

**Орехов С. А.**, докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой Корпоративного управления МФПА, г. Москва, [sorehov@mail.ru](mailto:sorehov@mail.ru)

**Дианов В. В.**, соискатель МФПА, г. Москва, [dianov49@yandex.ru](mailto:dianov49@yandex.ru)

## ИНТЕГРАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУППАХ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

*В статье описываются этапы взаимодействия банков с финансово-промышленными группами, а также механизмы и формы участия в них. Авторы отмечают у финансово-промышленных групп (ФПГ) конкурентные преимущества вексельного механизма и консолидированного учета. Рассматриваются проблемы развития ФПГ в России.*

**Ключевые слова:** формы ФПГ, этапы взаимодействия банков в ФПГ, конкурентные преимущества ФПГ, проблемы развития ФПГ в России.

### Введение

Если банк предполагает участие в ФПГ, то разработку финансового механизма их деятельности он должен взять на себя. Создание ФПГ начинается с разработки технического задания, содержащего цель и предполагаемый состав группы, распределение работ по стадиям, задание на проектирование финансово-расчетного центра и депозитарного комплекса. Обязательное участие банк принимает в рассмотрении технологической цепочки группы, поскольку ему предстоит организовать рациональное кредитование конечного потребителя продукции и определить потребности в платежных средствах ее изготовителей.

В ФПГ могут входить предприятия различных форм собственности. При наличии среди участников акционерных обществ (АО) возникает проблема работы с ценными бумагами и прежде всего с акциями этих фирм. Для проведения в рамках ФПГ еди-

ной политики в данной области необходимо создание единого депозитарного комплекса на наиболее важных направлениях работы на фондовом рынке. Функции регистратора акций каждого АО могут оставаться за организациями, обслуживавшими их ранее. Однако роль координатора деятельности должна быть закреплена за депозитарием ФПГ.

Рассматривая вопросы взаимодействия коммерческих банков и ФПГ, следует учитывать, что в различных банках используется принципиально разный подход к группам и роли банков в них. В частности, большая часть банков признает единственно возможным способом управлять через участие в собственности, которое создает для этого благоприятные экономические предпосылки. Для осуществления функций финансового менеджмента банк необязательно должен юридически быть участником группы или корпорации, с которыми он работает, но фактически может исполнять функции основного финансового института данной группы.

### Этапы взаимодействия банка с участниками ФПГ

Анализ результатов исследований позволяет представить процесс взаимодействия коммерческих банков с участниками

ФПГ в виде схемы, состоящей из двух этапов (рис. 1).

ФПГ может включать ряд как промышленных и торговых предприятий, образующих единую технологическую цепочку, так и банков, выполняющих различные функции



Рис. 1. Этапы взаимодействия коммерческого банка и участников ФПГ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> www.cfin.ru.

в зависимости от специализации. В этом случае необходимо определить схему организационного взаимодействия банка в составе группы. Одновременно с выполнением специализированных функций каждый банк может осуществлять по отношению к участникам группы и традиционные функции банковского обслуживания.

При этом возникает специфическая форма межбанковского объединения, основанная на договорных началах, предусматривающих единые условия обслуживания клиентов в ФПГ и распределение специализированных функций (экспертиза инвестиционных проектов, управление их продвижением и долевое финансирование, краткосрочное кредитование, работа на фондовом рынке и т. п.).

И тогда один из банков определяется как головной, на базе которого создается финансово-расчетный центр (ФРЦ), являющийся инструментом налаживания финансовой работы.

Основные задачи такого ФРЦ:

- сбор воедино аккумулируемых ресурсов и ведение непрерывного мониторинга их использования;
- проведение всех расчетных операций;
- руководство централизованными фондами, в которые отчисляется часть доходов участников группы;
- установление единых норм финансовой политики ФПГ.

Головной банк осуществляет функции финансового мониторинга и управления совокупными средствами ФПГ, контролирует создание и использование централизованных фондов, установление единых норм финансовой политики внутри группы.

### **Конкурентный механизм ФПГ**

Механизм обеспечения конкурентоспособности ФПГ основан на том, что члены группы открывают в головном банке расчетные счета, касающиеся их взаимодействия. После создания ФРЦ банки могут организо-

вать вексельный центр и эмитировать свои векселя для обслуживания взаимных поставок между участниками ФПГ при встречном кредитовании.

Векселя являются эффективным конкурентным механизмом при наличии в группе замкнутого производственного цикла, в который вовлечены энергоресурсы, транспортные средства, а также средства связи и др. После того как будет отлажено обращение банковского векселя в ФПГ, можно эмитировать векселя группы. Но при этом необходимо соблюдать осторожность, особенно с вновь создаваемыми ФПГ, где еще недостаточна интеграция капитала, низки внутренние производственные обороты, слабы головная корпорация и кооперация.

Если головная корпорация выпускает вексель, то возникает ответственность всех предприятий ФПГ, включая банк, независимо от того, является он авалистом или нет. Поэтому банки весьма осторожны в отношении эмиссии и обращения векселей. Не способствует повышению конкурентоспособности и правовой вакуум относительно консолидированного баланса ФПГ. Но так как этот механизм юридически не прописан, банки стараются не авалировать подобные долговые обязательства. Как показала практика, кредитный институт должен иметь общий для ФПГ депозитарий для работы с ценными бумагами, управления крупными пакетами акций АО, осуществления операций на фондовом рынке.

Депозитарий позволяет банку сконцентрировать эту деятельность в своих руках, проводить единую политику, включая привлечение инвесторов. Часть регистраторских функций может сохраняться и за депозитариями, обслуживавшими членов ФПГ ранее, но при координаторской роли головного банка или его дочерней структуры. Для эффективного депозитарного обслуживания необходима разветвленная сеть головных банков по регионам, где акции пред-

приятий и ФПГ трудно продавать. Раньше депозитарий можно было создавать на основании Закона «О банках и банковской деятельности», теперь по указанию Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) их нужно выводить из состава кредитных институтов, хотя у вновь создаваемых специализированных структур собственные активы в сотни, тысячи раз меньше объема обслуживаемых ими ценных бумаг. Это создает большой риск в нынешних непредсказуемых условиях.

Для жесткого планирования движения денежных ресурсов и взаимозачетов в некоторых ФПГ банки организуют клиринговые центры. В настоящее время не удалось создать достаточный уровень неснижаемых остатков на счетах членов ФПГ, поэтому банкам, обслуживающим клиринговые центры, для обеспечения должного уровня конкурентоспособности приходится самим вкладывать в них необходимые ресурсы.

### Консолидация учета и отчетности

Одной из сложных задач, которую приходится решать после создания ФПГ, является ведение консолидированного учета и отчетности. Постоянно ужесточаемые нормативы, налоговые требования заставляют банки совершенствовать финансовый менеджмент. Трудность заключается в том, что в России одновременно действуют четыре различные формы бухгалтерского учета: 1) для кредитных институтов; 2) предприятий; 3) страховых корпораций; 4) инвестиционных фондов.

Правила этих учетов устанавливают ЦБ РФ, Минфин и Росстрахнадзор. Чтобы исключить двойной счет и видеть реальную картину, банку, управляющему группой, необходимы интегрированные показатели. Поскольку методологически и законодательно данный вопрос не решен, то каждый банк, входящий в ФПГ, решает его по-своему с учетом требований Поста-

новления Правительства РФ от 9 января 1997 г. № 24<sup>2</sup>.

При этом отчетность финансово-промышленной группы:

- не является отчетностью юридически самостоятельного хозяйствующего субъекта;
- соединяет отчетность участников с различной организационно-правовой формой и участников, имеющих разные формы балансов (промышленные предприятия, страховая корпорация, банк, инвестиционный фонд);
- исключает внутригрупповые финансово-хозяйственные операции, показывает лишь доходы от операций с третьими лицами;
- используется для определения места и роли каждой ФПГ в экономике страны, ответственности деятельности группы декларированным целям;
- является основанием для предоставления льгот, в том числе по налогообложению.

Консолидированный баланс ФПГ должен составляться центральной корпорацией на основании специальных балансов участников, разработанных ими по части активов, обособленной для деятельности в рамках ФПГ. Исходя из такой консолидированной отчетности, можно определить долю участия и значимость вклада каждого предприятия в деятельности группы, а в конечном итоге — и долю его дохода, полученную в результате совместной работы.

### Конкурентоспособность ФПГ

Ввиду того, что традиционные формы отчетности банков, промышленных предприятий, страховых корпораций и инвестиционных фондов различны, при сведении их в единую возникает необходимость про-

<sup>2</sup> Винслав Ю. Б. Государственное регулирование и проектирование корпоративных структур // Российский экономический журнал. 1996. № 10. С. 16–22.

ведения комплексного анализа, основанного на использовании соответствующего набора показателей, разбиваемых на три группы, характеризующие:

- ресурсные возможности, капитал, движение основных и оборотных средств промышленных предприятий, обеспеченность собственными средствами и потребность в кредитных ресурсах;
- производственные связи предприятий внутри и вне группы;
- поступление финансовых средств, объем реализации продукции, неснижаемые остатки на счетах предприятий, объемы средств, предусмотренных для выплаты заработной платы, расчетов с контрагентами и т.п.;
- данные о кредиторской и дебиторской задолженности.

Имея эту информацию, можно анализировать доходность предприятий-участников ФПГ, коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами, т.е. их платежеспособность.

Данные о производстве в ФПГ включают:

- уставный капитал головной корпорации, предприятий и финансовых организаций-участников ФПГ;
- долю ФПГ на общероссийском и региональном рынках;
- конкурентоспособность основной продукции;
- длительность производственного цикла по укрупненной номенклатуре;
- планируемые темпы роста выпуска продукции в неизменных ценах;
- объем инвестиций для нового производства;
- основные средства и необоротные активы всех предприятий группы;
- оборотные фонды;
- среднесписочную занятость в целом по ФПГ и предприятиям.

Наряду с этими данными собираются сведения и о других конкурентных преимуществах — поставках продукции, получении сырья, материалов, комплектующих (в процентах к объему реализации).

Деятельность предприятий ФПГ характеризуется объемом поступающих и расходуемых ресурсов, средними суммарными остатками на расчетном и валютном счетах, величиной дебиторской и кредиторской задолженности, а также задолженности по банковским кредитам.

Анализ платежеспособности членов ФПГ основывается на оценке:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами;
- доли нераспределенной прибыли в собственных средствах;
- коэффициента маневренности (удельного веса собственных оборотных средств во всех собственных средствах);
- текущей платежеспособности;
- коэффициента абсолютной ликвидности;
- отношения долгосрочной задолженности к собственным оборотным средствам;
- отношения всех обязательств к собственным средствам.

Для банка важно знать эффективность предприятий ФПГ, которая характеризуется рентабельностью продаж, чистой рентабельностью, отношением чистой прибыли к сумме активов, коэффициентом оборачиваемости, коэффициентом материально-производственных запасов, отношением реализации к дебиторской задолженности, отношением чистой прибыли к заёмным средствам.

Одновременно с данными о конкурентоспособности предприятий ФПГ собираются сведения об эффективности работы банков в ФПГ. Если в группе создан единый расчетный центр, то учитываются проценты, начисляемые по расчетным и валютным счетам, вкладам, депозитным сертификатам, ставки по ссудам, размер платы за операционное обслуживание, скорость прохождения платежных документов.

В заключении оценивается общий эффект от участия предприятий в единой финансово-расчетной системе ФПГ (за счет

начисления процентов по расчетным и валютным счетам, льготного кредитования, быстрого прохождения платежей, взаимозачета задолженности, доли участников группы в суммарных кредитах банков).

## Проблемы развития ФПГ

Существуют проблемы, тормозящие создание и эффективное функционирование ФПГ с участием банков, которые можно разделить на общеэкономические, организационно-юридические и финансовые.

*Общеэкономические проблемы* обусловлены сложным финансово-экономическим положением большинства предприятий — производителей, падением инвестиционной активности, отсутствием государственной поддержки, инфляцией, негибкостью налоговой политики и т. п.

*Организационно-юридические проблемы* связаны с трудностью образования транснациональных ФПГ. Также полностью не решены вопросы о механизме принятия управленческих решений в ФПГ, способах обеспечения и консолидации активов для деятельности ФПГ, не отработаны механизмы заключения и распределения государственного заказа между участниками, работающими в основном по госзаказу, распределения ответственности за его невыполнение.

*Финансовые проблемы* объясняются низким потенциалом российских коммерческих банков. Для повышения эффективности процесса формирования ФПГ необходимо осуществить:

- делегирование ФПГ полномочий по финансовому оздоровлению и санации неплатежеспособных предприятий-участников данной группы;
- увеличение доли банков в уставном капитале ФПГ;
- государственное страхование инвестиций по проектам ФПГ от некоммерческих рисков;
- разрешение банкам и инвестиционным структурам, входящим в ФПГ, выпол-

нять функции управляющей компании и внебюджетных фондов данных групп;

- предоставление правительственных гарантий под средства, привлекаемые ФПГ для финансирования приоритетных проектов структурной перестройки;
- предоставление налоговых льгот по реинвестируемым прибылям в проекты ФПГ, допущение отсрочки до конца текущего финансового года по уплате установленного налога на прибыль в части, направленной на инвестиции;
- освобождение участников ФПГ от налога на ценные бумаги, выпускаемые под реализацию проектов, отвечающих приоритетам государственной промышленной политики;
- введение порядка обязательного страхования риска, связанного с реализацией проектов;
- приоритетное рассмотрение заявок ФПГ на участие в конкурсах;
- зачет задолженности федерального и регионального бюджетов участникам ФПГ в счет налогов, уплачиваемых ими в бюджеты различных уровней.

## Заключение

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что финансово-промышленные группы — это один из самых эффективных способов восстановления разрушенного взаимодействия, «сцепления» финансового, промышленного, торгового, страхового, интеллектуального капиталов в России, которые сегодня «крутятся» изолированно друг от друга. Только общие, межотраслевые структуры, объединенные частным, коммерческим интересом, способны быстро сконцентрировать необходимую критическую массу ресурсов (материальных, денежных, научно-технических, людских) для преодоления кризиса.

На основе концентрации, централизации и интеграции промышленных, торговых и кредитно-банковских активов ФПГ в со-

стоянии обеспечить высокую конкурентоспособность российского бизнеса: 1) срочную мобилизацию ресурсов для реализации необходимых инвестиционных проектов; 2) комбинирование различных сроков кредитования (диверсифицируя и рассредоточивая при этом риски); 3) кооперирование взаимосвязанных специализированных производств; 4) восстановление производственно-технологических и хозяйственных связей (в том числе на межотраслевом, межрегиональном и трансреспубликанском уровнях); 5) повышение степени их определенности и стабильности, осуществление цикла «научно-технические разработки — инвестиции — производство — сбыт — применение»; 6) развитие крупных направлений научно-технического прогресса на межотраслевой основе; 7) территориальную общность и единство производственной и социальной инфраструктуры.

К тому же именно ФПГ — это те организационные структуры бизнеса, с которыми будут более охотно сотрудничать иностранные инвесторы. Народное хозяйство стран развитой рыночной экономики базируется на крупных и сверхкрупных организационно-хозяйственных структурах, вокруг которых как раз и выстраиваются сети средних и мелких предприятий. При этом мощные промышленные компании органически переплетены с финансовыми структурами — банками и инвестиционными институтами.

Именно такие интегрированные образования ведут масштабные исследования и разработки, осуществляют крупные инвестиционные проекты, успешно задействуют возможности диверсификации, комбинирования и кооперации. Финансово-промышленные объединения являются наиболее развитой формой взаимодействия финансовых структур и предприятий. Национальный капитал получает шанс выступить с конкурентной в мирохозяйственном плане силой лишь в случае, если он структурируется в финансово-промышленные группы, поддерживаемые государством<sup>3</sup>.

### Список литературы

1. Винслав Ю. Б. Государственное регулирование и проектирование корпоративных структур // Российский экономический журнал. 1996. № 10. С. 16–22.
2. Орехов С. А., Селезнев В. А. Менеджмент финансово-промышленных групп: учебно-практическое пособие. М.: МЭСИ, 2005. — 176 с.
3. Орехов С. А., Селезнев В. А. Теория корпоративного управления: учебно-методический комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. — 216 с.
4. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).

<sup>3</sup> Орехов С. А., Селезнев В. А. Менеджмент финансово-промышленных групп: учебно-практическое пособие. М.: МЭСИ, 2005. — 176 с.

*S. Orehov, PhD, Professor, Head of Department of Corporate management MFPA, Moscow, sorehov@mail.ru*

*V. Dianov, applicant MFPA, Moscow, dianov49@yandex.ru*

### INTEGRATION OF COMMERCIAL BANKS IN THE FINANCIAL-INDUSTRIAL GROUP AS A MECHANISM FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF RUSSIAN BUSINESS

The article describes the stages of the interaction of banks and financial-industrial groups, as well as mechanisms and forms of participation. The authors note in FIG (financial-industrial groups), the competitive advantages of bill mechanism and consolidated accounting. Also, the article examines the problem of FIGs in Russia.

**Key words:** shapes of FIG, the stages of banks interaction and FIG, competitive advantage in FIG, issues of FIGs development in Russia.