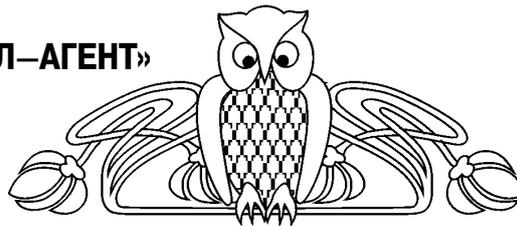




УДК 005.521

## ОСОБЕННОСТИ ОТНОШЕНИЙ «ПРИНЦИПАЛ–АГЕНТ» ИЛИ «ИНСАЙДЕРСКИЙ КАПИТАЛИЗМ» В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ



Л.Н. Леванова

Саратовский государственный университет  
E-mail: lidiya.levanova@gmail.com

Статья посвящена особенностям отношений «принципал–агент» в российском корпоративном управлении. Процессы приватизации сформировали модель корпоративного управления в России, представляющую собой «инсайдерский капитализм», в которой, как можно предположить, противоречие между собственниками и менеджерами сводится к минимуму. В силу этого при рассмотрении корпоративного управления российских предприятий следует опираться на концепцию соучастников, предметом которой является анализ отношений корпорации с собственниками, кредиторами, сотрудниками, клиентами, поставщиками, потребителями, государством, а также социальная ответственность корпорации.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, противоречие «принципал–агент», агентские издержки, теория соучастников, агентская теория, совет директоров.

**Features of the «Principal–Agent» Relations or «Insider Capitalism» in the Corporate Governance of the Russian Enterprises**

L.N. Levanova

The article is devoted features of relations of the principal – the agent in the Russian corporate governance. Privatization processes have generated corporate governance model in Russia, representing «insider capitalism» in which as it is possible to assume, the contradiction between proprietors and managers is reduced to a minimum. Owing to it, by consideration of a corporate governance of the Russian enterprises it is necessary to lean against the concept of the accomplices which subject is the analysis of relations of corporation with proprietors, creditors, employees, clients, suppliers, consumers, the state, and also a social corporate responsibility

**Key word:** stakeholders, «owner - manager» contradictory, agency costs, stakeholder's theory, agency theory, board of direction.

Новая и неоднозначная для российской науки управления область исследования «корпоративное управление» зародилась в 1932 г. в работе А. Берли и Ж. Минза «Современная корпорация и частная собственность»<sup>1</sup>, где впервые была рассмотрена проблема отделения контроля от собственности в публичных акционерных обществах. Данные авторы выявили, что к 30-м гг. XX в. развитие корпораций и фондового рынка привело к отделению собственности от управления и к появлению нового социального слоя профессиональных менеджеров. Согласно результатам проведенного ими исследования, 58% активов 200 крупных

компаний контролировалось менеджментом, в результате чего был сделан вывод о стремлении профессиональных менеджеров установить контроль над акционерной собственностью посредством образования «мультидробной корпорации», приводящий к формальному контролю акционеров.

Данные исследования положили начало формированию одной из доминирующих сегодня в корпоративном управлении концепции агентской теории (agency theory), разработанной американскими экономистами М. Дженсенем и У. Меклингом в 1976 г. для объяснения взаимоотношений внутри корпораций, рассматриваемых сквозь призму агентских издержек<sup>2</sup>. Агентские издержки – эта та величина потерь для инвесторов, которая связана с разделением прав собственности и контроля, с несопадением интересов собственников капитала и агентов, управляющих этим капиталом.

Как ни странно, общая заинтересованность в успехе бизнеса не подразумевает общности индивидуальных целей каждой группы, то есть их конгруэнтности. Управление и контроль осуществляется многоуровневой иерархией менеджеров, выполняющих предпринимательскую функцию, а собственники поставляют капитал для функционирования корпорации. В результате конфликт интересов «принципал–агент» или «менеджер–собственник» обусловлен тем, что, действуя строго в интересах принципала (собственника), агент (менеджер) может ущемлять интересы собственные, а, действуя в собственных интересах, менеджер ущемляет интересы собственника. Зачастую менеджеры, располагая информационным преимуществом и не ощущая контроля со стороны акционеров, используют ресурсы компании в собственных целях, искусственно раздувая свой статус в компаниях, или предпринимают необоснованно рискованные управленческие решения. А иногда и, наоборот, проявляют «организационную слабость», довольствуясь собственным стабильным положением в корпорации. Вследствие этого заключаемый с ними контракт неполон уже в силу невозможности определить степень влияния прилагаемых менеджером усилий на положение корпорации.

Таким образом, основополагающим предметом исследования в корпоративном управлении являются взаимоотношения между собственниками и менеджментом, их механизм и результативность, степень конгруэнтности целей, зависящие от структуры собственности, ее прозрачности,



концентрации и соответствующих прав акционеров. Так, например, в англо-американской модели корпоративного управления, имеющей место в Великобритании, США, Австралии и Канаде, где развитие экономики финансировалось путем мобилизации капитала на основе частного предпринимательства, работающего через механизм индивидуальных и независимых акционеров, собственность широко рассеяна. В результате возникает противоречие между теми, кто инвестирует значительный объем капитала, получая более значительное влияние при принятии решений, и мелкими держателями акций. Наличие множества акционеров, располагающих мелкими пакетами акций, позволяет, с одной стороны, устанавливать контроль над компанией при относительно небольших долях, с другой стороны, делает для мелкого акционера невыгодным участие в контроле над корпорацией. Издержки, связанные с контролем, оказываются выше потенциальных выгод.

В данных странах механизм взаимодействия между ключевыми участниками представляет так называемый треугольник корпоративного управления «менеджер – акционеры – совет директоров», результатом которого является формирование «агентских услуг» и величины агентских издержек. Развитый рынок контроля, отработанные процедуры слияний и поглощений и система денежной мотивации формируют рыночный контроль над корпорацией и менеджментом, минимизируя агентские издержки. Неудовлетворительная работа управляющих приводит к понижению рыночной оценки компании фондовым рынком, делая ее объектом для поглощения на рынке контроля. Следовательно, методы «пряника» и «кнута», а именно материальное вознаграждение менеджеров (бонусы, опционы на акции) и рынок корпоративного контроля (перераспределение собственности и контроля, ведущие к смене менеджмента) играют большую роль в корпоративном управлении данных стран и разрешении противоречия «принципал–агент».

Таким образом, чем больше степень дисперсии собственности, тем в большей мере проявляется данное противоречие. Следовательно, в зависимости от концентрации собственности будут доминировать те или иные методы и механизмы его разрешения. Но в какой форме будет возникать данное противоречие, если дисперсия собственности минимальна, а концентрация собственности максимальна? Какую геометрическую фигуру будет тогда представлять механизм взаимодействия основных участников корпоративного управления?

В такой ситуации в силу концентрации собственности внешние акционеры постепенно консолидируют контроль и сами начинают функционировать в качестве менеджеров или передают эти функции доверенному представителю, связанному с ними не окладом или формальным контрактом, а целым комплексом экономических и внеэ-

кономических интересов. В результате ключевой характеристикой таких моделей корпоративного управления является не «капитализм управляющих» как наемных работников высшего уровня, а «капитализм управляющих», ставших собственниками, или «инсайдерский капитализм»<sup>3</sup>. Такой капитализм является характерной особенностью многих российских корпораций, в которых в последнее время происходит фактическое отождествление управляющего и контролирующего акционера. Причиной данного явления является боязнь собственников утратить контроль над своими капиталами и финансовыми потоками, а также нестабильность экономической и политической конъюнктуры. Сформировавшуюся модель корпоративного управления в форме «инсайдерского капитализма» в российской экономике в последние пятнадцать лет подтверждают ряд исследований отечественных и западных экономистов.

В отличие от объективных процессов накопления капитала на основе частного предпринимательства, работающего через механизм индивидуальных и независимых акционеров, определяющей чертой формирования и распределения акционерного капитала в российской промышленности стало доминирование собственности инсайдеров. Данные процессы в стране происходили посредством ряда приватизационных механизмов: спонтанной приватизации в 1987–1991 гг., массовой приватизации в 1992–1994 гг., денежной приватизации в 1994–1997 гг., залоговых схем в 1995–1996 гг., а также точечной приватизации в 2000-х гг.

К 2005 г. в результате стагнации собственности внешних инвесторов, связанной с кризисом 1998 г., «перехватом» менеджерами собственности работников, скупки ваучеров средний пакет акций, принадлежавший администрации предприятий составил треть, и менеджеры стали представлять собой доминирующую группу собственников (табл. 1).

Данная статистика подтверждается специалистами «Левада-Центр», проводивших опрос руководителей 822 крупных и средних акционерных обществ секторов промышленности и связи в 2005 г. в 64 субъектах Российской Федерации<sup>4</sup>. В 82% предприятий, в основном приватизированных, корпоративное управление осуществляется в интересах доминирующих собственников, что свидетельствует о высокой степени ее концентрации, причем доминирующие акционеры непосредственно участвуют в управлении компаниями в качестве их топ-менеджеров в 48% компаний, а генеральный директор (председатель правления) являлся акционером компании в 63% случаев (табл. 2)<sup>5</sup>.

Таким образом, только в третьей части компаний не наблюдалось сращивания собственности и управления, причем данные компании были новыми или реорганизованными акционерными обществами.



Таблица 1

Распределение акционерной собственности в российской промышленности в 1995–2005 гг., %

Категории акционеров	1995	1997	1999	2001	2003	2005
Инсайдеры, всего	54.8	52.1	46.2	48.2	46.6	<b>53.2</b>
• Менеджеры	11.2	15.1	14.7	21.0	25.6	<b>31.5</b>
• Работники	43.6	37	31.5	27.2	21	17.7
Аутсайдеры, всего	35.2	38.8	42.4	39.7	44	<b>43.5</b>
Нефинансовые аутсайдеры, всего	25.9	28.5	32	32.4	34.4	33
• Сторонние физические лица	10.9	13.8	18.5	21.1	20.1	17.7
• Другие предприятия	15	14.7	13.5	11.3	14.3	15.3
Финансовые аутсайдеры	9.3	10.3	10.4	7.3	9.5	10.5
Государство	9.1	7.4	7.1	7.9	4.5	4.4
Прочие акционеры	0.9	1.7	4.3	4.2	5	3.2

Примечание. Сост. по: *Капелюшников Р.* Собственность и контроль в российской промышленности // Вопр. экономики. 2001. № 12; *Капелюшников Р., Демина Н.* Влияние характеристик собственности на результаты экономической деятельности российских промышленных предприятий // Вопр. экономики. 2005. № 2.

Таблица 2

Группировка АО по участию акционеров в управлении компанией

Крупные акционеры не являются менеджерами и директор–акционер	Крупные акционеры не являются менеджерами, но директор–акционер	Крупные акционеры–менеджеры, директор–акционер	Крупные акционеры–менеджеры, директор не является акционером
29%	23%	40%	8%

Согласно аналогичным исследованиям, проводимым Центральным экономико-математическим институтом РАН, доминирующее положение в корпоративном управлении занимает генеральный директор, который, как правило, сосредоточивает в своих руках огромную власть, оказывая во многих случаях существенное влияние на характер принимаемых решений. Согласно данным Института экономики переходного периода, в руках директорского корпуса в промышленности сосредоточено непосредственно 3.7% голосующих акций предприятий, еще 4% находятся на балансе акционерного общества и, следовательно, контролируются директором предприятия. К ним можно присоединить 12.8% акций, принадлежащих государству, которые генеральный директор может использовать для принятия нужного ему решения, и, наконец, ему же или близким ему лицам в принудительно-добровольном порядке в траст передаются 20.4% акций, распределенных между рядовыми работниками. В итоге получается, что под контролем генерального директора оказываются свыше 40% акций. Поскольку ни одна из остальных категорий акционеров не обладает более чем 17% акций, результат любого голосования по жизненно важным для предприятия вопросам оказывается вполне предсказуемым<sup>6</sup>.

Модель «инсайдерского капитализма» накладывает отпечаток на характер и структуру совета директоров, являющегося одним из основных субъектов корпоративного управления. В результате сращивания собственности, контроля и управления деятельность совета директоров в большинстве современных российских компаний

представляет дань формальным нормам права, что объясняется опять же спецификой процессов приватизации. В России большинство ОАО, будучи по форме открытыми, по своей сути не являются публичными, и совет директоров в них часто представляет собой некий симбиоз собрания акционеров и коллегиального исполнительного органа, поскольку входят в него крупнейшие акционеры, занимающие должности генерального директора и его заместителей (табл. 3).

Совет директоров оказывает сильное влияние на принятие корпоративных решений в акционерных обществах с совмещением собственности и управления в 64.3% компаний, а почти в 10% не оказывает вообще никакого влияния, что объясняется его преимущественно инсайдерским составом. В результате корпоративное управление в таких акционерных обществах существенно отличается от «классического», характерного для англо-американской модели, и больше соответствует японской модели, где совет директоров состоит из внутренних участников: исполнительных директоров, управляющих, руководителей крупных отделов корпорации и Правления, продолжительность работы которых зависит от финансового состояния компании и политики основного банка и членов кэйрэцу<sup>7</sup>.

Западная «классика» более или менее применима в России лишь в небольшом количестве крупнейших ОАО, таких как «Газпром», «ЛУКОЙЛ» или при стремлении выйти на финансовые рынки США («ВымпелКом»). Предпочтение в качестве образца европейской и японской моделей совета директоров и полагание в

Таблица 3<sup>8</sup>

Структура совета директоров, в % к общему числу членов совета по каждой группе АО

Представители в совете директоров	По выборке	АО, где собственность и управление	
		совмещены	разделены
Менеджеры АО	46.7	54.4	26.3
Рядовые работники, профсоюз	5.0	5.5	3.5
Федеральные органы власти	2.3	2.2	2.4
Региональные и местные органы власти	3.0	2.8	3.4
Крупные внешние акционеры	32.2	25.2	50.7
Мелкие внешние акционеры	4.3	4.5	3.8
Независимые директора	6.0	4.9	8.8
Число членов совета	6.6	6.6	6.7

большой мере на внутренние механизмы мониторинга объясняется относительной неразвитостью внешних механизмов корпоративного управления: фондового рынка и рынка корпоративного контроля. Но заметим, что в отличие от российской специфики совета директоров, отстаивающих в основном интересы менеджеров, в германской и японской моделях в советах директоров более широко представлены интересы других участников бизнеса, например, банков и других институциональных инвесторов, а также правительств. А отечественное корпоративное управление характеризуется крайне низкой долей финансовых институциональных инвесторов в собственности промышленных предприятий.

В результате геометрическая фигура, представляющая инсайдерский механизм корпоративного управления, имеет вид круга или окружности, в котором основными участниками корпоративного управления являются менеджеры, имеющие крупные пакеты акций, сами формирующие совет директоров и входящие в него, а также принимающие стратегические решения по поводу развития компании. В результате основные взаимоотношения возникают между менеджерами, а проблема «принципал–агент» отходит на второй план, порождая другие противоречия.



Механизм «инсайдерского капитализма» корпоративного управления российских компаний

Таким образом, сращивание собственности и контроля на отечественных предприятиях сглаживают агентскую проблему, хотя внутрикорпоративные споры в целом по выборке наблюдаются на каждом четвертом АО, но в то же время порождают ряд других проблем. Так, ответственность генерального директора и менеджмента в целом перед общим собранием акционеров может снижаться, а власть, которой они пользуются, увеличиваться в силу пакета их акций. На 63% российских предприятий фактически происходит сращивание собственности и управления, вследствие чего генеральный директор сохраняет рычаги влияния, и при принятии стратегических решений вполне возможно игнорирование позиций низших уровней менеджмента. Вследствие этого могут не получать своевременного разрешения возникающие противоречия между руководством и коллективом, между топ-менеджерами и менеджерами низших звеньев, обостряться внутрипроизводственные конфликты, ухудшаться управляемость, снижаться возможности мобилизации коллектива в случае необходимости непредвиденного выполнения срочных работ, увеличиваться производственные и коммерческие риски, усиливаться авторитарность управления.

На данную специфику накладываются и особенности самих менеджеров, класс которых сформировался в результате приватизации и рыночных реформ. В российской промышленности сформировались три различных типа менеджмента. Первый представляется высшим руководством предприятий, прочно закрепившимся на занятых позициях и не меняющимся на протяжении многих лет. К началу 2000-х гг. генеральных директоров промышленных предприятий со стажем работы более 10 лет насчитывалось практически 50%. Данный менеджмент представляет руководителей советской модели, который всё ещё присущ не только государственным предприятиям, министерствам и ведомствам, органам местного управления, но и подавляющему большинству приватизированных организаций, во главе которых стоят бывшие государственные



руководители. С одной стороны, преимуществом такого руководящего состава является их знание производства почти с нуля, так как почти 70% директоров, прежде чем возглавить предприятие, работали на нем раньше, причем многие начинали простыми рабочими. С другой стороны, данный вид менеджмента, за редким исключением, не поддается профессионализации в силу преклонного возраста, неадекватного образования, административных стереотипов, принадлежности к определенным региональным кланам, отсутствия мотивации развития организации и заинтересованности в личном обогащении.

Второй тип менеджмента – менеджмент «здорового смысла» – наблюдается на предприятиях, где директорам не удавалось долго удерживаться на своих постах или в новых частных компаниях, среди руководителей которых немало инженеров, химиков, программистов, но практически отсутствуют управленцы-профессионалы. Зачастую в данных компаниях встречается соединение в одном лице главного руководителя и собственника – ведущего акционера компании. Согласно рейтингу «Топ-1000 российских менеджеров», основную часть управленцев представляют менеджеры данного типа (табл. 4).

Таблица 4<sup>9</sup>

Рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров»

Ф.И.О.	Компания	Специализация высшего образования	Дата вступления на руководящие должности
Авен П.О.	«Альфа-банк»	Экономика	1994 г.
Алекперов В.Ю.	ЛУКОЙЛ	Инженерия	1992 г.
Богданов В.Л.	«Сургутнефтегаз»	Инженерия	1992 г.
Богданчиков С.М.	НК «Роснефть»	Инженерия	1997 г.
Варданян Р.К.	«Тройка Диалог»	Экономика	1996 г.
Вексельберг В.Ф.	Группа компаний РЕНОВА	Инженерия	1991 г.
Выборнов С.А.	АКАПРОСА	Международные отношения	1998 г.
Евтушенков В.П.	АФК «Система»	Химия	1993 г.
Дерипаска О.В.	«Базовый элемент»	Физика	1994 г.

Преимуществом молодого менеджмента является его рыночное мышление, аналитические способности благодаря техническому и академическому образованию, эти люди имеют серьезные мотивы к развитию своего бизнеса, что является весомой предпосылкой для их профессионализации. Они деловиты, энергичны, их действия зачастую нестандартны и ломают устаревшие нормы поведения в деловой жизни, экономике, политике, культуре, искусстве.

Третий тип менеджмента представлен западными фирмами, несущими западную культуру менеджмента и способствующими повышению уровня профессионализации менеджмента, как через персонал самих фирм, так и через партнеров, в первую очередь из числа предприятий второй группы.

Но, несмотря на выделенные группы, российскому менеджменту присущи национальные особенности, так как даже большинство менеджмента «здорового смысла» изначально являлись комсомольскими работниками, работниками цехов, инженерами советских предприятий. В результате директивность, высокая структурированность задания, широкое использование тактики манипулирования, жесткий контроль, отсутствие обратных связей между менеджментом средних и низших звеньев и возможности влияния на принятие решения, должностная власть присущи современному менеджменту.

Таким образом, в России в реальности сформировалась собственная, ни на какую другую не похожая модель управления корпорациями со своим специфическим характером формирования взаимоотношений собственников и менеджеров, при котором проблема «принципал–агент» уходит на второй, а может быть, и на третий план. А на первый выходят внутрикорпоративные взаимоотношения между менеджерами различного уровня, между работниками и менеджерами, между корпорацией как таковой и обществом, обостряется проблема ее социальной ответственности.

В результате такой специфики формирования и развития отношений собственности и управления в России уже выработанные определения корпоративного управления западными учеными и специалистами практиками требуют некоторого уточнения. Хотя в силу сравнительно недавнего становления корпоративного управления как отдельной области знаний со своим предметом и объектом исследования точной формулировки данного понятия в литературе еще не закрепились, можно обобщить определения специалистов практиков Всемирного банка реконструкции и развития (ВБРР), Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), международного рейтингового агентства «Стандарт энд Пуэрз» (Standard & Poor's). Итак, под корпоративным управлением можно понимать систему руководства и контроля за деятельностью организации,



основанную на разграничении прав собственности и прав управления, обеспечивающую баланс интересов всех финансово-заинтересованных сторон: акционеров, менеджеров, внешних кредиторов, наемных работников, поставщиков и потребителей, различных уровней государственного управления<sup>10</sup>.

Помимо перечисленных отношений и в силу сформировавшегося «инсайдерского капитализма», в качестве предмета исследования корпоративного управления ряд авторов выделяют и взаимоотношения, возникающие внутри предприятия, между его менеджерами<sup>11</sup>. От того, насколько эффективными будут взаимоотношения между менеджерами различных звеньев, насколько высшее управление минимизирует свою авторитарность в результате сращивания с собственностью, насколько эффективно сформируется система мотивации менеджмента низших звеньев, будет зависеть устойчивость компании, проявляющаяся в долгосрочном росте ее капитализации. А долгосрочный рост капитализации напрямую отражается на росте благосостояния акционеров, среди которых многие выполняют управленческие и контрольные функции.

Таким образом, рассматривая корпоративное управление в более широком смысле с учетом внутренних агентских отношений как «систему отношений, складывающихся в процессе формирования стратегий и их реализации на тактическом уровне между собственниками (акционерами) компании, руководителями высшего звена (директорами), менеджерами нижестоящих уровней, а также другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами), направленную на обеспечение устойчивого развития компании и максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц»<sup>12</sup>, в основе современного корпоративного управления в российских компаниях, на наш взгляд, должна лежать вторая доминирующая концепция – теория соучастников (stakeholder's theory).

В соответствии с теорией соучастников корпорация имеет определенные обязательства по отношению не только к своим акционерам, но и к различным заинтересованным группам – стейкхолдерам (stakeholders): кредиторам, сотрудникам, клиентам, поставщикам, потребителям, государству и др. В результате руководство компании должно быть подконтрольно всем этим группам, чтобы интересы корпорации максимально приближались к интересам общества. Корпорация, стремящаяся к огромным прибылям, внедряющая новые технологии, зачастую определяет не только экономическую, но и политическую жизнь в стране. Поэтому она должна быть подотчетна обществу в своих действиях и учитывать интересы людей, как связанных с ней в настоящее время, так и интересы будущих поколений, обеспечивая не только экономическую, но и экологическую устойчивость в обществе.

Следовательно, в современных условиях, усугубленных кризисными явлениями, важным компонентом устойчивого развития российских корпораций является проявление социальной ответственности как внутри корпорации, так и за ее пределами, а это, в свою очередь, способствует положительной оценке корпорации общественным мнением. Корпорация не может самоустраниться от выполнения социальных функций по отношению к членам своего коллектива: от обеспечения при любых условиях гарантированного минимума заработной платы, сохранения на должном уровне необходимой коллективу социальной инфраструктуры, защиты предпринимательской деятельности от административного и криминального рэкета, поддержания уровня занятости, помощи в социальном страховании и обеспечении. Кроме того, корпорации должны принимать активное участие в решении насущных проблем здравоохранения, образования, развития местных инфраструктур. И как отмечал швейцарский экономист и политолог В. Хиль, с корпорациями «связывают ожидания полезных вкладов в удовлетворение потребностей, высоких стандартов надежности продукции и производственных процессов, честного поведения по отношению к своему персоналу, субпоставщикам и конкурентам, усилий по сбережению природных ресурсов, а также открытой информационной политики и готовности к переговорам»<sup>13</sup>.

В результате на первый план при изучении особенностей корпоративного управления российских компаний должны выходить не только отношения и противоречия между акционерами и менеджерами, которые при «инсайдерском капитализме» сводятся к минимуму, но и такие отношения, которые способны порождать социальные противоречия и проблемы, как внутри корпораций, так и за ее пределами. К ним можно отнести взаимоотношения между крупными и миноритарными акционерами, между корпорацией (акционерами, менеджерами) и внешними стейкхолдерами (поставщиками, потребителями, кредиторами, государством), между акционерами и менеджерами компании, с одной стороны, и работниками компании, с другой, отношения по поводу враждебных поглощений и корпоративных захватов, а также отношения по поводу формирования и совершенствования механизмов противодействия им.

## Примечания

- <sup>1</sup> Berle A.A. Means G.C. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932.
- <sup>2</sup> Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // J. of Financial Economics. 1976. P. 305–360.
- <sup>3</sup> Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2004. С. 302.
- <sup>4</sup> Опрос – часть совместной работы Института анализа предприятий и рынков ГУ ВШЭ и Института эконо-



мических исследований Университета Хитоцубаши (Токио).

- 5 Долгопятова Т.Г. Происходит ли отделение собственности от управления в российских компаниях? Модернизация экономики и государство: В 3 кн. / Под ред. Е.Г. Ясина. М.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2007. С. 87.
- 6 Кукура С.П. Теория корпоративного управления. С. 294.
- 7 Кэйрэцу – это мощные финансово-промышленные группы, которые сложились в послевоенной Японии. Для проведения политики демилитаризации страны после 1945 г. проводилась политика демополизации, разукрупнения так называемых дзайбацу – крупных финансово-промышленных конгломератов, принадлежавших семейным кланам. Японские компании, формально пойдя на эти условия, выполнили требования по разукрупнению и акционированию, сохранив высокий уровень взаимосвязи компаний посредством перекрестного владения акциями. Они обменивались пакетами акций, но при этом договаривались не продавать их. Тем самым

сохранялся контроль над компаниями, что и привело в итоге к формированию кэйрэцу.

- 8 Долгопятова Т.Г. Происходит ли отделение собственности от управления в российских компаниях? Модернизация экономики и государство. С. 94.
- 9 Gloria Mundi: Электронный журн. URL: [http://www.glomu.ru/v\\_svete/20081008/67895244.html](http://www.glomu.ru/v_svete/20081008/67895244.html) (дата обращения – 10 мая 2009 г.).
- 10 Панфилова Е.Е. Некоторые аспекты формирования корпоративного управления в промышленной организации // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 4. С. 50.
- 11 Исаев Д. Сущность корпоративного управления: современный взгляд // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 7. С. 67.
- 12 Там же. С. 68.
- 13 Хиль В. Акционерный капитал и группы, заинтересованные в успехе предприятия // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5. С. 25.

УДК 658.152

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Е.З. Герчикова

Саратовский государственный университет  
E-mail: ezger@yandex.ru

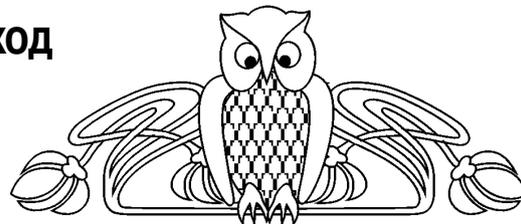
Выявлены и проанализированы основные механизмы адаптации промышленных предприятий к современным рыночным условиям. Рассмотрен ряд факторов, предопределяющих конкурентные преимущества продукции производственно-технического назначения на анализируемых рынках. Предложена методика определения соответствия политики обновления товарного ассортимента производителями динамично изменяющимся рыночным требованиям. Структурированы наиболее значимые направления движения и возможности управления материальными потоками промышленных предприятий при расширении последними сферы деятельности.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия, новая продукция, диверсификация, специализация, оптимизация товарного ассортимента, жизненный цикл продукции, вывод новых товаров на рынок.

### Strategic Marketing Approach to Management of Innovation Activity of Industrial Enterprises

E.Z. Gerchikova

The basic adaptation mechanisms of industrial enterprises to modern market conditions are identified and analyzed. The main factors that determine competitive advantages of products of manufacturing and technical purposes in the analyzed markets are examined. Method of determining the compliance of product range update policy of manufacturers to dynamically changing market requirements is



suggested. The main directions of movement and abilities to manage of material flows of industrial enterprises in expanding of their scope of action are structured.

**Key words:** industrial enterprises, new product, diversification, specialization, optimization of product assortment, product life cycle, launch of the new products to the market.

В современных условиях для большинства российских промышленных предприятий актуальным является вопрос определения оптимального времени для перехода к выпуску новой продукции, в том числе и в рамках процесса диверсификации. К сожалению, решения о развитии диверсификационных направлений деятельности предприятия, разработке и внедрении новой продукции принимаются лишь тогда, когда объемы продаж специализированных или базовых изделий падают, что приводит к снижению прибыли и другим негативным последствиям, и, в свою очередь, делает невозможным создание оптимальной системы управления инвестиционными потоками в развитие новых направлений и поддержание существующих.

Анализируя две тенденции, преобладающие в настоящее время на промышленных предприятиях, специализацию и диверсификацию, следует отметить сложившееся в экономической литературе и практике российских предприятий мнение, что разработка и освоение новой продукции в про-