить под контролем либо «отечественных», либо «западных» холдингов, что в целом соответствует мировой тенденции укрупнения промышленных образований в эпоху глобализации.

Сергей Корнеев —
компания PMCG. <http://www.pmcg.com.ua>