

01. – ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

УДК 658.114
ББК 65.292.34

Чернов Сергей Сергеевич,

к. э. н., доцент,
зав. кафедрой систем управления и экономики энергетики
Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: chss@ngs.ru

ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ

EVOLUTION OF CORPORATE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE RUSSIAN POWER PRODUCTION

Статья посвящена исследованию эволюции систем корпоративного управления в российской энергетике. В настоящее время инвесторы все больше обращают внимание на прозрачность компаний, качество раскрываемой ими информации, механизм функционирования советов директоров. Рассмотрено понятие корпоративного управления, раскрыт механизм становления и проведен анализ практики корпоративного управления в российской энергетике, раскрыты достоинства и недостатки современной системы корпоративного управления, принятой в энергетических компаниях России. Результаты проведенного исследования могут быть использованы для разработки методики оценки качества корпоративного управления энергетических компаний.

The article is devoted to the research of evolution of the corporate management systems in the Russian power production. Nowadays investors pay more and more attention to the company transparency, the quality of disclosed information, mechanism of the board of directors operation. The concept of corporate management has been reviewed, the mechanism of arrangement has been revealed, the analysis of corporate management in the Russian power production has been performed, advantages and disadvantages of the modern system of corporate management accepted in the energy companies of Russia have been specified. The results of research conducted can be used for development of evaluation method of the quality of corporate management of energy companies.

Ключевые слова: корпоративное управление, энергетические предприятия, реформирование энергетики, миноритарные акционеры, совет директоров, собрание акционеров, менеджмент предприятия, баланс интересов, акционеры, корпоративное управление.

Keywords: corporate management, energy enterprises, reforming the energy sector, minority shareholders, board of directors, meeting of shareholders, company management, balance of interests, shareholders, corporate management.

Введение

Для российских компаний проблематика корпоративного управления достаточно нова. Подавляющее их большинство с момента начала рыночных реформ предпочитали развиваться исключительно за счет собственных средств. Но на быстро растущих рынках, в условиях динамичной смены технологий и острой конкуренции, собственных средств оказывается недостаточно. Неминуемо встает вопрос привлечения внешних средств, причем на регулярной основе и в значительных объемах.

Следующий закономерный этап развития российской экономики связан с ростом уже не долгового, а долевого финансирования. Не является исключением и электроэнергетическая отрасль страны. Как известно, одной из основных целей процесса реформирования РАО «ЕЭС России» было привлечение частных инвестиций в отрасль для реализации крупномасштабной программы модернизации электроэнергетических мощностей. А компании, соблюдающие высокие стандарты корпоративного управления, как правило, получают более широкий доступ к капиталу по сравнению с корпорациями, управляемыми ненадлежащим образом, и превосходят последние в долгосрочной перспективе.

Владельцы и менеджеры российских компаний начинают понимать, что успех в деле привлечения инвестиций зависит не только от финансовых показателей. В настоящее время инвесторы, прежде всего портфельные, все больше обращают внимание на прозрачность компаний, качество раскрываемой ими информации, механизм функционирования советов директоров.

Исследованию практики корпоративного управления в российской энергетике посвящена данная статья.

1. Понятие корпоративного управления

Реформирование электроэнергетической отрасли в России поставило энергетические компании в новые условия ведения бизнеса, которые требуют и новых более эффективных инструментов управления.

Растущие потребности отрасли в капитале и в качественном менеджменте вряд ли можно будет удовлетворить, не проведя решительных реформ в сфере корпоративного управления. Практика показывает, что

наличие в компании эффективной системы корпоративного управления в большинстве случаев становится основой для улучшения финансовых показателей, повышения качества управленческих решений, получения целого ряда других преимуществ.

Западная пресса изобилует статьями о различных аспектах корпоративного управления. С каждым годом растет число публикаций по корпоративному управлению и в российской прессе. Несмотря на популярность темы, в трактовке ее основных терминов часто возникает путаница.

Слово «корпорация» происходит от латинского слова *corporatio*, что означает «объединение». В этом контексте оно имеет слишком широкое значение, чаще всего ассоциируемое со сложными интегрированными структурами. В более узком понимании корпорация – это одна из форм ведения бизнеса, основанная на объединении ресурсов для достижения определенных целей. Еще в более узком смысле – это хозяйственное общество, собственность которого разделена на доли (акции), принадлежащие разным владельцам. В российской деловой практике термин «корпорация» очень часто трактуется значительно шире и охватывает многие интегрированные структуры – концерны, холдинги, финансово-промышленные группы.

Если говорить о мнении экспертов, то можно обратиться к мнению Роберта Кларка, декана Гарвардской юридической школы, который выделил четыре важных свойства, определяющие корпорацию:

- ограниченная ответственность инвесторов;
- юридическая самостоятельность;
- централизованный менеджмент;
- возможность трансформации своего участия в корпорации¹.

Из-за трудностей перевода иногда возникает путаница между понятиями «корпоративный менеджмент» (*corporate management*) и «корпоративное управление» (*corporate governance*). Под первым термином подразумевается деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций. Иными словами, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Второе понятие гораздо шире: оно означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент. Пересечение функций корпоративного управления и менеджмента имеет место только при разработке стратегии компании².

Определения корпоративного управления разнятся в зависимости от количества учитываемых заинтересованных сторон в корпоративных отношениях. В наиболее узком понимании – это защита интересов владельцев – акционеров. Другой подход включает и кредиторов, которые вместе с акционерами составляют группу

¹ Плущер-Сарно, А. Интервью с директором центра корпоративного управления ГУ-ВШЭ Геннадием Константиновым [Электронный ресурс] / А. Плущер-Сарно. – Режим доступа: <http://www.nccg.ru/> (дата обращения: 21.01.2011).

² Карапетян, Д. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследования российской практики / Д. Карапетян // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С. 42–44.

финансовых инвесторов. В наиболее широком понимании корпоративное управление – это защита интересов как финансовых (акционеры и кредиторы), так и нефинансовых (работники, государство, предприятия-партнеры и др.) инвесторов³.

Таким образом, наиболее полным является следующее определение «корпоративного управления».

Корпоративное управление – это система взаимоотношений между менеджерами компании, ее владельцами и советом директоров по вопросам обеспечения эффективности деятельности общества и защите интересов как финансовых (акционеры, кредиторы, институциональные инвесторы), так и нефинансовых (работники, потребители, партнеры, государство) инвесторов.

В статье будем рассматривать корпоративное управление как взаимодействие трех основных групп интересов – акционеров, совета директоров и топ-менеджеров. Основная задача корпоративного управления – поддерживать баланс ответственности между группами интересов: совета директоров перед акционерами, менеджмента перед советом директоров, собственников крупных пакетов акций перед миноритарными акционерами, наконец, корпорации перед обществом⁴.

2. Корпоративное управление в электроэнергетике: история вопроса

РАО «ЕЭС России» было создано в 1992 г. на основании Указа Президента РФ от 15.08.1992 г. № 923. Свою деятельность компания начала 31 декабря 1992 г.⁵

На протяжении 1992–2008 гг. РАО «ЕЭС России» являлось одной из крупнейших энергетических холдинговых компаний мира, акционерами которой были сотни тысяч как российских, так и иностранных юридических и физических лиц. Контрольный пакет акций Общества, а именно 52,68 %, принадлежал государству, остальные 47,32 % акций были распределены среди миноритарных акционеров.

В силу такого распределения капитала интересы государства всегда занимали доминирующую позицию. Государство – это отличный от других собственник: кроме стандартных целей – роста прибыли и капитализации компании – государство преследует еще и цели социальные.

Этому соответствовала и организация структуры управления, выстроенная в холдинге. Представители государства в совете директоров РАО «ЕЭС России» и его генеральный директор (президент) назначались Правительством Российской Федерации. Представители государства в совете директоров образовывали коллегия и действовали от имени государства на собраниях акционеров⁶.

³ Булатов, А. Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации [Электронный ресурс] / А. Н. Булатов. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/> (дата обращения: 21.01.2011).

⁴ Газин, Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество / Г. Газин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/> (дата обращения 21.01.2011).

⁵ ЕЭС России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://wikipedia.org/wiki/РАО_ЕЭС (дата обращения: 21.01.2011).

⁶ Об организации управления электроэнергетическим комплексом Российской Федерации в условиях приватизации: указ Президента РФ от 15 августа 1992г. № 923 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/> (дата обращения: 21.01.2011).

Еще до 1998 г. корпоративное управление в РАО «ЕЭС России» практически отсутствовало:

– несовершенные уставы РАО «ЕЭС России» и ДЗО (запретительные нормы, отсутствие положений о совете директоров, о ревизионной комиссии);

– неоправданно широкие, «коррупциогенные» полномочия генеральных директоров ДЗО при сделках с активами, при назначении реестродержателей и проч.;

– самовольное определение размеров дивидендов и их несвоевременная выплата;

– привлечение кредитов по чрезмерно высоким ставкам;

– отсутствие процедур выбора компаний-оценщиков.

Для РАО «ЕЭС России» 1998–1999 гг. с точки зрения корпоративного управления – это стартовый период во взаимоотношениях энергогиганта с миноритарными акционерами. Особенно показательной в этом моменте оказалась презентация реформы РАО ЕЭС Совету директоров, проведенная 5 апреля 2000 г. в Кремле. На мероприятии были все заинтересованные влиятельные лица: от менеджмента до политиков. Для утверждения концепции реформы необходимо было, чтобы она была принята правительством и Думой. При этом менеджмент, ставя в приоритет интересы государства, даже не предпринял предварительной попытки обсудить реформу с директорами от миноритариев.

Возмущение миноритарных акционеров, в особенности иностранных, не заставило себя ждать. Концепция реформы была воспринята миноритарными акционерами со 100 %-м категоричным отрицанием⁷. Их реакция вполне понятна и закономерна. Если менеджмент уже на этапе презентации реформы своим поведением обнаруживает столь неравноправное отношение к акционерам, то не будет ли оно присутствовать и при разделе активов?

И с этого момента начался бурный двухлетний период, в течение которого неоднократно ставился вопрос об увольнении председателя правления со сменой менеджмента, о проведении внеочередного общего собрания акционеров. Безусловно, это отрицательно сказалось на капитализации компании. В ходе двухлетнего противостояния, связанного с обсуждением реструктуризации РАО ЕЭС, капитализация с 8 млрд долл. упала до 3 млрд долл.

Позиция менеджмента во главе с А. Б. Чубайсом была достаточно настойчивой, управление не хотело отказываться от идеи реформы в энергетике, дерегулирования компании и разделения ее на несколько частей через процедуру реорганизации.

Но необходимо отметить, что столь длительный период конфронтаций и жарких дискуссий явился своего рода тренингом для построения лучшей практики в области корпоративного управления. Позже А. Б. Чубайс выступил на одной из конференций с бизнес-сообществом и предложил полный пересмотр взаимоотношений менеджмента компании с миноритарными акционерами. На конференции был представлен план «Семь шагов менеджмента навстречу миноритарным акционерам», который разрабатывался совместно с привлеченными

для налаживания взаимоотношений с миноритарными акционерами независимыми консультантами из «Альфа-банка» и крупнейшего мирового инвестиционного банка Merrill Lynch⁸.

В плане выдвигался ряд мер, который позволял существенно изменить характер взаимоотношений менеджмента и собственника, в т. ч.:

1) мораторий на продажу профильных активов и предоставление опционов на их приобретение до выработки механизма справедливой оценки активов и процедур распределения дохода от их продажи;

2) запрет на залог акций в обеспечение кредитов;

3) справедливая оценка активов в случае их передачи государству;

4) обязательный принцип пропорциональности распределения акций при реорганизации на всех уровнях;

5) сохранение ликвидности акций на всех уровнях в течение реструктуризации;

6) пересмотр дивидендной политики в интересах акционеров.

29 ноября 2002 г. Советом директоров уже была подготовлена и утверждена первая очередь списка активов, не подлежащих продаже до завершения процесса реформирования. Для оценки активов (бизнеса) совместно с компанией Deloitte & Touche была разработана единая методика. Принцип пропорциональности распределения акций при реорганизации на всех уровнях в качестве обязательного был закреплен в законопроектах, одобренных Государственной думой РФ.

Совет директоров РАО «ЕЭС России» 27 сентября 2002 г. принял решение определить в числе приоритетных вопрос поддержания ликвидности акций РАО «ЕЭС России» и его ДЗО, а также сохранение инструмента депозитарных расписок на акции в ходе реформирования. Также был создан Комитет по реформированию РАО «ЕЭС России», в состав которого вошли представители наиболее крупных миноритарных акционеров. Теперь совет директоров рассматривал вопросы по реформированию компании лишь после обсуждения их Комитетом.

Таким образом, правление, учтя свои прошлые ошибки, сделало шаг к их устранению. И главное – менеджмент РАО ЕЭС научился слышать и учитывать интересы не только мажоритарного акционера (государства), но и миноритариев.

Капитализация компании не заставила себя ждать, «взметнув» с 3 млрд до 14 млрд долл. за период сентябрь 2002 г. – июнь 2003 г. (см. рис.).

По завершению первого этапа в формировании корпоративного климата РАО ЕЭС менеджментом компании был решен ряд важнейших задач по документальному и информационно-аналитическому обеспечению и по привлечению акционеров к активному управлению компанией, а именно:

– приняты Кодекс корпоративного управления, Положение об информационной политике, Порядок взаимодействия с ДЗО;

– внесены необходимые поправки в уставы РАО и ДЗО;

⁷ Бергер, М. Крест Чубайса / М. Бергер, О. Проскурнина. – М.: КоЛибри, 2008.

⁸ См.: Там же.

- налажена система раскрытия информации;
- проводятся регулярные встречи с представителями инвестсообщества;
- развивается институт независимых директоров в РАО и ДЗО;
- созданы и действуют совещательные органы (комитеты) при совете директоров РАО «ЕЭС России»⁹.



Рис. Построение системы корпоративного управления в РАО ЕЭС в период 1998–2003 гг.¹⁰

За 5 лет (1998–2003 гг.) была подготовлена база для реформирования компании. Разработанная стратегия предполагала, что через 5 лет (в 2008 г.) будет сформирована целевая структура отрасли. Эти соображения были отражены и в подзаголовке документа – «5+5». Особое внимание в Стратегии было уделено защите прав всех миноритарных акционеров при проведении корпоративных преобразований, а также совершенствованию принципов корпоративного управления и приведению их к передовым стандартам российских и зарубежных компаний.

Реализация всех корпоративных преобразований в холдинге РАО «ЕЭС России» основывалась на следующих принципах:

- максимальная защита прав акционеров;
- обеспечение прозрачности процедур реформирования;
- гарантированность права пропорционального распределения акций создаваемых компаний при принятии решения о реорганизации простым большинством голосов акционеров;
- прозрачность и справедливость оценки активов при операциях с активами¹¹.

Создание и развитие системы корпоративного управления в России было осложнено также несовершенством законодательных актов в стране. И РАО «ЕЭС России» можно смело назвать одним из первопроходцев в создании нормативной законодательной культуры корпоративной реорганизации в России и формировании благо-

приятного климата в области корпоративного управления в электроэнергетике.

3. Анализ практики корпоративного управления в российской энергетике

Следует отметить, что за сравнительно короткий период компании удалось не просто создать эффективную систему корпоративных отношений, в некотором роде уникальную собственную модель корпоративного управления:

3.1. Информационная прозрачность.

Правила и подходы к раскрытию информации, порядок и сроки ее раскрытия и представления, перечень информации и документов, подлежащих раскрытию всем заинтересованным лицам, устанавливались Положением об информационной политике РАО «ЕЭС России».

Положение было составлено с учетом требований передовых международных стандартов раскрытия информации, в нем учитывались интересы различных заинтересованных сторон, в том числе акционеров и потенциальных инвесторов, кредиторов, контрагентов.

Положительную оценку также необходимо дать мерам, направленным на обеспечение равного доступа к информации всех заинтересованных участников, и в частности, обеспечению информационных прав и интересов иностранных акционеров и инвесторов путем раскрытия информации на английском языке.

3.2. Структура корпоративного управления. Соблюдение прав и законных интересов акционеров.

Совместными усилиями менеджмента РАО «ЕЭС России», государственных органов, миноритарных и стратегических инвесторов была создана уникальная корпоративная система принятия решений, не имеющая аналогов в России.

Элементы данной системы можно условно разделить на три группы:

1. Органы управления РАО «ЕЭС России» и его ДЗО, создание которых предусмотрено ФЗ «Об акционерных обществах»: общее собрание акционеров, совет директоров, исполнительные органы – коллегиальные и единоличные органы управления, ревизионная комиссия.

2. Внутрикorporативные органы управления, созданные менеджментом РАО «ЕЭС России» в ходе развития реформы для ее обеспечения, а также осуществления текущей деятельности холдинга: Корпоративный центр, Центр управления реформой, профильные бизнес-единицы (БЕ-1, БЕ-2, БЕ «Сети», БЕ «Гидрогенерация», БЕ «СЕРВИС»).

3. Корпоративные совещательные органы, созданные в РАО «ЕЭС России» и его ДЗО совместно и с участием государственных представителей, миноритарных акционеров, стратегических инвесторов, независимых директоров, независимых экспертов и регуляторов: комитеты по стратегии и реформированию, по аудиту, по оценке, по кадрам и вознаграждениям, комиссия по инвестициям и топливообеспечению инвестиционных проектов при Совете директоров РАО «ЕЭС России» и другие профильные комитеты.

4. Достоинства и недостатки системы корпоративного управления

Обобщая вышеизложенное, в целом можно положительно оценить сложившуюся структуру корпоративно-

⁹ Чубайс, А. Б. Выступление на Международной конференции «Корпоративное управление и экономический рост в России» [Электронный ресурс] / А. Б. Чубайс. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/> (дата обращения: 21.01.2011).

¹⁰ Чубайс, А. Б. Выступление на конференции инвестиционной компании «Ренессанс Капитал» [Электронный ресурс] / А. Б. Чубайс. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/> (дата обращения: 21.01.2011).

¹¹ 5+5: Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003–2008 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rao-ees.ru/reforming/kon/show.cgi?kon_main.htm (дата обращения: 21.01.2011).

го управления в РАО «ЕЭС России», в т. ч. благодаря следующим факторам:

- 1) реальная заинтересованность в завершении реорганизации холдинга всех участников процесса;
 - 2) достаточная информационная прозрачность, существенный объем добровольно раскрываемой информации со стороны РАО «ЕЭС России»;
 - 3) состав совета директоров соответствовал сложившейся структуре собственности компании и представлял интересы всех основных категорий акционеров;
 - 4) была создана уникальная корпоративная система принятия решений, позволяющая учитывать мнения всех заинтересованных групп, в т. ч. реально действующие комитеты, комиссии при совете директоров РАО «ЕЭС России», их качественный состав;
 - 5) высокая степень организации работы менеджмента, основанная в т. ч. на конкуренции и взаимном контроле управленческих центров с одновременным четким разграничением зон ответственности между ними;
 - 6) в целом эффективное управление ДЗО, высокая степень контроля над ними;
 - 7) переход от командно-административного метода управления ДЗО (голосование по директивам) к созданию реально самостоятельных советов директоров в ряде ДЗО;
 - 8) внедрение передовых практик корпоративного управления в ряде ДЗО, в том числе в областях внутреннего контроля и аудита, мотивации менеджмента;
 - 9) положительная практика избрания за счет голосов РАО «ЕЭС России» представителей миноритарных акционеров, стратегических инвесторов и независимых директоров в советы директоров ДЗО.
- Вместе с тем следует отметить наличие следующих негативных факторов в системе корпоративного управления РАО «ЕЭС России» и ДЗО:

1) отсутствие своевременной ежеквартальной и годовой отчетности в большинстве ДЗО, подготовленной в соответствии с МСФО;

2) низкая эффективность деятельности ревизионной комиссии РАО «ЕЭС России» и отсутствие прозрачности в деятельности ревизионных комиссий тех ДЗО холдинга, где отсутствуют представители миноритарных акционеров, либо независимые от мажоритарного акционера члены ревизионной комиссии;

3) отсутствие объективного и фактически независимого от менеджмента внутреннего контроля, как на уровне холдинга, так и на уровне ДЗО РАО «ЕЭС», за исключением нескольких оптовых и территориальных генерирующих компаний;

4) отсутствие независимой и прозрачной системы выбора аудиторских организаций в ДЗО РАО «ЕЭС России». Фактически советы директоров ДЗО рекомендуют собраниям акционеров ДЗО утвердить кандидатуру аудитора, избранного по результатам конкурса, проводимого РАО «ЕЭС России»;

5) существенные различия в качестве КУ по ДЗО¹².

Сегодня, когда РАО «ЕЭС России» уже ликвидировано, энергокомпаниям следует развивать систему КУ собственными силами. В наследство от холдинга в прошлом дочерним компаниям Общества досталась достаточно эффективная, «обкатанная» система корпоративного управления. Несомненно, она требует постоянного пересмотра и совершенствования, но основной фундамент для дальнейшего построения системы корпоративного управления уже заложен. И надо отметить, что база создана достаточно внушительная, так как соответствует многим аспектам лучшей мировой практики в области корпоративного управления, учитывает специфику отрасли и восполняет некоторые пробелы в российском законодательстве.

ЛИТЕРАТУРА:

1. 5+5: Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003–2008 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rao-ees.ru/ru/reforming/kon/show.cgi?kon_main.htm.
2. Анализ состояния корпоративного управления в РАО «ЕЭС России» и его соответствие российским и мировым стандартам: исследование НП «Ассоциация по защите прав инвесторов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/>.
3. Бергер, М. Крест Чубайса / М. Бергер, О. Проскурнина. – М.: КоЛибри, 2008. – 448 с.
4. Булатов, А. Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации [Электронный ресурс] / А. Н. Булатов. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/>.
5. Газин, Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / Г. Газин. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/>.
6. ЕЭС России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://wikipedia.org/wiki/РАО_ЕЭС.
7. Карапетян, Д. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследования российской практики / Д. Карапетян // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С. 42–44.
8. Об организации управления электроэнергетическим комплексом Российской Федерации в условиях приватизации: указ Президента РФ от 15 августа 1992 г. № 923 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/>.
9. Плущер-Сарно, А. Интервью с директором центра корпоративного управления ГУ-ВШЭ Геннадием Константиновым [Электронный ресурс] / А. Плущер-Сарно. – Режим доступа: <http://www.nccg.ru/>.
10. Чубайс, А. Б. Выступление на конференции инвестиционной компании «Ренессанс Капитал» [Электронный ресурс] / А. Б. Чубайс. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/>.

¹² Анализ состояния корпоративного управления в РАО «ЕЭС России» и его соответствие российским и мировым стандартам: исследование НП «Ассоциация по защите прав инвесторов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/>.

11. Чубайс, А. Б. Выступление на Международной конференции «Корпоративное управление и экономический рост в России» [Электронный ресурс] / А. Б. Чубайс. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/>.

REFERENCES:

1. 5+5: the concept of the strategy of OAO RAO United Power Systems of Russia for 2003–2008 [Electronic resource]. – Access Mode: http://www.rao-ees.ru/ru/reforming/kon/show.cgi?kon_main.htm.
2. Analysis of condition of corporate management of OAO RAO United Power Systems of Russia and its conformity to Russian and international standards: research of NP Association for protection of the rights of investors [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.rao-ees.ru/>.
3. Berger, M. The cross of Chubais / M. Berger, O. Proskurnina. – М.: KoLibri, 2008. – 448 p.
4. Bulatov, A. N. Methodical tools of a complex evaluation of economic efficiency of corporate management of industrial enterprises in the Russian Federation / A. N. Bulatov [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.smartcat.ru/>.
5. Gazin, G. Corporate management in Russia: real competitive advantage / G. Gazin [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.mckinsey.com/>.
6. UES of Russia [Electronic resource]. – Access Mode: http://wikipedia.org/wiki/PAO_ЕЭС.
7. Karapetjan, D. Corporate management: basic concepts and results of research of the Russian practice / D. Karapetjan // Management of the company. – 2004. – # 1. – P. 42–44.
8. Regarding arrangement of management of electrical-power complex of the Russian Federation under conditions of privatizations: the decree of the President of the Russian Federation as of August 15, 1992 # 923 [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.rao-ees.ru/>.
9. Plutser-Sarno, A. The interview of the director of the center of corporate management of GU-VSHE, Gennady Konstantinov / A. Plutser-Sarno [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.nccg.ru/>.
10. Chubays, A. B. Presentation at the conference of the investment company «Renaissance-Capital» / A. B. Chubays [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.rao-ees.ru/>.
11. Chubays, A. B. Presentation at the International conference «Corporate management and economic growth in Russia» / A. B. Chubays [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.rao-ees.ru/>.

УДК 338.121
ББК 65.290.31

Евсеева Оксана Анатольевна,
к. э. н., докторант, доцент кафедры международных экономических отношений
Международной высшей школы управления,
Санкт-Петербургского государственного политехнического университета,
г. Санкт-Петербург,
e-mail: yevoksana@inbox.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЕГО СОВОКУПНОГО ПОТЕНЦИАЛА¹

FORMATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZE INDUSTRIAL BUSINESSES ON THE BASIS OF INCREASING OF THE CUMULATIVE POTENTIAL EFFICIENCY OF USAGE²

В статье рассматриваются стратегия общего развития и управление совокупным потенциалом промышленного предприятия малого и среднего бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, определяются возможности, формируемые в рамках совокупного потенциала промышленного предприятия малого и среднего бизнеса. Указаны способы, применение которых помогает сформировать конкретные механизмы активизации и повысить эффективность использования совокупного потенциала промышленного предприятия. Автор выделяет направления и механизмы активизации использования совокупного потенциала предприятия,

а также предлагает алгоритм активизации развития промышленного предприятия малого и среднего бизнеса.

The article is dedicated to the general strategy of development and management of cumulative potential of industrial enterprises of small and medium-size business depending on the stage of the life cycle. Possibilities established in the context of cumulative potential of small and medium-size businesses have been determined. Methods that help to form mechanisms of activation and increase efficiency of industrial enterprise cumulative potential have been specified. The author has determined the directions and mechanisms of

¹ Материалы подготовлены и публикуются при поддержке Совета по грантам Президента РФ, грант МК-6261.2010.6.

² Materials are prepared and published under support of the Council of President's RF Grants, grant МК-6261.2010.6.