

**Минина Татьяна Игоревна,
Финансовая академия при Правительстве РФ**

РОЛЬ БАНКА В ФПГ

1. Сущность российских ФПГ.
2. Классификация ФПГ.
 - По цели и мотивации формирования.
 - По численности работающих.
 - По размеру консолидированного капитала.
 - По количеству отраслей деятельности.
 - По территориальному признаку.
 - По отраслевому признаку.
 - С точки зрения консолидирующего ядра, центра создания.
 - По технологическому принципу.
 - По прибыльности.
 - По происхождению капитала.
3. Основные рекомендации для развития финансовых институтов ФПГ.
4. Задачи банка в ФПГ.
5. Роль банка как внутреннего финансового института в ФПГ.
6. Организационная и подготовительная деятельность банка в ФПГ.
7. Установление банком контроля над фирмами, входящими в состав корпораций.
8. Осуществление банком контроля над всеми финансовыми институтами ФПГ.
9. Выполнение банком финансового менеджмента внутри ФПГ.
10. Осуществление банком аккумуляции ресурсов и формирование ресурсной базы ФПГ.
11. Выполнение банком роли расчетного центра ФПГ.
12. Предоставление банком коммерческих кредитов.
13. Инвестиционная деятельность банков.
14. Венчурная деятельность банков.
15. Выполнение банком функций информационного, коммуникационного и консультационного центра ФПГ.

1. Сущность российских ФПГ

Автором был проведен анализ того, что понимают под "финансово-промышленной группой" разные авторы. Можно найти в современной литературе определения, данные и другими авторами, однако считаем достаточным приведенные здесь, чтобы найти общую идею. Во всех упомянутых определениях содержится хотя бы одна из трех следующих позиций, с которых, на наш взгляд, необходимо вести оценку ФПГ:

1. объединение различных экономических структур;
2. объединение капитала;
3. цель, которую преследуют при создании корпоративной структуры.

Считаем, что может существовать достаточно много определений ФПГ, все они, безусловно, важны и имеют право на существование, но, по мнению автора, наиболее правильными являются те определения, которые будут содержать **все три позиции**, причем указанная в них цель создания будет разумной и конкретно сформулированной.

Понятие ФПГ было закреплено законодательно статьей 2 Федерального закона: "Финансово-промышленная группа - совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы, в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест". (№190-ФЗ от 30.11.95)

Современный экономический словарь [Л.10 с.66] определяет ФПГ, как зарегистрированную на федеральном уровне группу юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединение материальных ресурсов и капитала которых проведено на условиях "Положения о ФПГ и порядке их создания". Такое определение просто отсылает к юридической базе, однако, на наш взгляд оно имеет неточность, т.к. инвестиционный институт является составной частью финансового.

По мнению И.Стародубровской, "под финансово-промышленной группой обычно понимают сформированную под эгидой государства организацию, в рамках которой происходит объединение промышленных предприятий и финансовых институтов для осуществления скоординированной хозяйственной деятельности и решения ключевых задач структурной перестройки экономики". [Л.12 с.135] Однако, она ничего не говорит про объединение материальных, нематериальных и финансовых активов.

И.Ю.Беляева определяет ФПГ как результат функционирования интегрированного капитала [Л.1 с.5], т.е. подходит только с точки зрения капитала, не принимая во внимание объединение юридических структур и цель, которую они при этом преследуют.

А.Е.Дворецкая, определяя ФПГ, как структуру, позволяющую аккумулировать финансовые ресурсы в целях проведения инвестиций в промышленность и максимизации консолидированной прибыли всех участников группы [Л.3 с.51], рассматривает только финансовый аспект, не упоминая производственный.

Определение А.Г.Мовсисяна "ФПГ есть результат сложившегося и весьма "далеко зашедшего" процесса интеграции банковского и промышленного капиталов, в рамках которого ранее обособленные формы промышленной, торговой, банковской деятельности соединяются в единую органичную целостность" [Л.13 с.3] кажется нам более удачным, но оно не дает информации о конечной цели и юридической основе объединения.

Г.Г.Чибриков полагает, что "под ФПГ в рыночной экономике понимают достаточно широкий круг интегрированных структур, имеющих разные названия, включая промышленно-финансовые и финансовые группы, существующие в определенных организационно-правовых формах, таких, как крупные национальные и транснациональные концерны (например, IBM, Samsung), так и зачастую имеющие менее четкую форму, но обязательно с некоторым системообразующим ядром, представляющим собой значительную экономическую и даже политическую силу (например, "империя" Валленбергов в Швеции, калифорнийская группа в США и др.)" [Л.15 с.8-9] Это довольно односторонний взгляд, который подразумевает только организационно-правовую форму.

Наиболее полным кажется нам определение В.А.Цветкова, который понимает под ФПГ финансово-индустриальный комплекс, в рамках которого происходит объединение промышленных предприятий с финансовыми учреждениями на основе установления между ними отношений экономической и финансовой взаимозависимости, разделения труда и его координации для осуществления хозяйственной деятельности [Л.14 с.13]. Однако он довольно нечетко дает в своем определении цель деятельности ФПГ и подменяет объединение материальных, нематериальных и финансовых активов отношениями экономической и финансовой взаимозависимости, что на наш взгляд - абсолютно разные понятия, а также не включает в определение торговое звено.

По нашему мнению, ФПГ - это форма интеграции независимых юридических лиц, включающая в себя производственные и торговые предприятия и финансовые институты, объединившие свои материальные, нематериальные и финансовые активы и имеющие централизованное управление в целях обеспечения наиболее эффективной производственной, хозяйственной, финансовой и иной деятельности.

2. Классификация ФПГ

В настоящее время имеется достаточно количество ФПГ для проведения анализа их деятельности и выделения определенных характерных черт и особенностей функционирования. Кроме того, деление на классификационные группы дает возможность проанализировать, как сегодняшнее структурное построение отвечает необходимости обеспечивать функции ФПГ, играть роль стимулятора экономического развития. Оно также дает возможность рассмотреть ФПГ в разных аспектах деятельности, облегчить понимание того, как сущность ФПГ связана с ее функциями. Множественность вариантов построения дает представление о разнообразии и многозначности функций ФПГ. Каждая группа решает вопрос о своем построении индивидуально, в зависимости от того, какими условиями и ресурсами она располагает, какие

цели в отношении расширения объема производства, экспансии, занятия своей экономической ниши преследует, какие имеет отношения с конкурентами и планы относительно них.

Нами была сделана попытка обобщить встречающееся в прессе и литературе отнесение ФПГ к различным группам и создать свою классификацию, дополнив и изменив то, что уже было сделано ранее. Классификацию ФПГ можно произвести по нескольким направлениям с ориентацией на разные классификационные признаки, исходя из различных сторон деятельности и аспектов функционирования. Поэтому предлагаемый в данной работе классификационный подход следует рассматривать как один из возможных. Он отражает многовариантность процесса создания и организационного строения российских ФПГ в контексте решаемых задач переходной экономики страны.

Проведем обзор множественности путей осуществления ФПГ своей экономической стратегии на основе анализа отнесения к классификационным группам.

● ПО ЦЕЛИ И МОТИВАЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ.

1. Группы с целью развития формируются из достаточно устойчивых предприятий, обладающих финансовыми ресурсами. Они могут иметь стратегические планы, решают задачи средне- или долгосрочного характера, основываясь на перспективах увеличения прибыли и возможности получения сверхсуммативного (синергического) эффекта от объединения промышленного, торгового и финансового капитала. Они ориентируются на поиск максимально эффективной рыночной стратегии и активное маневрирование в рыночной среде с целью использования наиболее выгодных возможностей. Для них характерно стремление обеспечить акционерный контроль над предприятиями и финансово-кредитными учреждениями, с которыми уже налажены эффективные и перспективные хозяйственные связи, установить взаимодействие с соответствующими федеральными и местными органами власти, продемонстрировав при этом свои возможности в реализации приоритетных федеральных и региональных программ, кроме того, повысить рейтинг своего объединения, прежде всего в глазах инвесторов, зарубежных партнеров. Им часто свойственно холдинговое построение.

2. В отличие от групп с целью развития, группы с целью выживания стремятся в первую очередь помочь входящим в них предприятиям "пережить тяжелые времена" и ориентированы не столько на активную адаптацию к рыночным условиям, сколько на максимальную изоляцию от рынка. Они обычно реализуют свою стратегию путем замыкания хозяйственных связей в рамках группы, предотвращения потери контроля над предприятиями со стороны управленческого корпуса и перехода прав собственности к новым лицам, поддержания тесных контактов с властными структурами, лоббирования с целью получения льгот, привилегий и закрытия рынка от внешней конкуренции. Эти группы хотят набрать критическую массу и получить государственную поддержку в формах, предусмотренных нормативно-правовой базой, регламентирующей деятельность ФПГ, для пополнения оборотных средств, технического перевооружения производства, для реализации проектов структурной перестройки производства участников групп. Они ориентируются на мягкие способы объединения: союз, ассоциация, консорциум и т.д. Не может быть речи о какой бы то ни было передаче процессов принятия решений участниками в рамках своей хозяйственной деятельности, а тем более собственности.

Может сложиться впечатление, что группы с целью развития могут создаваться только на основе проникновения в промышленность частного капитала, тогда как постадминистративные структуры способствуют формированию групп с целью выживания. Однако практика свидетельствует о другом, существуют примеры возникновения организаций на базе прежних административных образований (министерств, крупных производственных объединений) и трансформации их в успешно функционирующие рыночные структуры. Причем те же самые преимущества (наличие квалифицированных кадров в данной отрасли, налаженные связи с властными структурами различных уровней), которые в других случаях применялись для лоббирования и замедления вхождения в рынок, здесь использовались для воплощения в жизнь стратегий, исходящих из чисто рыночных принципов. Подобные примеры можем мы увидеть в высокотехнологических (оборонных) производствах, где экономическое положение некогда равных по мощи производств прямо противоположно: рядом с фактически не функционирующими предприятиями существуют успешно работающие и расширяющиеся. На наш взгляд, различие проистекает от разницы отношения руководства к изменению принципов экономики России, к желанию принять новое в жизни и адаптироваться в ней, а не отгораживаться и искусственно пытаться сдержать наступление перемен. В структурах, не желающих принять изменения, положение близко к банкротству, и имеются некоторые общие черты: можно четко проследить отсутствие необходимой квалификации высших менеджеров в области экономики, юриспруденции, корпоративного построения, особенно- стратегического управления и финансового менеджмента, они пресекают любую попытку смены старых кадров и консультации специалистов со стороны. Как показывает опыт, в попытках со стороны убедить их пересмотреть их экономическую и финансовую стратегию они чаще всего усматривают осуществление планов конкурентов с целью их ослабления. Очевидно, что на самом деле такие структуры не представляют опасности для конкурентов.

● ПО ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТАЮЩИХ.

Как правило, большими размерами отличаются группы, сформированные на базе прежних министерств и крупных объединений. Они уже имели устоявшуюся структуру, поэтому переход в ФПГ происходил в полном составе. Группы, созданные на другой основе, как правило, имеют меньшую численность. Примеры. "Тульский промышленник" - около 40 т. раб., "Эксохим" - 54,8 т. раб., "Точность" - 55 т. раб., "Восточно- Сибирская" - 108 т. раб., ИНТЕРПОС - более 100 т. раб., группа "Мост" - 14 т. раб., Вятка-Лес-Инвест-3,2т. раб.

- **ПО РАЗМЕРУ КОНСОЛИДИРОВАННОГО КАПИТАЛА.**

Уставный фонд, в млн.руб- Русская меховая корпорация-629,8; Каменская агропромышленная финансовая группа-313,3; Магнитогорская сталь-47,6; Сибирь-15,75; Вторметинвест-0,055 [Л.2 с.52-58].

- **ПО КОЛИЧЕСТВУ ОТРАСЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

В настоящее время можно отчетливо проследить тенденцию к расширению видов деятельности. Прежние узкоспециализированные ФПГ создают у себя совершенно другие направления деятельности. ФПГ включают в свой состав организации, специализация которых не совпадает с основным направлением деятельности группы. Особенно характерно это для региональных групп.

1 отрасль - Консорциум "Русский текстиль" (легкая пром.)

2-3 отрасли - Объединенная промышленно-строительная компания - АО "Сафьян" (легкая промышленность), АО "Рязаньрыбпром" (пищевая промышленность), "Трехгорка" – АО "Истра-хлебопродукт" (пищевая промышленность).

3-5 отраслей - "Тульский промышленник" (черная и цветная металлургия, машиностроение) имеет предприятия пищевой (АО "Тульский молочный завод") и бумажной (АО "Тулабумпром") промышленности.

Более 5 отраслей - Сибирь (с/х, электротех, строит., оборон., фармацев., торг., металлур.), Атом-Руд-Мет (атом. энер., металлур., оборон., горноруд., энерг. маш., прочие).

- **ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ ПРИЗНАКУ.**

1. Региональные группы функционируют внутри одного региона. Региональные ФПГ- наиболее многочисленные группы в России. Региональные группы были созданы, главным образом, в результате соглашений соседних предприятий по территориальному признаку, иногда независимо от их структуры производства. Эти ФПГ могут включать как взаимно увязанные технологические цепочки, так и предприятия, довольно слабо связанные между собой в экономическом и технологическом отношении.

Развитие региональных ФПГ, с одной стороны, можно рассматривать как способ укрепления позиций регионов в отношениях с центром, а с другой стороны, как средство решения региональных экономических и социальных задач. Местные администрации выполняют с помощью ФПГ крупные региональные программы, обеспечивающие структурную перестройку технологически взаимосвязанных предприятий с учетом приоритетных задач сохранения занятости населения и решения экологических проблем. Иногда цель минимальна и сугубо практическая: наладить производство, чтобы получить стабильного налогоплательщика и нормализовать поступление средств в региональный бюджет. В настоящее время в работе ФПГ уже наметилась тенденция смещения акцентов с федерального на местный уровень. В ходе реформ повысилась регионализация экономики, федеральная собственность все больше передается в распоряжение субъектов федераций. Это в свою очередь, привело к усилению внутритерриториальной кооперации предприятий, а следовательно и послужит новым стимулом к образованию ФПГ в рамках одного или нескольких соседних регионов. К примеру, региональные власти Свердловской, Нижегородской, Орловской, Оренбургской и ряда других областей стремятся создать режим особого экономического благоприятствования для своих ФПГ.

Вместе с тем, нельзя упускать из вида, что такая позиция местных администраций таит в себе опасность превращения региональных ФПГ в "заложников" местной власти, в инструмент решения региональных экономических и социальных задач в ущерб самой ФПГ, а следовательно, к усилению тенденции формирования "карманных" ФПГ регионального характера. Кроме того, такое положение может подорвать нормальное корпоративное строительство и ослабить без того не тесные пока внутренние связи ФПГ.

Примером региональной группы может служить "Единство".

2. К межрегиональным ФПГ относятся две категории групп:

- группы, в рамках которых взаимодействуют предприятия различных регионов, связанные между собой производственной кооперацией;

- группы образованные по инициативе участников в целях объединения деятельности предприятий и организаций для реализации долгосрочной комплексной инвестиционной программы, согласованной с местными администрациями определенных экономических регионов по направлениям деятельности, отвечающим государственным приоритетам в развитии экономики. Например, в основу создания ФПГ "Сибирь" положены длительные кооперационные связи промышленных предприятий и финансово-промышленных структур г.Новосибирска и области, направления деятельности которых отвечают государственным экономическим приоритетам (конверсия оборонных предприятий, наращивание выпуска продукции АПК).

Большинство межрегиональных ФПГ было сформировано согласно стратегическому плану распределения инвестиционных ресурсов по нескольким отраслям промышленности, имевшим тесную региональную привязку. Вот почему это, главным образом, конгломераты, чьи усилия не сосредоточены на создании интегрированной структуры. Как правило, межрегиональные группы обладают значительной собственностью, которая позволяет им иметь достаточный оборот средств даже в период экономических трудностей.

В состав межрегиональных ФПГ обычно входит крупный коммерческий банк, способный привлечь необходимые для промышленных предприятий денежные средства (Так, в ФПГ "Сибирь" входит Промрадтехбанк). Важную роль в деятельности данных групп играют местные органы власти, не только из-за территориальной принадлежности предприятий-членов ФПГ, но и за счет владения крупным пакетом акций центральных компаний. Например, Совет Министров Удмуртской Республики владеет 19,9% акций ФПГ "Уральские заводы". [Л.14 с.45]

Примеры межрегиональных ФПГ: "Объединенная горно-металлургическая компания", "Сибирско-Уральский алюминий", "Восточно-Сибирская", "Сибирь", "Уральские заводы".

3. Транснациональных групп в настоящее время немного, в настоящий момент действует порядка десятка групп

данного вида. Транснациональные ФПГ имеют особый правовой статус. С рядом стран (среди них Белоруссия, Украина, Казахстан и Киргизия) Россией были разработаны и подписаны межправительственные соглашения "О содействии развитию объединенных экономических структур в рамках СНГ", а также соглашения, прямо относящиеся к формированию транснациональных ФПГ. Примеры: "Интеррос" (Россия, Казахстан), "Нижегородские автомобили" (Россия, Беларусь, Украина, Киргизия, Таджикистан, Молдавия, Латвия), "Точность" (Россия, Беларусь, Украина), "Транснациональная алюминиевая компания", "Ильюшин".

- **ПО ОТРАСЛЕВОМУ ПРИЗНАКУ.**

Большинство ФПГ созданы по **отраслевому** принципу и специализируются в конкретной отрасли. Например, крупными масштабами деятельности в одной отрасли отличаются следующие группы: в автомобилестроении – ФПГ "Волжско-Камская" (около 10% продукции по отрасли), в химическом производстве – ФПГ "Русхим" (около 4%), в черной металлургии – ФПГ "Носта-Трубы-Газ" (около 6%), Объединенная горно- металлургическая компания, "Магнитогорск-сталь" [Л.14 с.33].

Примерами **межотраслевых** групп могут быть "Интеррос" (не связанные между собой предприятия различных отраслей промышленности), "Сокол" (видеоконфлекссы, самолеты ИЛ-96, 96т, машины для горнодобывающей промышленности), "Уральские заводы" (телекоммуникационное оборудование, системы связи, медтехника, магистральные линии передачи), "Драгоценности Урала" (технологии обогащения золотоносной руды, ювелирные изделия, штампованные детали, компьютерные изделия), "Сибирь" (полупроводниковые приборы, автоэлектроника, переносные источники тока, тепловые насосы, мини- заводы по переработке бытовых отходов).

- **С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОНСОЛИДИРУЮЩЕГО ЯДРА, ЦЕНТРА СОЗДАНИЯ.**

1. **Банковские** ФПГ в большинстве случаев формируются по инициативе банков, заинтересованных в надежном и достаточно прибыльном вложении денежных средств и диверсификации и обращающихся вследствие этого к промышленности. В результате диверсификации вложения капитала повышается надежность финансово- кредитных учреждений в изменчивой конъюнктуре рынка и неустойчивой экономике. Такие банки чаще – крупные, обладают значительным свободным капиталом, возможностью отвлечь капитал на длительный срок и квалифицированным штатом, способным выполнять менеджмент промышленных предприятий. ФПГ этого вида отличаются большими размерами, широким разнообразием входящих в них предприятий, которые иногда могут быть совершенно не связаны друг с другом ни по производственной кооперации, ни по другим хозяйственным интересам. Центром банковской ФПГ является кредитно-финансовая организация, чаще банковское холдинговое объединение во главе с крупным коммерческим банком, целенаправленно консолидируя акции торговых, промышленных, транспортных предприятий (непосредственно или через создание холдинговых структур), финансовые компании становятся ядром группы. Пути установления банковского контроля над предприятиями может служить, главным образом, доступ к их приватизации и кредиты под залог акций. Стратегическое направление развития и текущий менеджмент в таких ФПГ осуществляется руководством банка. Примером банковской группы является "Интеррос".

2. Главной целью формирования **промышленных** ФПГ является необходимость обеспечить производственно-техническое развитие группы предприятий и научно-исследовательских организаций, имеющих общие интересы в технологическом процессе производства определенной продукции и освоения новых технологий, создание благоприятных условий, стимулирующих привлечение инвестиций в производственные программы.

Среди промышленных ФПГ могут встречаться группы, сформированные вокруг одного мощного индустриального предприятия, чтобы сохранить его доминирующее положение. Эти ФПГ горизонтально или вертикально интегрированы, но не очень сильно диверсифицированы. Стратегическое направление этих ФПГ явно задано доминирующей компанией. При этом имеется или будет создана компания, осуществляющая руководство всей группой. Финансовые учреждения либо не играют в этих ФПГ значительной роли, либо представляют собой так называемые "карманные банки", созданные главными компаниями.

Для большинства таких групп критически важным вопросом становится, до какой степени российское правительство собирается поддерживать чисто промышленные группы и на каких условиях. Действительно, даже если некоторые из этих групп имеют крупные размеры, весьма существенное число их имеет средние размеры. В их существовании может быть большой экономический смысл, если мы примем во внимание их региональное значение. В условиях кризиса их региональное значение может превратить их в ключевые ФПГ на региональном уровне. И будущее этих промышленных групп может иметь существенное влияние на индустриальное и социальное развитие некоторых регионов. Некоторым другим из этих промышленных групп удалось сохранить технологические цепочки, и, таким образом, у них есть сильные аргументы в нынешней экономической ситуации, особенно учитывая кризисы неплатежей между предприятиями.

Примеры: "Морская техника" (неатомные подводные лодки), "Контур" (специальные клапаны для атомных и химических установок), "Нефтехимпром" (синтетический каучук и шины), "Объединенная промышленно- строительная компания" (жилищное строительство), "Вятка-Лес-Инвест" (лесная и деревообрабатывающая промышленность).

3. **Торгово- коммерческие** группы возникли, когда многие товаропроизводители осознали необходимость такой кооперации с достаточно крупными и специализированными торговыми предприятиями, что позволяет оказывать эффективное воздействие на рынок посредством контроля не только над производственным, но и распределительным циклом. Пример - ФПГ "Сокол". Основу группы составляет одноименное промышленно-торговое АО. В рамках этой группы создан торговый дом и маркетинговое подразделение, ведущие совместно с головной организацией единую базу данных для совершенствования торговых операций, а также более 20 торговых представительств (в том числе 9 за рубежом), которые успешно работают над расширением рынка продукции.

4. Центром группы может выступить **научно- исследовательский** институт, целью таких групп является объединение крупнейших российских разработчиков новых материалов и технологий и производителей промышленной продукции с использованием новых материалов. Такие группы чаще всего создаются в высокотехнологичных отраслях, оборонной, авиационной и космической промышленности, где требуется непосредственный и тесный контакт между научными разработками и опытным внедрением, а затем контроль разработчика над промышленным производством. Пример- ФПГ "Авангард". Основу группы составил блок научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро: АООТ "Центральный научно-исследовательский институт специального машиностроения" ЦНИИСМ (МО г.Хотьково), НПП "Центральный научно-исследовательский институт материалов" ЦНИИМ (Москва), ГУП "Центральный научно-исследовательский институт конструкционных материалов Прометей" ЦНИИКМ "Прометей" (Санкт- Петербург), ГНП "Центральное конструкторское бюро специальных радиоматериалов" ЦКБРМ (Москва), АООТ "Научно-исследовательский институт технического стекла" НИТС (Москва), ГНП "Всероссийский институт авиационных материалов" ВИАМ (Москва), ГНИИ особо чистых материалов (Зеленоград), ГП "Научно-исследовательский и конструкторский институт энерготехники" НИКИЭТ (Москва).

● **ПО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ ПРИНЦИПУ.**

1. **Вертикальные** ФПГ (их иногда называют **ФПГ- цепочки**)– это объединения, в которых предприятия- участники осуществляют разные стадии производства того или иного товара и объединены единым технологическим циклом, начиная от добычи, переработки сырья и кончая производством и реализацией готовой продукции, доведения ее до потребителя через собственную транспортную и сбытовую сеть. Вертикальные группы лучше приспособлены к экономической ситуации и действуют в структуре своих технологических и экономических цепочек. Вертикальные ФПГ наиболее многочисленны во всех категориях.

Целью создания вертикально интегрированных групп является стремление эффективно воздействовать на рынок посредством контроля над производственно- распределительным циклом из одного центра. Участники ФПГ имеют длительные производственные связи по производству и реализации продукции. Ядро группы составляют крупные производственно-технологические комплексы. Это ярко выраженное объединение предприятий различных отраслей промышленности, торговли, транспорта, сферы услуг и финансовых учреждений в группу. Производство в этих группах проходит несколько стадий, что иногда повышает общий объем оборота на величину "внутренних накруток". Центральная компания создана только для того, чтобы выполнить требования закона. Если одна из олигархических компаний становится доминирующей, то центральная компания может стать холдинговой компанией группы, контролируемой доминирующей компанией.

Стратегическое развитие и единый финансовый контроль определяется "олигархией", состоящей из генеральных директоров главных промышленных компаний. Финансовое учреждение представляет собой "карманный банк", созданный исключительно для обслуживания данной ФПГ.

Однако учитывая, что такие ФПГ иногда обладают огромными размерами, корпоративной структурой и сильной ориентацией на экспорт, размах операций банка становится настолько большим, и требования к квалификации сотрудников (особенно в валютных и фондовых вопросах) для обслуживания собственной группы настолько высокими, что банк начинает занимать высокие места в банковских рейтингах и становится привлекательным для сторонних клиентов. Финансовый институт представлен в этом случае не только банком, а страховой, инвестиционной компанией, пенсионным фондом. Такие банки привлекают большое количество клиентов и начинают играть довольно значительную роль среди других банков, оставаясь при этом полностью подчиненным руководству своей ФПГ. Примеры: "Нижегородские автомобили", "Тульский промышленник", "Металлоиндустрия", "Магнитогорская сталь", "НостаТрубыГаз", "Объединенная горно-металлургическая компания".

2. **Горизонтальные** ФПГ – это группы, в которые объединяются предприятия-участники, осуществляющие одни и те же стадии производства или производящие одну и ту же продукцию. Организационное строение горизонтальных ФПГ представляет собой ассоциативную форму объединения ее участников, носящего временный характер. В основу его положено согласование между предприятиями решений о ценовой политике, объеме производства и разделе рынка сбыта товаров, разработка единой общегрупповой стратегии, промышленной и финансовой политики, повышения экспортного потенциала предприятий, ускорения их технического перевооружения, эффективности их работы и выпуска конкурентоспособной высокотехнологичной техники.

Такие ФПГ стараются монополизировать отдельные сегменты рынка товаров и продукции. Поэтому такой тип интеграции наиболее жестко контролируется Госкомитетом по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур. Объединения (крупные АО, ФПГ) ориентированные на занятие более 35% федерального или местного рынка по определенным группам товаров, с большим трудом проходят экспертизу и согласование данного ведомства.

Примеры: "Промприбор", "Эксохим".

3. **Высокодиверсифицированные** ФПГ (или **конгломераты**) представляют собой группы, в состав которых включены несколько непосредственно не связанных между собой производств. Эти ФПГ обычно являются региональными, со своим "основным" бизнесом, но при этом они весьма диверсифицированы. Обычно они специализируются в таких отраслях, как оборонная промышленность, сельское хозяйство и строительство, где производство носит обычно трудоемкий характер.

Высокодиверсифицированные ФПГ- самая многочисленная группа в данном виде классификации. Это объясняется, главным образом, особенностями их формирования. После завершения приватизации большая часть предприятий стала собственностью бывших менеджеров, осуществляющих реальный контроль над всем производством и финансовыми потоками. Поэтому объединить такие предприятия в нечто более жестко организованное и

централизованное, нежели ФПГ- конгломераты, оказалось трудно именно из-за нежелания их директоров уступить контроль над производством. Создание банковских или вертикальных ФПГ подразумевает перераспределение контроля над предприятиями, что в данном случае затруднительно. А объединение в ФПГ - конгломерат помогает избежать таких трудностей и делает форму интеграции более приемлемой. Эти ФПГ были созданы многими промышленными компаниями, желавшими объединиться, чтобы использовать льготы, теоретически предусмотренные в соответствии с законом, и в то же время остаться независимыми.

Стратегическое направление часто весьма неясно из-за причин, приведенных выше, общий финансовый менеджмент отсутствует. Соответственно, синергический эффект небольшой. Финансовое учреждение не играет определенной роли и не имеет особого значения, если группа создана не по его инициативе. Центральная компания создана, чтобы соответствовать требованиям закона о ФПГ, или как особый инструмент выполнения определенных задач (инвестиции, инновации, развитие нового бизнеса и т.д.).

Примеры: "Восточно- Сибирская", "Точность", "Тулский промышленник", "Союзагропром", "Жилище".

К исключениям, которым не свойственно все сказанное о конгломератах, кроме того, что предприятия практически не связаны между собой, относится ФПГ "Интеррос", включающая в свой состав такие крупные предприятия, работающие в различных отраслях народного хозяйства, как РАО "Норильский никель", АО "Кузнецкий металлургический комбинат", АО "Новокузнецкий алюминиевый завод" (металлургия), АО "ЛОМО", АО "Химволокно", АО "Фосфорит" (химическая промышленность), АО "Ковровский механический завод" (машиностроение), государственное предприятие "Октябрьская железная дорога" (транспорт). Эта ФПГ самая большая в данной группе, и на нее почти целиком приходится совокупный товароборот.

● ПО ПРИБЫЛЬНОСТИ.

В зависимости от устойчивости платежеспособного спроса и внутренней нормы прибыли их можно разделить на три достаточно большие группы:

1. Предприятия нефтегазовой, металлургической промышленности. Они отличаются устойчивым платежеспособным спросом, высокой нормой прибыли, имеют значительную экспортную составляющую, что в значительной степени облегчает им привлечение относительно дешевых кредитных ресурсов. В своей деятельности они опираются не только на промышленные предприятия, входящие в состав данных объединений, но и на крупные банки, которыми они зачастую владеют.

2. Предприятия, ориентированные на спрос первой группы, немногочисленные предприятия, выпускающие конкурентоспособную продукцию потребительского назначения, а также относящиеся к сфере естественных монополий. Они имеют достаточно платежеспособный спрос и норму прибыли для поддержания простого воспроизводства.

3. Наиболее многочисленная охватывающая предприятия легкой промышленности, сельского хозяйства, строительства и связанных с ним отраслей машиностроения и т.д., а также производств с длительными циклами изготовления продукции. Для них свойственна низкая, а то и полная неплатежеспособность, отрицательная рентабельность, неконкурентоспособность выпускаемой продукции.

● ПО ПРОИСХОЖДЕНИЮ КАПИТАЛА.

Групп данной категории классификации можно выделить три.

1. Бывшие министерства и ведомства и крупные гособъединения, создавшие группы с целью сохранения лидирующих позиций. Примеры: РАО ЕЭС, РАО "Газпром", "Нижегородские автомобили", "Тулский промышленник", "Металлоиндустрия", "Магнитогорская сталь", "НостаТрубыГаз", "Объединенная горно-металлургическая компания".

2. Структуры, созданные по инициативе нескольких предприятий с целью выживания или развития.

3. Структуры, возникшие по инициативе банков. Примеры: "Эксохим", "Интеррос", группа "Мост".

Каждая группа характеризуется ролью, играемой банком.

1. Банк создан самими министерствами и объединениями в качестве акционеров и играет в связи с этим сугубо подчиненную роль внутреннего финансового института, хотя может иметь значительные размеры и авторитет на банковском рынке. Несмотря на то, что акционеры диктуют ему все действия, выполняет для данной группы все чисто банковские функции.

2. Банк подбирается из числа наиболее устраивающих (по опыту расчетно-кассового обслуживания, кредитования, удобства месторасположения, рекомендаций региональной администрации). Чаще всего играет роль только расчетного центра.

3. Банк выступает инициатором создания и организатором группы, самостоятельно подбирает членов группы. Кроме чисто банковских функций играет роль финансового менеджера, аккумулятора всех финансовых средств и потоков группы. Банк под своим контролем имеет другие финансовые институты.

3. Основные рекомендации для развития финансовых институтов ФПГ.

Даже до кризиса внутренние финансовые институты ФПГ, исключая некоторые крупные ФПГ с ведущей ролью банка, не обеспечивали ни необходимым капиталом, ни долгосрочным финансированием своих промышленных партнеров. С наступлением кризиса и параличом платежной системы многие финансовые институты исчезли или были в такой критической ситуации, что им было трудно обеспечить даже обслуживание текущих расчетов.

Крупным финансовым институтам, чтобы сохранить свою ликвидность и платежеспособность, следует реструктурировать свой портфель промышленных участия и, возможно, продать часть из них, чтобы оплатить свои долги.

Чтобы найти путь выхода из кризиса для финансирования ФПГ, следует сохранить и укрепить банки на

региональном уровне. Эти банки должны специализироваться на обслуживании потребностей населения, малого бизнеса, сельского хозяйства, промышленных предприятий и ФПГ. Они будут использоваться в финансировании региональной промышленности, то есть для реальных и первостепенных проектов.

4. Задачи банка в ФПГ

Первые годы развития коммерческих банков в России, которые характеризовались большими доходами от деятельности на финансовом рынке, прошли, и докризисное относительно спокойное для банков время оценивалось двойственно. С одной стороны, наметилась стабилизация банковского рынка, которая несколько снизила процентные ставки кредитования, как краткосрочного, так и долгосрочного, соответственно упали прибыли банков. Заметно увеличился средний уровень банковской квалификации, и более отчетливо стала проявляться конкуренция между банками. Еще одна черта стабилизации - это ужесточение нормативной базы Центрального банка, приведение ее все в большее соответствие западным нормам и, как следствие, постепенное отсеивание банков, которые не могут устоять в конкуренции. С другой стороны, нестабильность финансового рынка, как российского, так и мирового все нарастала, и резкие пики ее начали вызывать страх у российских банкиров. Эти две черты и заставляют их задуматься о более надежных и долговременных видах банковской деятельности, даже при всей ненадежности юридической базы и состоянии экономики обратить свое внимание на инвестиции в промышленность.

Вхождение в структуру, подобную ФПГ, может стать одним из путей достижения относительно стабильного функционирования банка. Поэтому банки активно ищут возможности стать финансовым институтом какой-либо ФПГ. Сегодня участвуют в функционировании промышленных объединений типа ФПГ многие крупные, средние и небольшие банки. "В лице акционеров, клиентов, их партнеров вне группы банк получает сразу целый сектор, на котором может достраивать все необходимое для повышения рентабельности, конкурентоспособности." [Л7, с.11]

Обратим внимание на некоторую тенденцию зависимости политики банка от его величины и расположения (центральные города, регионы). Крупные предприятия обычно идут в им подобные крупные банки (и наоборот), а на обслуживание в средние банки обычно идут предприятия, которые не пользуются государственной поддержкой и финансированием. Они обычно не интересуют крупные банки, а средние банки охотно обслуживают и финансируют их в меру своих возможностей, практикуют совместное участие в инвестиционных проектах. Вторым аспектом заключается в том, что крупные банки стремятся организовать филиалы для выхода через них на региональные финансовые рынки. И наоборот, средние банки стремятся выйти на столичные рынки через клиентов-партнеров в столичных городах. Маленькие банки рады вхождению в группу в качестве внутреннего финансового института, порой для них это единственный путь к выживанию. Вообще региональные ФПГ чаще обслуживают региональные банки, так именно к ним обращаются местные предприятия в силу удобства обслуживания и налаженных годами связей, и наоборот, региональные банки в первую очередь при поиске клиентов обращают свое внимание на свои предприятия, как наиболее близкие территориально и знакомые с точки зрения экономического положения. Примеры: Волжско-Камская - АвтоВАЗ-банк (Тольятти), Восточно-Сибирская - Восточно-сибирский коммерческий банк, Вятка-Лес-Инвест - Триумф (Киров), Демидовский стиль - Тульский региональный банк, Дон-Донхлеббанк.

Банки получают дополнительные возможности:

1. Увеличить свою финансовую базу за счет расширения клиентуры.
2. Удержать максимальное количество финансовых средств за счет открытия расчетных счетов всех предприятий-членов группы, отсутствия необходимости отсылки средств с корреспондентского счета при расчетах между предприятиями - членами группы.
3. Привлечь в свои активы значительные дополнительные средства за счет контроля за всеми ресурсами группы.
4. Расширить спектр финансовых услуг, активно используя максимально возможное количество банковских операций, схем расчетов и финансовых инструментов.
5. Повысить объем предоставляемых кредитов и их возвратность.
6. Сформировать кредитный и инвестиционный портфель банка с пониженной степенью риска.
7. Повысить степень участия в инвестиционных проектах.
8. Повысить информированность о финансовом состоянии, движении средств и ожидаемых платежах клиентов.
9. Получить возможность вводить современные платежные средства и технологии банковского обслуживания.

В рамках ФПГ могут найти применение современные банковские технологии, все многообразие банковских операций и схем использования финансовых инструментов. В обычной деловой практике российские банки не используют все возможности банковской техники не только потому, что не позволяет финансовая база или отсутствует развитая банковская инфраструктура. Главная причина этого связана с ненадежностью клиентуры, непрогнозируемостью их финансового положения, а также отсутствия веры в их деловую репутацию. Большое значение играет и недоработанность правовой базы для реализации банками своих прав. Не удивительно, что в таких условиях банки предпочитают упрощать финансовые операции до предела, зачастую превращаясь в расчетно-кассовые и депозитные центры, чтобы свести на минимум риск невозврата средств и потери своей ликвидности.

Конкретные схемы работы банка диктуются реальными экономическими условиями функционирования ФПГ, схемой построения ФПГ, ее организационной структурой, количеством входящих в группу предприятий и их специализацией, масштабами необходимой работы по концентрации основных денежных потоков, их координации, приоритетами осуществления инвестиций из аккумулированных банками источников, потребностями в трасте, также осуществляемом преимущественно банками, и многими другими факторами. Благодаря вхождению кредитно-финансовых институтов в ФПГ достигаются стратегические выгоды, связанные в первую очередь с повышением мобильности развития и реализации технологического потенциала всей группы. Скорость технологического обновления производства, темпы наращивания выпуска конкурентоспособной продукции во многом зависят от того, насколько

инвестиционные возможности корпорации превышают объемы финансирования.

Перед тем, как перейти к более детальному рассмотрению функций банков при создании и обслуживании ФПГ, хотим отметить, что какими бы разнообразными и необычными ни казались эти функции на первый взгляд, они только расширяют наше представление о том, какие услуги банк может оказывать клиенту. Уместно вспомнить мнение А.Е.Дворецкой: "Оценивая роль банков в структуре ФПГ нужно отметить, что банки - члены группы - остаются прежде всего банками, так же как и другие ее участники являются прежде всего носителями своих основных функций: производственные предприятия работают в сфере производства, страховые компании - на страховом рынке и пр." [ЛЗ, с.81] То есть банк, участвуя в работе группы, реализует, в первую очередь, свои основные, присущие данному финансовому институту, зафиксированные в законе о банковской деятельности, функции: организация расчетов, открытие и ведение счетов, привлечение и размещение средств, выдача гарантий.

Кроме того, банк выполняет для членов ФПГ и другие функции, являющиеся для банка неосновными, такие, как проведение взаиморасчетов, инвестиционная и портфельная деятельность в интересах всей группы, помощь в организации и проведении эмиссионной деятельности предприятий ФПГ, осуществление венчурного финансирования инновационной деятельности, трастовые операции, лизинговые и факторинговые операции, предоставление информационных, маркетинговых и других услуг.

Услуги, которые банк предоставляет предприятиям- членам своей группы, не являются чем- то необычным. Наоборот, это обычные банковские услуги, но предоставляемые с особой тщательностью, т.к. от этого зависит прибыль всех, в том числе и банка. Вопрос в том, что экономическая суть этих услуг рассматривается нами внимательнее, чем обычно. Вся разница в том, что это не набор несвязанных банковских действий и операций, как в случае обслуживания отдельных клиентов, а реализация единой финансовой концепции. Поэтому в свете данной темы операции банка должны рассматриваться во взаимосвязи с воздействием на производство, которое они обеспечивают финансами.

Кроме того, несмотря на кажущуюся консервативность банковского дела, всегда следует иметь в виду сильные изменения в окружающем мире, которые принес научно- технический прогресс и глобализация экономики. Поэтому те функции, которые казались незыблемыми, могут постепенно исчезнуть, а те, которые были неосновными, могут стать главными. Хотим привести слова д.э.н. профессора Пановой Г.С. о том, что "последняя четверть века характеризуется большими... изменениями, происходящими в банковском деле, введением многочисленных новшеств в организации, методы управления банками и формы обслуживания корпоративных и индивидуальных клиентов... Складывавшиеся веками приемы и методы банковской деятельности усложняясь, приобретают новые черты. В то же время возникают совершенно новые, оригинальные виды операций и услуг, не имевшие аналогов в мировой практике." [Л9, с.116]

Сегодня задачи банка, обслуживающего ФПГ в России можно сформулировать так:

- Обеспечение расчетных операций.
- Аккумуляция всех финансовых ресурсов внутри группы.
- Обеспечение необходимыми ресурсами, инвестирование.
- Постоянный поиск и подбор финансовых инструментов, максимально удовлетворяющих потребности предприятий- членов ФПГ в конкретный момент времени.
- Помощь в подготовке и проведении эмиссий, авалирование и акцептование ценных бумаг ФПГ.
- Поиск потенциальных российских и зарубежных инвесторов, предоставление им гарантий.
- Обеспечение информационными, маркетинговыми и другими дополнительными услугами.

5. Роль банка как внутреннего финансового института в ФПГ

Одним из важнейших условий создания ФПГ является наличие в ее структуре банка, учредителями которого являются промышленные предприятия, финансовые компании, другие финансовые институты, либо сам банк является инициатором создания ФПГ. Так как банк в рамках ФПГ занимает важнейшее место, то его деятельность внутри ФПГ нельзя оставить без внимания.

Большинство ФПГ имеют маленький и слабый внутренний финансовый институт. Чаще всего банки ФПГ не имеют финансовых ресурсов, чтобы быть в состоянии финансировать промышленные компании, входящие в ФПГ.

В банковских ФПГ банк играет важную роль в создании и координации деятельности ФПГ. В некоторых ФПГ банк только выполняет платежи и управление казначейством и ликвидностью, только в небольшом количестве ФПГ внутренние финансовые институты играют также значительную роль в инвестициях.

Подобная возможность определяется силой банка, в частности, зависит от величины валюты баланса. Даже если бы банки имели необходимые финансовые ресурсы и готовность предоставлять кредиты, профинансировать своих промышленных партнеров по ФПГ должным образом им бы помешали ограничения, наложенные пруденциальными нормативами Центрального банка России. Хотя эти нормативы сейчас гораздо ближе, чем раньше, к их западным аналогам, они явно ограничивают поддержку, которую банки могут оказывать непосредственно "своим" партнерам по ФПГ.

Таким образом, учитывая соотношение размеров необходимых промышленных инвестиций и финансовые возможности банков, а также учитывая недостаточное развитие российских финансовых рынков, немаловажная роль, которую банк ФПГ должен быть в состоянии играть - это помощь в привлечении иностранного финансирования.

ФПГ как форма интеграции промышленного и банковского капитала характеризуется множеством путей возникновения и форм существования. Объединение банков и промышленных предприятий не носит законченный характер, структура, как правило, находится в динамике и имеет множество вариаций. Состав, структура и форма управления каждой конкретной группы определяются индивидуально, на основе реального состояния производства. Однако чаще всего можно выделить две позиции банка как внутреннего финансового института ФПГ.

1. Первая заключается в выполнении им функций так называемого "карманного" банка. Роль банка

подчиненная, сугубо обслуживающая. Банк полезен только в управлении потоком наличности (cash flow) и ликвидностью предприятий- членов ФПГ. Может играть также незначительную роль в инвестициях. Подобный банк чаще небольшой, поэтому в выдаче гарантий, поиске иностранных инвесторов, маркетинговых и информационных услугах роль крайне мала.

В настоящее время в большинстве ФПГ роль банка представляется вспомогательной.

Михаил Рожков считает, что, "верный знак недостаточной жизнеспособности ФПГ – это подчиненное положение входящих в них банков. Такие группы, как правило, отличаются слабым менеджментом, который оборачивается постепенным "съеданием" банков и резким сокращением собственных финансовых ресурсов. Следующий этап плавное перемещение на шею государства" [Л.11].

2. Вторая позиция заключается в выполнении банками роли финансового центра группы, т.е. банк становится в центре всех финансовых потоков ФПГ и единолично руководит ими. Именно банк проводит финансовый менеджмент ФПГ в целом, руководит деятельностью всех остальных финансовых институтов, если они имеются. Банк действует в группе как компетентный советник и партнер. Чаще всего именно банк является инициатором организации ФПГ и стоит в самом центре создания.

Именно вторая позиция кажется нам более значительной, поэтому автор поставил перед собой задачу проанализировать, почему наибольший экономический и финансовый эффект для всей ФПГ достигается, когда руководящая роль в группе принадлежит банку. Поэтому последующий анализ роли банка в ФПГ мы будем проводить с этих позиций.

В качестве поддержки своего мнения хотим привести взгляд безусловного авторитета в вопросе создания и обслуживания ФПГ – банка "МЕНАТЕП" в лице Председателя Правления А.Зурабова, который возглавлял его в докризисное время: "Если внешние инвесторы, клиенты, партнеры будут понимать, что банк - всего лишь элемент группы, клиентская база развиваться не будет, деньги давать перестанут. Следовательно, сугубо подчиненная роль в рамках финансово- промышленной группы и любой такой структуры обрекает банк на вымирание." [Л.5 с.20]

Такого же мнения придерживается и эксперт АРБ Л.Макаревич, который сформулировал его, имея достаточно разностороннюю информацию о разных позициях банков в этом вопросе в силу своей производственной деятельности: "Как показывает практика, наибольшего успеха достигают те ФПГ, которые возглавляются кредитными институтами. Они накопили богатый опыт по управлению корпоративными финансами и инвестиционными проектами, фондового, прямого и косвенного инвестирования (различных форм аренды, лизинга, венчурного финансирования и т.д.). Научились стимулировать внутри финпромогрупп менеджерскую автономию, межфирменную конкуренцию, эффективно внедрять в России лучшие мировые наработки в сфере бизнеса. Подобно Западной Европе и Северной Америке, в СНГ именно банки и крупные корпорации служат основными локомотивами межгосударственной экономической интеграции." [Л.8 с.9-10]

6. Организационная и подготовительная деятельность банка в ФПГ

Различия в варианты структурного строения ФПГ, целей и задач их развития закладываются на начальной стадии разработки проекта формирования группы. Связано это, в первую очередь, с различными мотивациями задач создания ФПГ. Многие банки накопили богатый опыт по организации финансово- промышленных групп. Т.к. на начальной фазе закладывается будущее ФПГ, подготовительный этап часто важнее, чем ее дальнейшая деятельность.

Банк формирует рабочую группу по проектированию ФПГ. Составляется первоначальный список кандидатов в потенциальные участники ФПГ и рассылает им анкеты. Составляется бизнес- план. Проводится маркетинг рыночной ниши будущей ФПГ, его цель: максимально точно установить, нужна ли специализация или конкретная диверсификация ФПГ потребителям в России и за рубежом, в настоящий момент и в будущем, делается оценка ассортимента, качества продукции (товаров, услуг), объема, цены. Годятся уже сделанные предприятиями конъюнктурные исследования, обзоры, частные оценки экспертов и менеджеров, НИИ, федеральных и местных ведомств. Оцениваются слабые стороны эффективности ФПГ по таким критериям: возможна ли экономия суммарных затрат на выпуск конечной продукции, позволят ли взаимные поставки и зачеты улучшить финансовое положение членов ФПГ, реально ли увеличить производство за счет простого наращивания выпуска изделий, задействовав торгово- сбытовые возможности ФПГ, или потребуются изготовление совершенно новой продукции с помощью дополнительных технологических связей, кооперации внутри ФПГ, нужно ли приступать к этому немедленно или, скажем, через два- три года. Важнейшими показателями будущей конкурентоспособности служат расчеты прибылей в СКВ от внешнеэкономической деятельности, увеличение в ареале действия ФПГ рабочих мест, улучшение экологической обстановки.

Для банка- организатора ФПГ особенно важны финансово- экономические параметры инвестиционных вложений, стоимость по годам, расходы на НИОКР, покупку участка, зданий, оборудования, оборотные средства и пр., необходимо рассчитать, какова в ближайшие три года после освоения проекта будет его эффективность.

Завершается эта часть подготовки окончательным отбором участников ФПГ, готовых взять на себя обязательства по совместной деятельности.

Создается головная (центральная) или управляющая компания ФПГ. Она ставит перед рабочей командой новые задачи: в конкретные сроки разработать концепцию, организационно- хозяйственный механизм управления и взаимодействия внутри ФПГ. Банк- организатор конструирует части инфраструктуры ФПГ. Она состоит из трех блоков. Производственного- предприятия, поставщики, строители, торгового- коммерческая, маркетинговая, брокерская, консультационная, юридическая, транспортная, складская, рекламная фирмы, финансово- информационного - вспомогательные банки, финансовая, инвестиционная, страховая, лизинговая, трастовая, ипотечная, риэлтерская, факторинговая, аудиторская компании, паевой и пенсионный фонды, а также информационно- вычислительный, расчетный, вексельный, депозитарный и клиринговый центры.

7. Установление банком контроля над фирмами, входящими в состав корпораций

О возможности коммерческих банков управлять крупными корпорациями хорошо можно судить по словам американского экономиста и социолога Адольфа А. Берли: "Фактически 15 или 20 крупнейших банков могут через свои траст-отделы с помощью процедуры голосования получить контроль над значительной частью американской промышленности." [Л16 с.44-45]

Основой власти банков над корпорациями является их контроль над денежными средствами, в которых так нуждаются корпорации. Банки заключают с финансовыми институтами разного рода соглашения о совместных операциях, о валютных, кредитных и трастовых услугах, втягивают их в орбиту своего контроля. Предоставив кредит, банк имеет возможность оказывать влияние даже на независимую фирму. Крупнейшие коммерческие банки концентрируют в своих руках контроль над множеством формально независимых небанковских институтов. Чаще всего контроль осуществляется через владение акциями корпорации, которые обычно официально числятся за подставными фирмами. Эти акции банк получает в качестве полного или частичного погашения предоставленных кредитов или услуг.

Пути приобретения банком акций других предприятий, фирм и банков могут быть следующими:

1. Предоставление краткосрочных и среднесрочных кредитов.
2. Покупка акций фирмы с целью установления контроля (прямые инвестиции).
3. Участие в качестве посредника в операциях по покупке акций другими участниками финансового рынка.
4. Покупка акций с целью получения дохода при перепродаже (портфельные инвестиции).

Обратим внимание, что следует различать управление и контроль. Управление означает деятельность по управлению производственными процессами предприятий, контроль означает власть, в т.ч. над управлением, определение политики корпорации. Контроль может быть полным и частичным, что зависит от интересов банка.

В.Ф.Железова считает, что в большой степени установлению контроля банковского капитала над промышленным, открытию новых форм их переплетения благоприятствовало возникновение рынка евровалют, который дал возможность многомиллиардные капиталы банков поставить на обслуживание промышленных нужд в капитале в необходимой точке земного шара, что позволило наиболее крупным банкам стать действительно международными.

С целью улучшения своих финансовых позиций и укрепления контроля банки стали финансировать создание пенсионных фондов, финансовых, страховых, лизинговых компаний в качестве акционеров. Для управления и контроля над фирмами, входящими в состав ТНК, кроме обладания контрольным пакетом, необходимо иметь какой-либо механизм. Такими механизмами могут стать следующие:

1. Акционерный контроль (обладание пакетом акций).
2. Личная уния.

8. Осуществление банком контроля над всеми финансовыми институтами ФПГ

В ФПГ кроме банка могут входить и другие финансовые институты. Это компании по страхованию, финансовые, инвестиционные, пенсионные фонды, сберегательные общества, компании потребительского кредита, факторинговые, риэлтерские и лизинговые, кредитные товарищества, сберегательные кассы и др. Эти организации обладают значительными финансовыми ресурсами, которые должны обращаться внутри группы для наилучшего ее функционирования. Они хранятся на счетах в банке, и банк в конечном итоге распоряжается всеми этими средствами. У этих средств есть важная особенность- эти ресурсы средне- и долгосрочные и поэтому представляют для банка особый интерес. Эти компании полезны банку, особенно в качестве его дочерних структур еще и потому, что через них банки имеют возможность присутствовать на фондовых рынках.

Деятельность финансовых институтов по выпуску собственных вторичных обязательств является важной формой разрешения противоречия между потребностями экономики в дополнительных инвестиционных ресурсах и их предложением. Разделяя риск с владельцами денежных ресурсов, финансовые институты вовлекают в хозяйственный оборот сбережения тех групп населения, которые не склонны к риску. Увеличение сбережений, при прочих равных условиях, ведет к снижению спроса на деньги и снижению рыночной ставки ссудного процента.

Еще более широк спектр внешнеэкономических функций, выполняемых финансовыми институтами при организации инвестиционного процесса. Они приводят активы и пассивы в соответствие с запросами клиентов, способствуя тем самым повышению их потребительской удовлетворенности. Выпуская долговые обязательства (пассивы), финансовые институты привлекают временно свободные денежные средства населения на те нужды, для которых эти сбережения предназначены. Формируя свои активы путем приобретения долговых обязательств государства или частных фирм, финансовые институты обслуживают потребности конечных инвесторов в заемных средствах.

Финансовые институты, осуществляя посреднические операции, связанные с аккумуляцией и размещением временно свободных денежных средств, выполняют в то же время важные макроэкономические функции в процессе общественного воспроизводства.

1. Они способствуют повышению эффективности размещения инвестиционных ресурсов.
2. Финансовые институты уменьшают риск для отдельных владельцев сбережений путем диверсификации инвестиций. Суть процесса диверсификации состоит в объединении ссудной и инвестиционной деятельности целой группы заемщиков. Уменьшение риска в этом случае обеспечивается тем, что риск, который нередко практически непредсказуем для одного лица, часто бывает предсказуем для группы лиц.
3. Третьей макроэкономической функцией финансовых институтов является расширение источников финансирования промышленных фирм и стимулирование предпринимательской активности. Покупая долгосрочные долговые обязательства этих фирм, финансовые институты удовлетворяют их временные потребности в ликвидных средствах для осуществления инвестиций в оборотные фонды (товарные запасы, сырье, материалы, полуфабрикаты и пр.).

Сами по себе небанковские финансовые институты не могут полностью заменить банк, хотя они активно участвуют

в инвестировании промышленности и являются участниками финансовых рынков. В начале 80-х годов около 70% активов этих институтов были вложены в акции и облигации промышленных компаний. [Л4, с.9] Возрастание силы финансовых институтов не означает падение роли банков. Небанковские финансовые учреждения имеют специализированный характер, но они не могут осуществлять расчетные операции клиентов, краткосрочное финансирование, выпуск чеков, валютные сделки, финансирование всех видов внешнеторговых операций и др. Поэтому именно банку в силу своей экономической сущности целесообразно распоряжение средствами всех финансовых институтов.

Чтобы использовать возможности наиболее эффективно, банк должен стать материнской компанией, его дочерними компаниями могут быть перечисленные финансовые, страховые, пенсионные, трастовые фирмы. Это что касается формы владения, а что касается управления деятельностью, то мы уже говорили выше, что роль финансового менеджера должна принадлежать банку.

Именно управление этими финансовыми институтами дает банку возможность аккумулировать значительные финансовые ресурсы внутри ФПГ. Однако аккумуляция средств в банке – не самоцель, средства должны быть в форме инвестиций направлены в производство. Однако инвестиции представляют собой долгосрочные ресурсы. Поэтому необходимо создать эффективную систему для использования преимуществ объединения денежных ресурсов разной длины. Долгосрочными ресурсами оперируют, например, такие институты, как пенсионные фонды инвестиционные и страховые компании. Но банк здесь необходим, т.к. именно работая на разных финансовых рынках, позволяют формировать денежные ресурсы нужного срока из "длинных" и "коротких" денег. Как инициатор создания ФПГ и финансовый менеджер группы, банк финансирует и организует создание пенсионных фондов, финансовых, страховых, лизинговых компаний в качестве акционеров. Для укрепления контроля и своих финансовых позиций банки используют чаще всего следующие механизмы: обладание контрольным пакетом и личную унию.

9. Выполнение банком финансового менеджмента внутри ФПГ

Известно, что корпоративные объединения успешно работают тогда, когда при своем функционировании централизуют все финансовые ресурсы группы. Кроме того, для своего дальнейшего успешного развития и выработки удачной, приводящей к успеху стратегии требуется дальнейшая согласованность и взаимозависимость функционирования всех организационных звеньев в структуре финансового и промышленного капитала. Проекты оцениваются с финансовой, юридической, технологической, организационной сторон с использованием современных отечественных и зарубежных экономико-математических методик. Иногда такие оценки носят предварительный характер и дополняются заключениями независимых экспертов. Для реализации этой долгосрочной стратегии особенно важно мобилизация всех ресурсов так, как это делается в ТНК.

Основная концепция управления финансами в ТНК состоит в том, что средства материнской компании и всех филиалов рассматриваются как единое целое и используются для интересов всей ТНК таким образом, чтобы оптимизировать доходы и снизить негативное внешнее влияние. В любое время донором для всей ТНК может являться материнская компания или любой из филиалов, т.е. таким образом реализуется единая кредитно-финансовая политика.

Одним из основных факторов, определяющих качество развития и функционирования ФПГ, является качество финансового менеджмента. Наличие прозрачной структуры и хороших менеджеров в ФПГ создает и ее привлекательность для инвесторов. Для осуществления менеджмента всеми финансами группы, кроме промышленного и торгового капитала, банк должен осуществлять контроль над капиталами всех финансовых институтов, входящих в группу.

Существует два подхода к осуществлению финансового менеджмента:

- финансовый менеджмент осуществляется банком, входящим в структуру ФПГ или его дочерней фирмой, структурно подчиненной банку;

- финансовый менеджмент осуществляется центральной компанией ФПГ или центральным предприятием, вокруг которого построена ФПГ. В любом случае - это не финансовая структура.

Подход, при котором финансовый менеджмент осуществляется банком, кажется авторам более предпочтительным. Банк может обеспечить наиболее высокий уровень финансового менеджмента в ФПГ. Это обуславливается двумя основными причинами. Первое, процесс финансового менеджмента для обеспечения наилучшего функционирования банка как финансового института происходит в банке ежедневно и почти на каждом рабочем месте, поэтому банк обладает большим опытом в финансовом менеджменте, чем любое другое предприятие. Второе, также вытекает из первого, для проведения высококвалифицированного финансового менеджмента банк обладает штатом обученных специалистов, ведь большая часть банковских служащих имеет финансовое и экономическое образование, как профильное для банка. Придерживается такого мнения и к.э.н. Кривошеев Г.А.: "На крупных предприятиях кадровый потенциал в значительной части был утрачен, ... в силу исторических условий определение стратегических направлений не входило в круг функциональных обязанностей его управленческого аппарата и, следовательно, достаточным опытом подобных работ к началу реформ располагало ограниченное число специалистов. Банки в этом смысле находятся в более выгодном положении, поскольку им удалось за последние годы аккумулировать ...и привлечь наиболее перспективные кадры." [Л.6 с.26]

Задача финансового менеджмента - осуществление финансовой стратегии и политики ФПГ. Он должен обеспечивать следующие направления:

- Централизация финансовых ресурсов с целью оптимизации их использования.
- Разработка финансовой стратегии.
- Постоянная корректировка финансовой стратегии на основании анализа эффективности предыдущих мероприятий.
- Финансовое планирование.

- Разработка финансовых политик для каждого предприятия с неукоснительным выполнением в рамках единой финансовой политики.
- Ведение консолидированного бухгалтерского учета всех предприятий, входящих в ФПГ в той части, которая относится к ФПГ.
- Организация взаиморасчетов предприятий внутри ФПГ.
- Организация расчетов с федеральным и местным бюджетом.
- Совместно с банком (в том случае, если финансовый менеджмент осуществляется не банком) подбор наиболее подходящих финансовых инструментов для расчета с контрагентами ФПГ, разработка нестандартных схем для взаиморасчетов (например, лизинг и факторинг как средство взаиморасчетов).
- Организация привлечения кредитных ресурсов, управление кредитным портфелем с целью его оптимального использования, своевременного возврата кредитов и уменьшения стоимости привлечения ресурсов.
- Разработка и осуществление эмиссионной политики.
- Разработка и осуществление инвестиционных программ.
- Поиск инвесторов, в т.ч. и иностранных.
- Оценка рисков.
- Совместно с экспертами оценка морального и материального износа оборудования и технологий предприятий, разработка плана замены технологии, оборудования, покупка "know how".

10. Осуществление банком аккумуляции ресурсов и формирование ресурсной базы ФПГ

В ФПГ существует возможность сочетать функции, которые обычно может выполнять только один субъект финансового рынка: перераспределительные – банки; страхование - страховые компании; сбережение и аккумуляция ресурсов- банки, финансовые компании, пенсионные и другие фонды, товарищества взаимного кредита, кассы взаимопомощи; кредитование - банки и товарищества взаимного кредита; фондовый рынок - банки, инвестиционные компании, фондовые магазины, брокерские фирмы. Все это вместе дает возможность использования синергического эффекта для аккумуляции ресурсов с целью их дальнейшего инвестирования в производство. Эффект возникает благодаря возможности быстро формировать необходимые суммы из ресурсов разной длительности и полученных их разных источников, удлинять краткосрочные ресурсы, шире использовать диверсификацию на разных рынках, покрывать возможные риски в одном секторе финансового рынка прибылями на другом, использовать их небольшую стоимость по сравнению с обычными источниками и методами привлечения.

По мнению А.Дворецкой, "банк не способен накапливать финансовые ресурсы (и управлять ими) в одиночку. Его роль вторична в том смысле, что ресурсы уже есть (у предприятий, у людей), и задача банка - привлечь эти ресурсы в свое управление." [ЛЗ, с.82] "Задача банка состоит в мобилизации ресурсов по как можно более дешевой цене...Дешевые ресурсы возникают только в процессе совместных интересов и при наличии общей цели банка и предприятий- участников ФПГ." [ЛЗ, с.82]

Принципиально важным моментом работы банка в структуре ФПГ является необходимость обеспечения большого набора альтернатив выгодного помещения ресурсов. Банк должен постоянно разрабатывать стратегию работы с клиентами, знать условия, предлагаемые конкурентами, стараться расширить спектр предлагаемых услуг и режим открываемых счетов. Только постоянная работа банка в этом направлении может создать условия, при которых ресурсы не будут уходить из ФПГ.

Источники аккумуляции ресурсов могут быть использованы следующим образом:

1. Банк открывает расчетные счета предприятиям и организациям, входящим в ФПГ. Это дает возможность использовать практически бесплатные ресурсы, которые всегда в определенном количестве имеются на расчетном счете в качестве оборотных средств у работающего предприятия

2. Следующий шаг – это привлечение части этих средств на платной основе, но на более долгий срок на депозиты. Для этого надо убедить клиента в целесообразности не только оставить часть средств на счете, но и сделать это именно в этом банке. Для предприятий- членов ФПГ убеждения в целесообразности выбора банка не надо. Дополнительная выгода банка - в удлинении ресурсов, которые потом пойдут на кредитные и инвестиционные цели.

3. Передача средств банку в траст.

4. Получение прибыли от осуществления общих финансовых схем в рамках ФПГ, использование средств, участвующих в схеме на какое- то время в качестве бесплатных ресурсов. Некоторые отрасли, ФПГ и отдельные предприятия, входящие в группу, могут получить правительственные и иностранные целевые кредиты, участвовать в международных программах.

6. Банк может получить иностранные частные или банковские кредиты под свою гарантию, гарантию другого банка или финансовый залог. Как правило, получение иностранного кредита, особенно банковского, легче для банка, чем для промышленного предприятия.

7. Средства, вложенные иностранными и российскими инвесторами для развития производства, предприятия, тоже какое- то время будут или в управлении или в распоряжении банка как средства предприятий на их счетах, то есть будут бесплатными ресурсами.

8. Открытие счетов пенсионного, медицинского фондов, финансовой, инвестиционной, венчурной, страховой, лизинговой компании, кредитного товарищества, кассы взаимопомощи, входящих в ФПГ. Эти структуры, аккумулирующие ресурсы населения на долгосрочной основе, позволяют получить значительные ресурсы в длительное пользование. Данные институты заинтересованы в инвестировании своих средств в выгодные проекты с помощью банка.

9. Предприятия финансово- промышленной группы приносят с собой в банк и значительные ресурсы физических лиц, работающих на этих предприятиях. Частным вкладчикам могут быть открыты счета, через которые проводятся

расчеты как со сторонними организациями, так и с членами ФПГ - расчеты с предприятием по зарплате, оплата коммунальных услуг, за услуги детских, лечебных и учебных учреждений, за оказание платных услуг, за продажу бензина частным лицам, за продажу товаров, полученных по бартеру, за приобретение товаров в магазинах, путевок в турфирмах. Если эти организации принадлежат ФПГ, то это особенно выгодно, т.к. физического перемещения средств не происходит. Такой порядок расчета через банк особенно выгоден также и предприятиям- членам ФПГ, в чью пользу поступают платежи, т.к. они получают свободные средства на счете, платежи поступают своевременно, ускоряется оборот средств, уменьшается величина необходимых оборотных фондов, увеличивается фондоотдача и рентабельность, в некоторых случаях можно даже добиться уменьшения или отсрочки уплаты налогов. Для подобных расчетов можно использовать векселя предприятий- членов ФПГ, купленные на вторичном рынке или полученные по взаиморасчетам.

Банк аккумулирует ресурсы предприятий- членов ФПГ, но, естественно, это не исключает обслуживания и привлечения средств любых других клиентов. Действия и операции банка по привлечению ресурсов, описанные выше, должны дополняться и другими действиями банка по добыванию ресурсов, поддержанию ликвидности и устойчивости.

При формировании более долгосрочной ресурсной базы, когда рынок МБК не решает проблемы, банк может использовать и выпуск таких управляемых пассивов, как векселя, депозитные сертификаты. Этими инструментами банк может пользоваться как для формирования внешних обязательств перед клиентами, так и для внутренних целей - при движении финансовых потоков и взаиморасчетов между предприятиями- членами ФПГ и физическими лицами, работающими внутри данной ФПГ. Эти средства становятся источником финансирования средне- и долгосрочных инвестиционных проектов. Держать ценные бумаги банка и других членов группы могут члены группы - например, предприятия, финансовые институты- инвестиционный или пенсионный фонды, страховая компания, которые получают процентные доходы от нахождения их в своем портфеле.

Вывод. При создании ресурсной базы ставятся цели:

- удержать в своем банке все возможные средства предприятий- членов ФПГ и физических лиц, работающих в ФПГ;
- привлечь средства извне в интересах ФПГ (в России, в ближнем и дальнем зарубежье);
- получить управление целевыми кредитами со стороны;
- удлинить срок ресурсов насколько возможно для средне- и долгосрочного инвестирования, использования в интересах всей ФПГ.

11. Выполнение банком роли расчетного центра ФПГ

Выполнение расчетных операций, т.е. обеспечение бесперебойного денежного оборота - одна из важнейших функций взаимодействия между банками и предприятиями, одна из главных функций банков. Различные услуги банков в области системы расчетов постоянно необходимы для всех отраслей народного хозяйства, но, как и все другие услуги, они не могут быть предоставлены с запасом на будущее и не могут храниться на складе. Так как уже временный выход из строя может привести к серьезным перебоям циркуляции экономики, то по этой причине существует особый экономический интерес для обеспечения бесперебойного функционирования системы расчетов банков.

В связи с тем, что деятельность банка состоит в предоставлении предприятиям необходимых им услуг в сфере обеспечения платежного оборота, финансов и кредита, в банковском деле выделяют три основных вида трансформации:

- Трансформации сроков: превращение краткосрочных платежных позиций в долгосрочные (и наоборот).

Так как основная масса вкладчиков предпочитает связывать свой капитал на короткие сроки, а финансирование капиталовложений в экономике требует, как правило, длительных сроков, то по этой причине банки должны обеспечить согласование между различными представлениями о сроках связывания капитала. Если банкам не удается обеспечить рефинансирование их займов на срок действия договоров, то в этом случае дополнительно к риску кредитования они принимают на себя также риск изменения процентов.

- Трансформации размеров выплат: превращение платежных позиций относительно малых размеров в относительно крупные (и наоборот).

Эта задача заключается в адаптации различных величин друг к другу, так как возможно, что большое количество мелких вкладов противопоставляется небольшому количеству крупных кредитов, а также наоборот, что для финансирования целого ряда мелких кредитов в распоряжении имеется небольшое количество крупных вкладов.

- Трансформация рисков: превращение больших платежных позиций с небольшой вероятностью появления в более мелкие платежные позиции с более высокой вероятностью появления.

Основной областью банковской деятельности являются кредитные сделки, при которых банки с одной стороны получают кредиты и на этой основе становятся должниками их клиентов- вкладчиков (пассивная операция), а с другой стороны выдают кредиты и за счет этого становятся кредиторами по отношению к клиентам, которые получили кредиты (активная операция). В отличие от системы расчетов и других услуг, при которых риск банков ограничивается ответственностью за правильное выполнение заказов клиентов, кредитные учреждения берут на себя огромный риск при заключении кредитных сделок. Так как существует только незначительное количество вкладчиков, готовых предоставить кредит непосредственно предприятию, нуждающемуся в этом кредите, то по этой причине различные представления о риске, которые имеют участники рынка, должны быть скомпенсированы за счет промежуточного включения банков. На базе этого вкладчики приобретают уверенность в том, что за счет, как правило, первоклассных репутаций банков они по наступлении срока в любое время смогут распорядиться своими деньгами. Риск выдачи кредита на базе дальнейшей передачи сбережений предприятию таким образом принимает на себя банк.

Эти трансформации являются очень важной функцией банков в народном хозяйстве. И только благодаря выравниванию различий в отношении готовности к взятию риска, предпочтений ликвидности и соотношений величин между спросом и предложением на денежном рынке и рынке капитала возможно привлечение чужих сбережений для

полезного финансирования экономики.

В настоящее время в банковской деятельности на первое место выходят качественные параметры работы с клиентами. Понятие "качество" применительно к банковской деятельности в управлении собственными и клиентскими средствами охватывает профессионализм сотрудников и руководства банка, уровень развития банковских технологий и электронных систем, дружелюбие по отношению к клиентам и привлекательный, комфортный и удобно расположенный офис. В нестабильных экономических условиях клиенту требуется надежность, чтобы завоевать его доверие. Для крупных фирм уровень сервиса в банке, где они обслуживаются, имеет первостепенное значение для их финансового состояния.

12. Предоставление банком коммерческих кредитов

Как мы знаем из экономической науки, движение капитала представляет собой кругооборот. В своем движении капитал попеременно принимает три формы: денежную, производительную, товарную. Стоимость капитала будет возрастать, и процесс воспроизводства будет осуществляться непрерывно, если форма промышленного капитала без задержки будет переходить одна в другую: процесс закупки необходимых элементов производства, материальных ресурсов и рабочей силы, накопление амортизационных отчислений, реализация готовой продукции в экономических системах. Финансовый капитал должен находиться в определенном соотношении с промышленным капиталом. Его цель – организация и обслуживание денежного оборота, причем не только ради прибыли, сколько ради обеспечения непрерывности воспроизводственных процессов хозяйственной структуры ФПГ. Именно для обеспечения этой непрерывности и бесперебойности производственных процессов банк должен периодически (до фазы реализации продукции) обеспечивать производство заемными средствами. Для этого служит краткосрочное кредитование и кредитование по принципу овердрафта. В.Г.Коновалова, кроме обеспечения производства, видит в кредитовании источник повышения научно-технического уровня производства: "Кредит – это дополнительный источник осуществления затрат по внедрению научно-технического прогресса, который предоставляется при недостатке собственных средств у предприятий и организаций на эти цели." [Л28 с.57]

Здесь важно подчеркнуть, что имеются весьма очевидные и разумные причины того, почему банки не предоставляли средне- или долгосрочных кредитов промышленности. Банки почти не имеют средне- или долгосрочных финансовых ресурсов. Кроме того, предоставление кредитов промышленности было менее прибыльно, чем другая деятельность, и было более рискованно, как во всяком случае предполагалось до кризиса, чем другая деятельность, особенно вложения в ГКО или облигации Минфина.

Никакой банк не хочет подвергать свои вложения значительному риску и заинтересован в их обеспечении. Подобным обеспечением может быть, в первую очередь, залог каких-либо осязаемых активов (движимое и недвижимое имущество, ценные бумаги, банковские депозиты и др.), дополнительными гарантиями могут служить результаты деятельности компании, их положительная динамика. При недостатке гарантий, а также информации, банки готовы предоставлять кредит только по высоким процентным ставкам или только предприятию, которое банк очень хорошо знает или имеет механизм влияния на него. Поэтому именно структура ФПГ могла бы помочь в этом отношении, поскольку она создает реальные связи партнеров и знание ими друг друга.

Члены группы для банка не являются обычными клиентами, хотя банк и выполняет обычную операцию. Вся разница в том, что все участники финансово- промышленной группы выполняют единую программу. В рамках единой программы целью банка не является получить постоянного заемщика, а стать финансовым оператором группы. Таким образом, банк получает возможность управления всеми финансовыми ресурсами группы, и, как следствие, выгода банка не от кредитования членов группы под высокие проценты, а от управления всеми финансовыми потоками группы.

Кредитуя предприятия – члены финансово- промышленной группы, банк заинтересован в получении таких процентов по кредиту, которые будут по силам предприятию, не поставят его в такое положение, когда остановится производство из-за нехватки финансовых ресурсов. Наоборот, производство должно возродиться, расширяться, предприятие должно приносить прибыль, часть которой придет в банк. Кроме того, банк выиграет от увеличившихся оборотов по текущему счету, эти средства можно опять пустить в оборот. И, безусловно, вернется кредит и проценты по нему, что даст доход банку. Иными словами, кредитуя эти предприятия, банк не должен рассматривать проценты по кредиту как свой единственный доход по данной операции. Получив дополнительные ресурсы, банк может получить с них прибыль за счет вложения уже по обычным рыночным ставкам в кредиты сторонним клиентам или в ценные бумаги на фондовом рынке. Банк должен рассматривать операцию кредитования как первую ступень в цепи финансовых операций со своими же ресурсами, которые останутся здесь же и в дальнейшем принесут еще прибыль, полученную столько раз, сколько раз сможет банк использовать те же самые ресурсы. Эти ресурсы достаются банку практически бесплатно, при умелом финансовом менеджменте банк может формировать из них ресурсы разных сроков и размещать на внешнем рынке, получая дополнительный доход.

Используя все тот же мультипликативный эффект, банк может одновременно кредитовать и другие предприятия – члены ФПГ: страховые компании, пенсионные фонды для обеспечения мгновенной ликвидности, торговые структуры для закупки больших партий товаров вне пределов ФПГ.

Кредитуя членов своей группы банк, как всегда, задается вопросом о кредитоспособности заемщика, о его капитале, оборотах, возможном обеспечении кредита ценными бумагами, недвижимостью, товарами и проч. Но, в отличие от случайного кредитования, банк на многие вопросы может ответить сам. Кроме того, в портфеле предприятия может быть много ценных бумаг самого же банка или топ-менеджеры банка могут входить в руководящий состав предприятия. В этом случае кредитный риск уменьшается, хотя на наш взгляд, совсем не исчезает.

Как правило, членам своей ФПГ банк чаще предоставляет кредитную линию. Она имеет то преимущество, что дает возможность более свободного маневрирования средствами, оформление минимальное, средства могут быть

использованы сразу или на следующий день, размер средств может быть использован, исходя из потребностей предприятия.

Стоит упомянуть и о кредитовании физических лиц- работников ФПГ. Сумма кредитов составляет, конечно, меньшую сумму, чем кредитование предприятий, но это тоже заметная статья доходов. Эти кредиты, как правило, более аккуратно возвращаются, проценты обычно начисляются ежемесячно, что дает возможность планировать доходы более равномерно.

Таким образом, выступая кредитором, банк не только кредитует все звенья ФПГ, но и осуществляет мониторинг всех внутренних платежей и потоков. Это позволяет группе в целом мобильно и централизованно управлять и контролировать свои средства. А значит и более эффективно функционировать в условиях конкуренции и извлекать наибольшую прибыль.

Если у банка не хватает кредитных ресурсов, он скорее может договориться о кредитовании предприятий ФПГ другим банком, чем само предприятие. Банк может оценить, какой залог можно предложить своим коллегам, оценит его стоимость, возмет на себя оформление его с помощью своей банковской юридической службы и выполнит все работы по оформлению кредита, будет обслуживать кредит до его погашения, следя за правильностью и своевременностью перечисления всех платежей вплоть до полного погашения. Банк также может предоставить свою гарантию в качестве залога, т.к. своего клиента он знает, безусловно, лучше и может постоянно контролировать его финансовое состояние. Так он делит риск невозврата с банком- кредитором, а банк- кредитор скорее будет иметь дело с банком, чем с незнакомым ему клиентом.

13. Инвестиционная деятельность банков

Самое важное, что хотим отметить, это то, что всю инвестиционную деятельность ФПГ необходимо централизовать в банке, там же создать условия для осуществления организационной и законодательной поддержки. В этом случае наблюдается более скоординированная и приносящая больший экономический эффект совместная инвестиционная деятельность объединенных в группу предприятий, чем в случае их независимого функционирования. Это достигается за счет совместного использования материальных и финансовых ресурсов группы.

Если вопрос кредитования может быть решен, в принципе, любым предприятием, то на инвестиции банк пойдет только в том случае, если это член ФПГ или банк делает инвестиции под своим руководством. Такие иммобилизации несут долгосрочный характер и суммы имеют значительный размер, осилить который могут только очень крупные банки.

И многие крупные российские банки сейчас активно занимаются долгосрочным инвестированием и скупкой различных предприятий. Цель вполне логична для банков - поставить под свой контроль финансовые потоки и теснее привязать предприятия к себе, тем самым удешевить пассивы и повысить прибыль путем обслуживания по максимально широкому спектру услуг. Однако многие банки "окончательно переориентировались на финансирование только тех товарных производств, в которых обладают контрольными пакетами и напрямую участвуют в управлении предприятиями." [Л.8 с.9-10]

В период формирования ФПГ на первых этапах возможно финансирование тех проектов, которые позволят связать интересы участников в дальнейшем... Финансирование реальных инвестиций - стратегическая составляющая присутствия банка в группе, позволяющая закрепить ресурсы внутри нее, приумножить их с одновременным удовлетворением интересов национального рынка. " [Л3, с.87-88]

Высокий риск инвестиций, длительность и нечеткость сроков получения прибыли на вложенные средства не позволяют банку привлекать ссудный капитал, полученный из средств "чужих" клиентов, однако четко продуманная программа инвестиций внутри ФПГ позволит обеспечить ссудный капитал за счет финансовых средств внутри ФПГ.

Такие крупные иммобилизации капитала делаются не случайно, это всегда результат тщательно разработанной стратегии, обсужденной с акционерами и утвержденной политики банка. "Ограниченные свободные финансовые ресурсы вынуждают банки более тщательно подходить к отбору инвестиционных проектов, направляя свободные средства только в самые эффективные и перспективные." [Л6, с.26]

Возможность перераспределения ресурсов по времени исполнения инвестиционных проектов и между различными проектами представляет значительный резерв для получения дополнительной выгоды путем уменьшения стоимости и времени исполнения отдельных проектов. При этом иногда возникает синергический эффект от взаимодействия независимых проектов, когда на определенной стадии одни проекты начинают давать дополнительные ресурсы для выполнения других.

Для выяснения наиболее привлекательных для банковских инвестиций отраслей, воспользуемся информацией эксперта АРБ Льва Макаревича: "По оценкам кредитных институтов, наименее рискованными для поддержки остаются в России ТЭК, добывающая, электроэнергетическая, металлургическая, лесная, транспортная отрасли, связь, поставка металлолома, туристическое строительство, малый бизнес..."

Второе место занимали производства с более высокими рисками: машиностроение, авиакосмическая индустрия, общее строительство и стройиндустрия, комплексы автоматизации, управление технологическими процессами.

Еще меньше банки инвестировали в группу третьей категории риска - вычислительную технику, программное обеспечение. В остальные отрасли, которые не вошли в предыдущие три группы и относящиеся к четвертой (наивысшей) категории риска, банковских вложений почти не было." [Л.8 с.9-10]

Наибольший эффект для развития ФПГ приносят, конечно, крупные долгосрочные инвестиции. Если тот банк, который обслуживает ФПГ, устраивает ее как расчетный центр (расположение, контакты), но не обладает возможностью отвлекать большие ресурсы, ФПГ обращаются для целей инвестирования к другому банку. Такая практика использования одного банка для расчетов и другого, как правило, довольно крупного для инвестирования, сейчас довольно часто встречается, особенно в ФПГ, расположенных в регионах. Тогда обслуживающим банком становится местный банк, т.к.

это особенно удобно, а инвестирующим- крупный банк, чаще московский.

Обслуживание ФПГ в одном банке имеет свои положительные и отрицательные стороны. С одной стороны, банк отлично осведомлен о деятельности своих клиентов, может оперативно разработать нужную финансовую схему, процесс кредитования упрощен до разумных пределов - это, безусловно, положительная черта. Отрицательные черты надо рассмотреть в двух вариантах.

Вариант первый. Банк маленький или средний, поэтому очень дорожит клиентом, старается выполнить все его просьбы, вопросы решаются в течение одного операционного дня, доступ к руководству по невыясненным вопросам осуществляется сразу же. Кредиты даются сравнительно легко и быстро, но банк не обладает достаточными инвестиционными возможностями для кредитования в полном объеме всех потребностей ФПГ, особенно в части долгосрочного кредитования и крупных сумм.

Вариант второй. Банк очень крупный и обладает средствами, необходимыми для финансирования ФПГ в полном объеме. Как правило, в крупных банках клиенты жалуются на недостаточно внимательное отношение операционных подразделений, особенно к небольшим предприятиям (а в ФПГ их иногда больше, чем крупных), требуется оформление большого количества документов, существует огромное количество утвержденных процедур, которые не могут обойти рядовые сотрудники, обслуживающие бухгалтерские подразделения предприятий. Для их урегулирования приходится обращаться к руководству обеих сторон, что обычно затруднительно. При составных банковских операциях необходимо обойти большое количество подразделений, иногда расположенных в разных офисах и разных районах, согласование в связи со сложной административной структурой банка требует немало времени.

Кроме того, банк становится инвестором посредством финансовых инвестиций - вложений в ценные бумаги. Прямые (дающие возможность управлять) и портфельные (диверсифицированные, для поддержания ликвидности) инвестиции в акции предприятий банк осуществляет на аукционах, инвестиционных конкурсах, на бирже, а также через инвестиционные компании. Здесь необходимо различать инвестиции "внутренние", когда они не выходят за рамки участников ФПГ и "внешние", направленные на расширение рынка.

Владея частью капитала клиента - члена группы, банк более, чем обычно, заинтересован в финансовом процветании партнеров по группе; их деньги, оставаясь в группе, "удлиняются", используются для прямого кредитования инвестиционных проектов. Для банка к тому же снижается риск инвестиционных вложений, т.к. в этом случае банк имеет полную информацию по финансовому положению дел. Помимо этого, денежные потоки при осуществлении кредитных и инвестиционных операций ФПГ опять- таки проходят через банк, т.е. не выходят с корсчетов, а меняют только свое внутреннее бухгалтерское месторасположение.

При большой инвестиционной деятельности банк может образовать свою дочернюю фирму, занимающуюся экспертизой проектов.

Очень близко по своим целям примыкает к инвестированию долгосрочное кредитование с целью инвестирования. Банк рассчитывает, что заемщик получит чистый доход в размерах, достаточных для погашения процентов и основного долга по кредиту. Следует учесть, что прибыль, получаемая по таким вложениям должна обязательно превысить кредитную ставку. Однако в этом случае банк не проводит инвестиции, а выполняет обычную операцию кредитования.

14. Венчурная деятельность банков

Схема может быть, например, следующей. Приобретается контрольный пакет акций предприятия, затем идет стадия чистки (постановка системы менеджмента - финансы, маркетинг, персонал, контроль качества, внедрение современных методов организации производства и т.д.). Параллельно разрабатывается программа модернизации под новые виды продукции или старые, но усовершенствованные. Затем предприятие продается, если в этом возникает необходимость. Иногда предприятие покупается под заказ и немедленно продается с выгодой для банка.

Определять скупку акций этих предприятий как венчурные инвестиции не следует для всего объема таких операций. Лишь немногие банки (в частности, МЕНАТЕП) занимаются перепродажей своих долей в уставном капитале и активов предприятий.

Такие инвестиции только условно можно считать венчурными, т.к. в большинстве случаев вложение капитала не связано с реализацией какого-либо проекта или идеи. Речь идет о приобретении контроля над определенными отраслями. Если проследить структуру инвестиций, то большая часть приходится на крупные и известные предприятия, которые не назовешь начинающими.

Несколько крупнейших банков приступили к рассмотрению заявок на долгосрочное финансирование с участием в капитале предприятия. О таких намерениях заявляли Столичный банк сбережений, МЕНАТЕП, ОНЭКСИМбанк. Инвестиции осуществляются от года до пяти лет и возможны только при условии абсолютного контроля над предприятием со стороны инвестора в течение срока действия договора. Критерии отбора достаточно жестки и привязаны к правилу, что основную прибыль банк получит не от перепродажи своего пакета акций, а от обслуживания расчетных и других счетов, последующего кредитования и др. В данном случае банки проявляют себя скорее как коммерческие, а не инвестиционные.

Если реализация проекта позволяет пропускать все денежные потоки или их подавляющую часть через инвестирующий банк, то при наличии необходимых документов и их соответствии требуемым критериям заявка на финансирование может быть удовлетворена. Нужно помнить, что в сегодняшних условиях любой банк заинтересован отработать вложенные деньги уже в течение первого года, а это возможно лишь с теми проектами, которые почти прошли стадию становления, и в ближайшей перспективе начнут поступать деньги от реализованной продукции или услуг. Сказанное может не относиться лишь к тем проектам, которые являются вспомогательными или сопутствующими каким-нибудь генеральным проектам самого банка.

Банки, безусловно, заинтересованы в обслуживании долгосрочных проектов крупных российских компаний,

располагающих значительным свободным капиталом. В первую очередь, это такие, как Газпром, РАО "ЕЭС России", АО "Алмазы России-Саха" (АЛРОСА), Росвооружение, некоторые компании добывающей отрасли и другие. У них есть свои программы долгосрочного развития, но воплощаются они частично или полностью за счет привлечения заемных средств, т.к. собственных средств не хватает. Для них являются особенно привлекательными такие идеи, осуществление которых значительно повысило бы эффективность одного или нескольких направлений деятельности инвестора.

Основная идея венчурного бизнеса состоит в том, чтобы инвестировать как можно меньше средств в акции небольшой компании и продать их потом как можно дороже за как можно более короткий срок.

15. Выполнение банком функций информационного, коммуникационного и консультационного центра ФПГ

Банк должен построить свою деятельность так, чтобы координировать проведение внутри ФПГ согласованной экономической, промышленной и научно-технической политики, обновление и расширение производства.

В рамках выполнения функций информационного и аналитического центра банк может вести некоторые работы в интересах всей ФПГ. В большинстве случаев выполнение этих работ целесообразно поручить именно банку, который обладает соответствующим техническим, информационным обеспечением и квалифицированными кадрами.

Ведение таких работ для каждого банка индивидуально, однако есть общие свойства, единые подходы.

Такие услуги можно оказывать не только своей ФПГ, но и другим клиентам или всем желающим организациям и частным лицам, принося ФПГ дополнительные доходы. В настоящее время такая практика есть.

- Расчет финансовых и некоторых других рисков для всей ФПГ.
- Выработка стратегий, концепций и политики для осуществления менеджерами ФПГ по разным аспектам деятельности ФПГ.
- Разработка и ведение баз данных по вопросам деятельности ФПГ, юридической поддержки, информационно-поисковых систем.
- Создание и поддержание локальных компьютерных сетей, развитие модемной и телекоммуникационной сети ФПГ.
- Проведение аналитических разработок в интересах членов ФПГ, оказание консультационных услуг.
- Обеспечение зарубежных интересов предприятий, входящих в состав ФПГ, участие в кредитовании местных экспортеров, капиталовложениях за границей или прямых производственных контактах.
- Ведение функций "Public Relations", рекламной и редакционно-издательской деятельности.
- Подготовка специалистов.

Таким образом, все это вместе взятое позволяет значительно укрепить финансовую базу ФПГ, а также помогает банку занять центральное лидирующее положение в группе.

Литература.

1. Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А. Капитал финансово-промышленных корпоративных структур. Изд. ФА, М., 1998
2. Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А., Ермоленко Г.В., Тарасова М.И. Российские ФПГ: текущее состояние и перспективы развития. В сборнике "Корпоративное строительство и роль ФПГ в подъеме экономики России" Круглый стол 16 ноября 1998г. М., Фин. Академия, 1999
3. Дворецкая А.Е., Никольский Ю.Б. ФПГ: менеджмент + финансы. Принтлайн, М., 1995
4. Железова В.Ф. Американские банки "дома" и за границей. Политиздат, М., 1983
5. Зурабов А. В чем мы разошлись с Ходорковским. // Коммерсантъ, №22 17 июня 1997
6. Кривошеев Г.А. Проблемы усиления управленческого воздействия коммерческих банков на производственно-финансовую деятельность предпринимательских структур. Дис. ... канд. эк. наук. // Всероссийская академия внешней торговли, М., 1997
7. Макаревич Л. Мощь российских ФПГ прирастает банками // Век, №14 1996
8. Макаревич Л. Самая созидательная сила национального капитала // Век, №14 1996
9. Панова Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка. Финансы и статистика, М., 1996
10. Райзберг Б.А., Лозовский Р.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. ИНФРА-М, М., 1997
11. Рожков М. Финансово-промышленные группы: современное состояние и перспективы. // Рынок ценных бумаг №6, 1996
12. Стародубровская И. Финансово-промышленные группы: иллюзии и реальность. // Вопросы экономики, №5, 1995
13. ФПГ: зарубежный опыт и реалии России. Под ред. Мовсисяна А.Г., Смитиенко Б.М. // Изд. ФА при Правительстве РФ, 1996
14. Цветков В. А. ФПГ в системе рычагов стабилизации экономики России. Дис. ... канд. эк. наук. // Институт проблем рынка (РАН), 1997
15. Чибриков Г.Г. О финансово-промышленных группах. // Российский экономический журнал. №2, 1994.
16. Dun's Review. December, 1969