

## **О программе реструктуризации предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса**

А. С. Лихачев, В. Г. Марача, П. Н. Ткаченко

### **Введение**

Целью данной работы является представление основного содержания проекта **федеральной целевой программы «Реструктуризация предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса»** (далее — Программа). Разработанный проект Программы опирается на результаты научно-исследовательской работы по теме «Разработка комплексного механизма и программы реструктуризации предприятий ОПК, не входящих в состав создаваемых интегрированных структур» (Шифр «Управляемость»), выполненной специалистами ГУ «Государственный фонд конверсии» и консалтинговой фирмы ОАО «РОЭЛ Консалтинг» [1, 2]. В выполнении данной работы участвовали:

- от ГУ «Государственный фонд конверсии»: С. И. Шматко (руководитель), В. Я. Витебский, В. В. Ефимов, В. П. Лапиков, В. Н. Семериков, Р. П. Складенко;
- от ОАО «РОЭЛ Консалтинг»: А. С. Лихачев (руководитель), М. Л. Воробьев, В. Г. Марача, Е. А. Рейнгольд, С. Н. Савостьянов.

Применение программно-целевого метода становится необходимым в ситуации, когда имеется комплекс народно-хозяйственных проблем, которые не удастся решить с помощью методов и технологий, доступных для применения в рамках текущего финансирования. В данном случае основанием для разработки проекта Программы стал комплекс проблем предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса (далее — ОПК), и проблем реструктуризации выводимых предприятий. Этим вопросам посвящен *первый раздел* работы.

Во *втором разделе* рассмотрены основные цели и задачи реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК.

*Третий раздел* посвящен этапам и основным технологиям реализации Программы. Раскрываются особенности реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК.

В *четвертом разделе* рассмотрены вопросы нормативно-правового обеспечения реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК.

В *пятом разделе* предложен механизм реализации Программы через взаимодействие с региональными администрациями в процессе реструктуризации предприятий оборонных отраслей, не вошедших в реестр ОПК, и описана система управления реализацией Программы на федеральном и региональном уровнях.

В *шестом разделе* описаны подходы и критерии оценки результатов и эффективности Программы.

В данной статье не рассматриваются вопросы ресурсного и информационного обеспечения реализации Программы.

Актуальность поиска путей скорейшего решения проблем, стоящих перед предприятиями, выводимыми из состава ОПК, была обоснована в ряде концептуальных документов и аналитических материалов, направленных в заинтересованные органы государственной власти и учреждения. Сохранение потенциала данной группы предприятий обладает высокой значимостью для обеспечения конкурентоспособности отечественной промышленности и развития Российской Федерации как эффективного государства, способного защищать интересы и повышать благосостояние своих граждан.

## **1. Основные проблемы реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК**

ОПК является высокотехнологичным сектором промышленности, имеющим высокую значимость для экономики страны. Расходы государства на оборону растут и в настоящее время находятся на уровне около 2,6 % общего ВВП государства. Государственный оборонный заказ в бюджете 2004 г. составляет 136 млрд руб., или 4,7 млрд долл. [3]. К началу 2004 г. к ОПК России относилось около 1700 предприятий и организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности. При этом более половины акционерных обществ сохраняют государственное участие в виде контрольного пакета акций или «золотой акции» с правом решающего голоса. На предприятиях ОПК занято более 2 млн чел., в том числе непосредственно в производстве — 1,5 млн и в сфере НИОКР — более 0,5 млн чел. Более 100 предприятий ОПК являются градообразующими.

Количество не вошедших в реестр ОПК предприятий и организаций составляет 701. В составе предприятий и организаций, не вошедших в реестр ОПК, значительную часть составляют государственные унитарные предприятия (163 предприятия) и акционерные общества с участием

государства (269 предприятий). Эти предприятия унаследовали **ряд отличительных черт и проблем, характерных для всего ОПК** [1, 2, 4, 5]:

- специфика правового статуса и режима работы;
- высокая капиталоемкость;
- высокая наукоемкость и высокая степень сосредоточения передовых технологий, сохранение на предприятиях и организациях ОПК значимой части научно-технического кадрового потенциала России;
- осуществление конверсионных программ, которые имели и недостатки (выражавшиеся в непродуманности отдельных действий и решений, дефиците финансирования), и положительные последствия (переориентация избыточных военных производственных мощностей на выпуск коммерчески востребованной гражданской продукции, техническое перевооружение производства);
- низкая адаптированность большинства предприятий, привыкших работать в условиях государственного финансирования, к современным требованиям рынка;
- недозагрузка производственных мощностей, значительные объемы кредиторской и дебиторской задолженности, незавершенного производства, длительные производственный и операционный циклы.

**Общими проблемами ОПК, характерными для промышленности в целом, являются дефицит инвестиционных ресурсов и оборотных средств.** Предприятия, выводимые из состава ОПК, значительно дифференцированы по степени доходности, причем темпы дифференциации резко увеличились в конце 1990-х гг. По сути, образовались **кластеры предприятий**:

- 1) успешно осуществившие конверсию, перешедшие к устойчивому выпуску и сбыту продукции гражданского назначения и финансово устойчивые, а также продолжающие производить продукцию военного назначения в соответствии с государственным заказом;
- 2) предприятия, зависящие исключительно от бюджетного финансирования и находящиеся ниже точки безубыточности. Для данной группы предприятий типично состояние финансовой неустойчивости, часто приводящее к состоянию банкротства.

Как показывает опыт последних лет, применяемые в ОПК процедуры банкротства в подавляющем большинстве случаев приводят к ликвидации предприятий. С 1994 г. в результате банкротства ликвидировано 125 оборонных предприятий. Из 159 предприятий, на которых вводилось внешнее управление, только на 47 (30 %) был достигнут положительный результат (в 19 случаях восстановлена платежеспособность, в 28 случаях достигнуто мировое соглашение).

Одним из основных путей выхода из кризиса является **повышение инвестиционной привлекательности предприятий**. С учетом большого износа основных фондов и длительного инвестиционного цикла необходим опережающий рост капитальных вложений в новые технологии, модернизацию основных фондов. Приоритетными являются именно **прямые инвестиции**, т. е. вложения в уставной фонд предприятия с целью извлечения дохода и получения прав на участие в управлении этим предприятием. Однако сам факт изменения структуры собственности предприятия, значительно повышающий вероятность притока инвестиций, не может являться гарантией вывода предприятия из опасной финансово-экономической зоны. Преобладающее влияние в данном случае будет оказывать **эффективность последующего управления**, т. е. **определение необходимых направлений реформирования, а также их последовательная реализация**.

Предприятия из «успешных» кластеров тоже нуждаются в реформировании, так как даже при достаточно стабильном финансово-экономическом положении имеются **проблемы, требующие продуманного и эффективного решения**: активизация программ продвижения продукции на рынки, оптимизация имущественного комплекса, упорядочение прав на интеллектуальную собственность, повышение инвестиционной привлекательности и привлечение инвестиций.

Предприятиям, выводимым из состава ОПК, необходим **инновационный прорыв**. Для этого есть объективные предпосылки: высокий образовательный уровень населения; развитая фундаментальная наука; «фирменный» российский инновационный универсализм, ярко проявляющийся в междисциплинарных, межотраслевых проектах; потребность в партнерах для реализации крупных инвестиционных проектов разветвления конкурентоспособных массовых производств на основе технологий гражданского и двойного применения, созданных в ОПК; заинтересованность регионов в повышении своей инвестиционной привлекательности через развитие таких предприятий; емкий рынок высокотехнологичных товаров и услуг [1, 2, 6].

Однако во многих случаях предприятия **не имеют стратегии развития** и не в состоянии выбрать необходимые инновационные решения. Инновационная политика не должна замыкаться только на вопросах технического перевооружения: это комплекс мероприятий, направленных на **изменения методов управления** (персоналом, финансовыми потоками, ассортиментом выпускаемой продукции и т. д.), **организации процессов** (производства, сбыта), **промышленных технологий, продукта**. При отсутствии стратегии каким бы передовым ни было научно-техническое предложение, внутренние производственные издержки настолько растянут сроки его внедрения, что позитивный эффект от инноваций девальвируется.

Еще один существенный момент — **огромная, зачастую избыточная инфраструктура** (земля, здания, коммуникации и т. д.), оставшаяся

в наследство от советской плановой экономики, когда предприятие, как правило, представляло собой натуральное хозяйство с полным циклом заготовительных и вспомогательных производств. Затраты на ее содержание могут перевесить эффект любой инновации.

**Выход — реструктуризация, специализация и кооперация производства, внедрение принципов аутсорсинга и работы по субконтрактам.** Выгоды очевидны: избавляясь от балласта, предприятие концентрирует ресурсы на выбранном направлении, в результате чего повышает производительность, улучшает качество продукции. Освободившиеся средства могут инвестироваться опять-таки в инновации или маркетинг.

Отдельный блок проблем относится к кризисным предприятиям, практически не имеющим перспектив развития в составе ОПК. Вариантами решения проблемы могут являться **продажа** данных предприятий как имущественного комплекса или по частям, **перепрофилирование** деятельности, формирование **специализированной промзоны для экономически эффективных наукоемких инновационных бизнесов, выделяемых в процессе реструктуризации — научно-технологического парка (далее — технопарк)** [1].

Помимо общих и специфических проблем предприятий, выводимых из состава ОПК, необходимо иметь в виду также **проблемы, связанные с самим процессом реформирования ОПК** [1, 2, 5, 7, 8]:

- отсутствие четкой системы критериев и механизмов оценки предприятий с учетом их финансово-экономической состоятельности, уточненных параметров и номенклатуры государственной программы вооружений, перечня критических для ОПК технологий, социальной значимости для мест дислокации;
- отсутствие корпоративного сегмента национальной инновационной системы, механизмов трансферта (т. е. организации выявления, сохранения и передачи) стратегических материалов, оборудования, критических технологий, объектов интеллектуальной собственности и их носителей (специалистов), созданных с использованием средств госбюджета и востребованных для гособоронзаказа (далее — ГОЗ), военно-технического сотрудничества (далее — ВТС) и мобилизационных мощностей;
- неразвитость регионального сегмента национальной инновационной системы с задачами по организации предпродажной подготовки и формированию устойчивого платежеспособного спроса на предприятия, выставляемые на продажу;
- непроработанность механизмов согласования интересов создаваемых интегрированных структур ОПК (далее — ИС), федеральных и региональных властей;



**Рис. 1.** Структура проблемных областей реформирования ОПК

- неразвитость отечественного фондового рынка и ограниченность свободных инвестиционных ресурсов;
- исторически сложившаяся специфика предприятий, построенных на принципах «натурального хозяйства» и неразвитость аутсорсинга, что затрудняет выделение самостоятельных бизнесов и требует детальной проработки таких перспективных схем реструктуризации, как формирование промзоны со специализированной инфраструктурой для выделяемых бизнесов (технопарка).

Обозначенный комплекс проблем реформирования предприятий ОПК и ОПК в целом схематично представлен на рис. 1.

Масштабная комплексная задача реформирования ОПК в качестве одного из важнейших направлений содержит задачу реструктуризации предприятий в целях повышения эффективности их деятельности, что относится как к предприятиям, находящимся в ОПК, так и к выводимым из него.

Вместе с тем проблемы предприятий, выводимых из состава ОПК, четко локализируются, что требует их системного и последовательного

решения и приводит к необходимости разработки целевой программы реструктуризации.

До недавнего времени проблемы предприятий, выводимых из состава ОПК, предполагалось решать в рамках **федеральной целевой программы конверсии**. Частью 2 статьи 7 Федерального закона от 13 апреля 1998 г. № 60-ФЗ «О конверсии оборонной промышленности в Российской Федерации» государственное планирование конверсии предлагалось осуществлять именно в форме федеральных целевых программ: «Государственное планирование конверсии обеспечивается Правительством Российской Федерации на основе федеральной целевой программы конверсии и других федеральных целевых программ в смежных областях. Порядок разработки и реализации федеральной целевой программы конверсии и федеральных целевых программ в смежных областях определяется Правительством Российской Федерации» [9]. При этом общий порядок разработки и реализации федеральных целевых программ уже существует: Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 июня 1995 г. № 594 утвержден «Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация» [10].

Для обеспечения решения Правительством Российской Федерации задач структурной перестройки оборонно-промышленного комплекса, **в число которых входили и задачи конверсии**, Постановлением Правительства Российской Федерации от 20 августа 1997 г. № 1057 была создана Межведомственная комиссия по структурной перестройке оборонно-промышленного комплекса [11]. До 2000 г. процессы реструктуризации и конверсии оборонной промышленности рассматривались как взаимосвязанные, что, согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 24 июня 1998 г. № 625 «О Федеральной целевой программе реструктуризации и конверсии оборонной промышленности на 1998–2000 годы» [12] предопределяло управление ими в рамках единой программы.

Однако в результате принятия Постановления Правительства Российской Федерации от 11 июля 2002 г. № 517 «О Комиссии по реализации Федеральной целевой программы „Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 годы)“» Межведомственная комиссия по структурной перестройке оборонно-промышленного комплекса была упразднена [13], а **в рамках федеральной целевой программы «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 годы)» решение задач конверсии в настоящее время не предусмотрено**.

С 1 января 2005 г. вступает в силу Федеральный закон от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ [14], отменяющий целый ряд нормативных правовых актов, в том числе и Федеральный закон «О конверсии оборонной промыш-

ленности в Российской Федерации» [9]. В то же время, несмотря на отмену этого основополагающего для реформирования ОПК закона, народнохозяйственная и социальная значимость конверсии как регулируемого государством процесса преобразований оборонной промышленности сохраняется. Конверсия применяется преимущественно к предприятиям, выводимым из состава ОПК, что не исключает расширения данного процесса в связи с изменениями решений Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации о сокращении или прекращении научной и (или) производственной деятельности в области поддержания обороноспособности и безопасности Российской Федерации по определенным направлениям.

Приватизация государственного и муниципального имущества, в том числе имущества конверсируемых предприятий, являясь одним из направлений реформирования, тесно сопряжена с конверсионными процессами, часто являясь ее следствием.

## **2. Основные цели и задачи реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК**

**Стратегической целью реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК, и разработки проекта соответствующей Программы** является формирование конкурентоспособного сектора отечественной экономики в сфере высокотехнологичного, наукоемкого производства продукции (товаров и услуг) общегражданского назначения на основе эффективного использования научно-производственного потенциала и социально-экономической инфраструктуры предприятий, выводимых из состава ОПК, при условии обеспечения баланса интересов реформируемого ОПК, федеральных и региональных властей.

Интересы реформируемого ОПК являются приоритетами обеспечения национальной безопасности и состоят:

- в исключении ситуации вывода из состава ОПК предприятий, востребованных для выполнения ГОЗ и контрактов ВТС;
- обретении надежных партнеров для реализации крупных инвестиционных проектов развертывания конкурентоспособных массовых производств на основе технологий гражданского и двойного применения, созданных в ОПК;
- приоритетном, опережающем формировании и развитии корпоративного сегмента инновационной инфраструктуры с задачами:
  - а) организации трансферта технологий из высокотехнологичного коммерческого сектора (в т. ч. создаваемого в рамках Программы), организаций системы РАН и Минобрнауки России в проекты ОПК;



- б) преодоления ведомственной разобщенности, взаимовыгодном трансферте технологий между корпорациями ОПК и международного сотрудничестве в инновационной сфере.

**Непосредственной целью Программы** является разработка и осуществление комплекса мероприятий по реструктуризации выводимых из ОПК предприятий в процессе формирования нового облика ОПК путем его реформирования. В ходе реструктуризации предусматривается осуществление мер по адаптации предприятий, выводимых из состава ОПК, к условиям рыночной экономики, сохранение современных технологий, в том числе их использование как технологий двойного назначения в связи с переориентацией на выпуск продукции гражданского назначения их производственных мощностей, научно-технического потенциала и трудовых ресурсов этих предприятий, ранее задействованных в оборонном производстве.

### **Задачи Программы**

1. Разработка классификации (группировки) предприятий и организаций ОПК для целей эффективной реструктуризации.
2. Структуризация подходов, разработка порядка и методической базы реструктуризации для предприятий каждой группы в соответствии с действующим правовым полем.
3. Разработка организационных механизмов реализации Программы: уточнение состава федеральных и региональных структур, задействованных в Программе, их целей, задач и нормативно-правового статуса, порядка взаимодействия в ходе реализации Программы.
4. Разработка организационных механизмов и методической основы взаимодействия со стратегическими инвесторами: механизмов привлечения внебюджетных источников финансирования, видов и источников финансирования, принципов отбора инвесторов.
5. Разработка проектов нормативно-правовых и организационно-распорядительных документов, необходимых для реализации целей Программы.
6. Разработка методических материалов по мониторингу хода выполнения Программы, по контролю процессов конверсии и диверсификации.
7. Оценка эффективности реализации Программы.

### **Принципы, на которых строится Программа**

1. **Принцип дифференциации** — разграничение мер, относящихся к комплексу ОПК в целом, к группам предприятий и к отдельным предприятиям.

2. **Принцип оценки предприятий по эффективности их деятельности** — критериальной основой для классификации (группировки) предприятий в первую очередь является степень эффективности деятельности и величина потенциала, а не организационно-правовая форма.
3. **Принцип концентрации усилий на перспективных направлениях** — приложение максимальных усилий по реструктуризации предприятий, имеющих наибольший потенциал развития.
4. **Принцип повышения потенциала** — направленность усилий в ходе проведения Программы на повышение потенциала предприятий (со «среднего» до «высокого»), на повышение стоимости бизнеса.
5. **Принцип «избавления от балласта»** — выделение бесперспективных с точки зрения значимости для функционирования комплекса ОПК предприятий и части активов и освобождение от них (продажа как имущественного комплекса, продажа по частям, консервация, перепрофилирование).

### **3. Этапы и основные технологии реализации Программы. Особенности реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК**

Программу предполагается реализовать в три этапа.

#### **Этап 1**

1. Инвентаризация и классификация предприятий.
2. Разработка необходимой методической базы реструктуризации предприятий.
3. Формирование организационных структур управления реализацией Программы.
4. Реализация пилотных программ в 2–3 регионах.

#### **Этап 2**

1. Разработка планов реструктуризации предприятий.
2. Проведение реструктуризации имущественных комплексов предприятий, в том числе по объектам социально-культурного назначения.
3. Проведение инвестиционных конкурсов.
4. Изменение организационно-правовой формы предприятий.

#### **Этап 3**

1. Реализация планов реструктуризации.
2. Окончательное решение вопроса о собственниках предприятий, продажа пакетов акций, принадлежащих государству.

### 3.1. Инвентаризация и классификация предприятий

Инвентаризация и классификация предприятий необходимы для выработки подходов к дальнейшей реструктуризации предприятий. Всесторонняя оценка потенциала позволит выбрать наиболее эффективный тип технологий реструктуризации, стратегию дальнейшей работы с предприятием.

#### Требования к инвентаризации

1. В целях осуществления Программы необходима инвентаризация военной составляющей, т. е. определение перечня оборудования, нематериальных активов, представляющих ценность для ОПК.
2. Результатом инвентаризации должна явиться не бухгалтерская оценка имущества, но управленческая оценка наличия, состояния оборудования и его применимости в технологиях ОПК.
3. Инвентаризация должна быть «сплошной», т. е. должна охватить все предприятия, выводимые из состава ОПК. Являясь этапом Программы, инвентаризация одновременно является базой для осуществления системы мониторинга за ходом выполнения Программы, так как позволяет оценить имущественную составляющую потенциала предприятий.

#### Требования к классификации

Классификация предприятий должна соответствовать целям Программы, т. е. отражать разницу в потенциале предприятий, в финансово-экономическом состоянии. Кроме того, необходимо выделение предприятий, являющихся единственными поставщиками (монополистами) определенной продукции для ОПК, а также социально значимых градообразующих предприятий.

Таким образом, предлагается выделить **следующие классификационные признаки** (агрегированные и простые), позволяющие группировать предприятия в соответствии с задачами Программы:

- рыночный (маркетинговый) потенциал;
- финансово-экономическое состояние;
- научно-производственный и технологический потенциал;
- инновационный потенциал;
- кадровый потенциал;
- социальная значимость.

Агрегированные классификационные признаки составляются на основании ряда первичных показателей и трансформируются в интегральные оценочные показатели. Принципы выбора первичных показателей: 1) наличие в составе действующей государственной статистической и бухгалтерской

### Технология классификации предприятий, выводимых из состава ОПК, и распределение их по «типovým моделям» реструктуризации

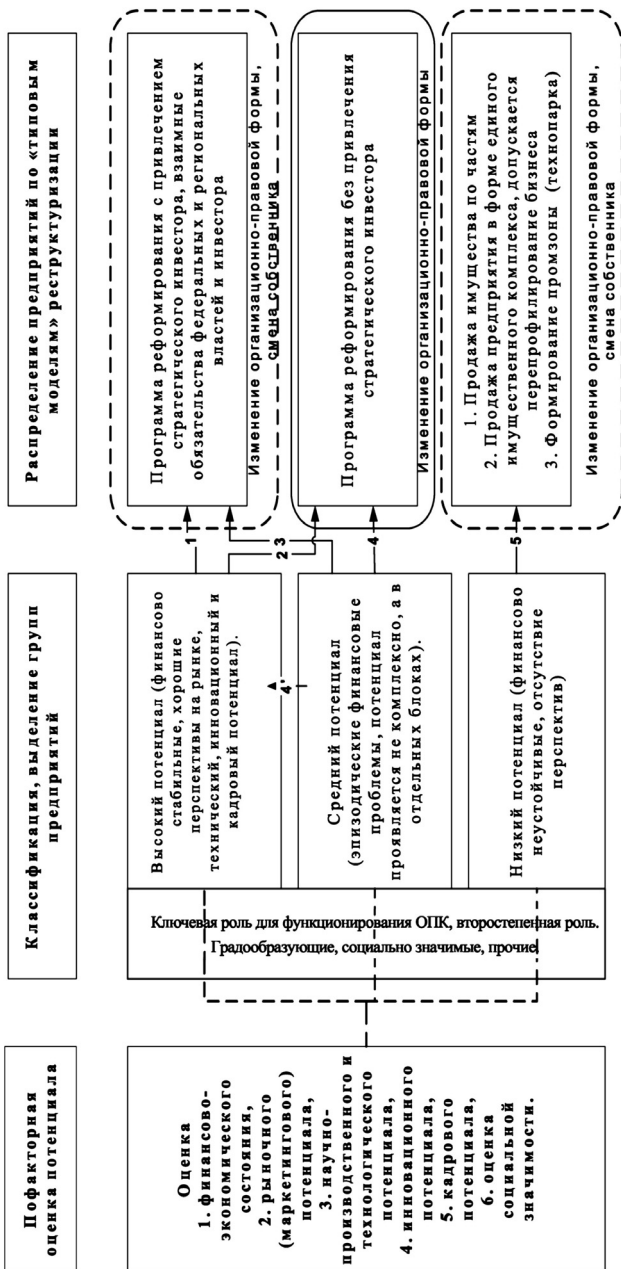


Рис. 2. Классификация предприятий, выводимых из состава ОПК, и распределение их по «типovým моделям» реструктуризации

отчетности, а также в ведомственной отчетности; 2) возможно более полный охват всех сторон деятельности по выбранному классификационному признаку; 3) отсутствие функциональной зависимости, минимальная «пересекаемость»; 4) небольшое количество, порядка 4–8, по каждому классификационному признаку.

На основе классификационных признаков осуществляется распределение предприятий по группам с высоким, средним и низким потенциалом, а затем — по «типовым моделям» реструктуризации (с привлечением или без привлечения инвестора, перепрофилирование или продажа предприятия) — см. рис. 2.

В рамках этих моделей можно выделить несколько направлений (путей) реформирования предприятия.

Направления 1 и 3 — реформирование предприятий с привлечением стратегических инвесторов. Этот вариант реформирования относится, прежде всего, для предприятий с высоким потенциалом развития, инвестиционно привлекательных, а также для предприятий со средним потенциалом, при наличии заинтересованности со стороны инвесторов.

Направления 2 и 4 — реформирование предприятий без привлечения стратегических инвесторов. Этот вариант реформирования относится к предприятиям, в которых государство заинтересовано как в ключевых для ОПК, а также к социально значимым предприятиям. Этот вариант реструктуризации может быть применим как к предприятиям с высоким, так и со средним потенциалом, но при этом предусмотрен принцип повышения потенциала предприятий, а соответственно и стоимости бизнеса (линия 4').

Направление 5 — реструктуризация предприятий, заключающаяся в продаже имущественного комплекса в целом или части предприятий, перепрофилирование производства, в том числе организация технопарков. В этой группе возможно присутствие предприятий, имеющих ключевое значение для комплекса ОПК или социально значимых, к ним применим индивидуальный порядок работы.

## 3.2. Реструктуризация предприятий

**Реструктуризация предприятий включает в себя комплекс мер по трем основным направлениям:**

- изменение организационно-правовой формы;
- реструктуризация имущественного комплекса;
- комплексное внутреннее реформирование.

Важной особенностью предлагаемого подхода является то, что программа реструктуризации предусматривается для **каждого отдельно взятого предприятия**. Также следует отметить, что разработка программ

реструктуризации даст возможность достаточно точно спрогнозировать и взять под контроль со стороны федеральных органов достижение запланированных результатов Программы.

### **Изменение организационно-правовой формы**

Изменение организационно-правовой формы коснется прежде всего государственных унитарных предприятий. Указанные предприятия в большинстве своем подлежат приватизации и акционированию. Все процессы изменения организационно-правовой формы будут осуществлены в соответствии с действующим законодательством.

### **Реструктуризация имущественного комплекса**

Реструктуризация имущественного комплекса позволит достичь результатов:

- оптимизировать его состав для повышения эффективности действующих производств и конкурентоспособности выпускаемой продукции, в том числе за счет организационного выделения отдельных бизнесов, продажи излишних и неиспользуемых производственных мощностей, зданий, сооружений и другого имущества;
- обеспечить сохранение и передачу действующим структурам ОПК необходимых для выпуска оборонной продукции оборудования, технологий, инноваций и интеллектуальной собственности;
- передать региональным органам власти объекты социально-культурного назначения, содержание которых для предприятий является экономически нецелесообразным.

Для решения **первой задачи** применяется технология стратегической переориентации предприятия от «производственного» к «предпринимательскому» взгляду на основной бизнес, подразумевающая **три стадии реструктуризации имущественного комплекса**:

- 1) меры по реструктуризации имущественного комплекса для сохранения ядра бизнеса в период вывода из ОПК;
- 2) меры по реструктуризации имущественного комплекса для повышения конкурентоспособности бизнеса;
- 3) меры по реструктуризации имущественного комплекса для повышения инвестиционной привлекательности бизнеса.

Каждой стадии соответствует своя бизнес-стратегия, определяющая содержание «ядра бизнеса» и состав относящихся к «ядру» активов (профильных и тех, которые к нему не относятся — *непрофильные активы*).

1. Основной задачей реструктуризации имущественного комплекса **на стадии сохранения ядра бизнеса** является снижение затрат на

вспомогательные производства и непроизводственные объекты. В первую очередь компании избавляются от подразделений, непосредственно не относящихся к основному производству: от объектов социальной сферы и коммунального хозяйства, от строительных подразделений, объектов агрокомплекса и подсобного хозяйства. Именно эти активы на этапе сохранения «ядра бизнеса» считаются непрофильными.

При выделении активов на данной стадии руководствуются следующими принципами:

- подразделения выделяются в дочерние предприятия. При этом, с одной стороны, сохраняется контроль над их деятельностью, но с другой, — всем предложено выжить самостоятельно, прежде всего за счет исполнения сторонних заказов;
- дочерние предприятия продолжают оказывать «ядру» те же услуги, что и раньше;
- для оптимизации финансовых потоков в системе создаются централизованные расчетные центры (рис. 3).

2. С усилением конкуренции, развитием рынка услуг и переходом к денежным расчетам на первое место при определении стратегии бизнеса выходят вопросы эффективности производства и качества получаемых материалов, комплектующих и сервисных услуг. Выделение непрофильных активов уже не столько преследует цель снижения издержек, сколько позволяет компании сосредоточиться на *основной деятельности* и обеспечить **повышение конкурентоспособности бизнеса**.

На данном этапе к непрофильным активам могут быть отнесены *сервисные и обеспечивающие* подразделения, в частности: транспорт, охрана и безопасность, а также некоторые *производственные* структуры, например по изготовлению комплектующих, узлов и агрегатов. Происходит более

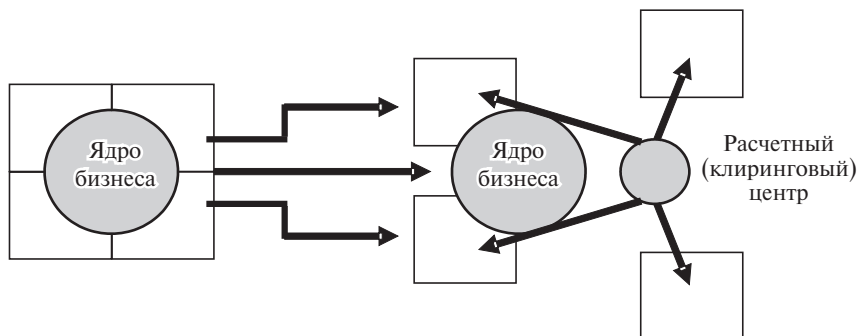


Рис. 3. Сохранение «ядра бизнеса»

*узкая специализация бизнеса.* На этапе повышения конкурентоспособности основную роль играет уже не выделение активов само по себе, а то, как при этом *организовано управление* ими и *каким образом выстроены взаимоотношения* между основным и сервисными бизнесами. В этой связи особое значение приобретает пересмотр подхода к организации обеспечения основного бизнеса услугами дочерних сервисных предприятий, т. е. *изменение структуры непрофильных бизнесов* в соответствии с *принципом «непрофильный бизнес должен управляться теми, для кого он — профильный»*. Его реализация предполагает передачу (продажу, передачу в аренду) соответствующих активов специализированным компаниям.

3. На третьей стадии реструктуризации имущественного комплекса выделение непрофильных активов также остается одним из наиболее актуальных решений, целью которого является **повышение акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности как основного бизнеса, так и отдельных сервисных предприятий**. Компания должна показать инвесторам способность наращивать прибыль и оптимизировать структуру капитала.

Как правило, на данной стадии реструктуризации к выделяемым непрофильным активам относятся подразделения, занимающиеся изготовлением оснастки, текущим обслуживанием и ремонтом оборудования, продажами готовой продукции. Кроме того, к непрофильным активам может быть отнесено уже и само *сборочное производство* (для машиностроительных компаний). В этом случае можно говорить о *компании, разрабатывающей и продвигающей продукт*.

При решении **второй задачи** — сохранения и передачи действующим структурам ОПК активов, необходимых для выпуска оборонной продукции, — особо следует отметить ключевое значение комплекса вопросов, связанных с необходимостью выявления, оценки, сохранения и передачи объектов **интеллектуальной собственности**, технологий и оборудования оборонного значения, созданных или приобретенных на средства госбюджета, а также уникальных специалистов на предприятия, остающиеся в составе ОПК.

Для их решения предлагается предусмотреть создание на постоянной основе специализированной организации — **Межведомственного центра трансфера технологий**.

Соучредителями такого центра, например, в форме автономной некоммерческой организации, должны стать Федеральное космическое агентство и Федеральное агентство по промышленности, а также созданные в ходе исполнения федеральной целевой программы «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 годы)»



системообразующие ИС ОПК и, наконец, заинтересованные предприятия, выводимые из состава ОПК.

### **Основные координирующие функции Межведомственного центра трансфера технологий:**

- организация подготовки методических рекомендаций по оценке технологий, оборудования и объектов интеллектуальной собственности;
- формирование рабочих групп с участием представителей ИС ОПК и организация технологического аудита выводимых из состава ОПК предприятий;
- формирование и актуализация банка данных потенциальных объектов трансфера;
- определение форм и условий передачи технологий (директивно или на конкурсной основе, возмездно или на основе конкурса ТЭО предполагаемого использования);
- подготовка и проведение конкурсов на трансферт;
- разработка комплекса мероприятий по формированию спроса на выявленные объекты трансфера со стороны предприятий, остающихся в составе ОПК.

Для этого необходимо:

- разработать регламент и предусмотреть проведение технологического самоаудита коопераций создаваемых ИС ОПК;
- инициировать и обеспечить государственную поддержку опережающего развития в ОПК корпоративного сектора национальной инновационной системы;
- организовать координацию работ по обеспечению складирования, сохранности, безопасности и утилизации не востребованных предприятиями ОПК материалов, оборудования и документации.

По завершении стадии «технологической санации» выводимых из состава ОПК предприятий на Межведомственный центр трансфера технологий должны быть возложены такие задачи, как:

- организация трансфера технологий военного и двойного применения из высокотехнологичного коммерческого сектора (в т. ч. создаваемого в рамках Программы), организаций системы РАН и Минобрнауки России в проекты ОПК;
- организация взаимовыгодного трансфера технологий между ИС ОПК.

### **Комплексное внутреннее реформирование**

Данная технология разработана специалистами группы компаний «РОЭЛ Консалтинг». За 1995–2004 гг. при сотрудничестве с «РОЭЛ Кон-

салтинг» успешно прошли реформирование более 300 российских предприятий [15–24].

Целью этой технологии является преодоление имеющихся кризисных явлений в работе предприятий, придание им современного динамичного облика, соответствующего требованиям рыночной экономики и обеспечивающего для предприятий устойчивое финансово-экономическое положение, долговременные конкурентные преимущества.

Комплексное внутреннее реформирование включает в себя:

- углубленную диагностику состояния предприятия, в том числе:
  - 1) проблемную диагностику по всем направлениям деятельности, текущие ключевые проблемы и угрозы существованию предприятия;
  - 2) финансово-экономический анализ предприятия, в т. ч. общие финансовые показатели деятельности и развития, включая точки безубыточности (текущую и с учетом одного-трех сценариев развития);
  - 3) оценку состояния основных ресурсов предприятия (рыночных, сбытовых, финансовых, основных фондов, производственных мощностей и возможностей, персонала и др.), оценку степени их использования и достаточности для достижения поставленных целей; определение потенциальных источников привлечения недостающих ресурсов;
  - 4) маркетинговый экспресс-анализ рынка и его потенциальных возможностей;
- разработку плана реформирования.

Целью разработки плана реформирования является формирование на предприятии комплексной концептуальной (сценарной) программы реформирования и детального бизнес-плана развития, организация системы управления изменениями, подготовка внутренней инфраструктуры предприятия к эффективному решению задач реформирования и достижения целей развития.

План включает в себя:

- план первоочередных мероприятий по ликвидации основных угроз и проблем;
- общие направления инновационного развития;
- основные пути развития предприятия, целевые установки и план мероприятий по каждому направлению развития, перечень факторов (условий) успеха.

#### **Основные направления работ, предусмотренные в плане реформирования**

1. Перестройка системы управления в целом и на уровне подразделений, изменение механизмов и правил принятия решений с ориентацией

на результат. Разработка проекта создания конкурентной системы управления и эффективной оргструктуры предприятия:

- уточнение (выработка) генеральной стратегии предприятия, включающей конкретные финансовые показатели развития (объем реализации, уровень доходности, выработку на человека и др.);
  - реструктуризация бизнеса предприятия, подразумевающая совершенствование организационно-правовой структуры: выделение некоторых подразделений в стратегические бизнес-единицы или дочерние предприятия, продажу непрофильных активов, создание интегрированных структур со специализированными управляющими, операционными и сервисными компаниями или вхождением в подобные структуры и т. д.;
  - выработка функциональных стратегий, включая совокупность основополагающих принципов и политик (маркетинго-сбытовой, кадровой, финансовой, бюджетной, закупочной, производственной и др.), ключевых факторов успеха, общих принципов («правил игры») для подразделений и персонала предприятий;
  - постановка функциональным подразделениям целей и задач, согласованных с генеральной и функциональными стратегиями, с указанием совокупности конкретных количественных и качественных показателей, описывающих целевые установки;
  - анализ и организационное проектирование (инжиниринг или реинжиниринг) новой организационной структуры с учетом новых требований и выбранных технологий;
  - выработка количественных и качественных (квалификация, личные качества, наличие дополнительных знаний) требований к персоналу;
  - разработка принципов оплаты труда и стимулирования с учетом принятой кадровой политики, задачи развития творческой инициативы и с использованием оценки результатов деятельности по состоянию объективных показателей эффективности работы.
2. Разработка рыночных целей и стратегии предприятия, постановка работы служб коммерческого блока (маркетинг, сбыт, закупки):
- развитие маркетинговой стратегии, включая уточнение позиционирования предприятия на рынке, расстановку приоритетов, разработку конкретных маркетинговых и сбытовых целевых установок и планов их достижения по видам продукции, сегментам рынка, территориям; возможно — появление разработки новых продуктов;
  - выработка эффективных ассортиментной и ценовой политик с учетом маржинального анализа затрат; постановка системы ценообразования и механизмов управления ценой;

- разработка и поддержка системы продвижения продукции и услуг предприятия; стимулирование продаж.
3. Разработка специальных целевых программ развития предприятия по отдельным направлениям хозяйственной деятельности (повышения объемов сбыта, снижения издержек, технического перевооружения и др.), а также специальных бизнес-программ, разработка их концепций и планов реализации, оценка возможностей их выделения в самостоятельные бизнес-единицы.
  4. Определение перспективных коммерческих направлений и проектов; постановка хозрасчетного проектного управления на основе бизнес-планирования. Проведение сравнительного анализа и ранжирования бизнес-планов проектов, выбор приоритетов в целях обеспечения концентрации управленческих усилий и ресурсов на достижение целей проектов в заданные сроки и с заданными показателями, в том числе показателями эффективности.
  5. Определение потребностей и целесообразности инвестиций. Разработка инвестиционных программ и высоко rentабельных коммерческих проектов, привлечение инвестиций под их реализацию.
  6. Опережающая постановка работы службы управления персоналом по направлениям:
    - кадровое развитие, включая внутрифирменное обучение и аттестацию; разработка и начало реализации программы развития ключевых категорий персонала — управление, сбыт, закупки и др.;
    - создание эффективной организационной структуры предприятия (оргштатная структура, технологии работы, эффективные механизмы взаимодействия, критерии оценки результатов труда, формирование и развитие хозрасчетных отношений и др.);
    - организация эффективных форм и механизмов оплаты труда и стимулирования персонала.
  7. Выявление скрытых возможностей и резервов предприятия, способных пополнить оборотные средства. Организация работ по использованию этих резервов, включая процессы ликвидации дебиторской задолженности и неликвидов, оптимизацию производственных запасов и использования имущественного комплекса, сокращение непроизводительных потерь и т. д.
  8. Совершенствование системы финансово-экономического управления. Разработка финансовой и бюджетной политик предприятия. Создание эффективной системы управленческого учета и контроля над финансовыми и товарно-материальными потоками. Постановка системы финансового планирования и рационального управления финансовыми ресурсами.

### **План комплексного внутреннего реформирования дает возможность сформировать:**

- генеральную и функциональные стратегии и политики предприятия, увязанные по целям, ресурсам и бюджету;
- совокупность отдельных коммерческих бизнес-проектов и на их основе — интегрированный бизнес-план развития предприятия по международным стандартам;
- рабочие органы управления изменениям, пакет документации, регламентирующей их деятельность.

### **Реализация процесса реформирования**

Предусматривается достижение двух групп целей.

Первая — сопровождение процесса обеспечения улучшения основных показателей деятельности предприятия в соответствии с планом реформирования.

Вторая — формирование конкурентоспособной и эффективной внутренней инфраструктуры предприятия, т. е. обновленной конкурентной модели деятельности предприятия, позволяющей ему устойчиво и стабильно работать в условиях рыночной экономики:

- перестройка системы управления и организационно-штатной структуры в соответствии с новыми задачами и методами работы;
- реорганизация и формализация ключевых бизнес-процессов;
- внедрение эффективной системы заработной платы и стимулирования, ориентирующих персонал предприятия на улучшение результатов деятельности и эффективное использование ресурсов;
- совершенствование производственно-технологических возможностей предприятия; а также выполнение ряда других работ, необходимых для обеспечения устойчивого функционирования и развития предприятия.

Процесс комплексного внутреннего реформирования предприятия занимает 1,5–2 года. Следует также отметить, что технология комплексного внутреннего реформирования разработана достаточно полно, проверена на практике в работе со многими предприятиями с получением хороших результатов и может быть использована в качестве **методической базы для реструктуризации**.

### **3.3. Особенности реструктуризации предприятий**

В зависимости от проведенной инвентаризации и классификации предприятий в Программе предусматриваются четыре основных модели реструктуризации.

### **Модель 1: реструктуризация без привлечения стратегического инвестора**

Разработка программ реструктуризации для **предприятий без привлечения потенциального инвестора (рис. 4)** осуществляется под управлением региональной управляющей компании.

На основе проведенной углубленной диагностики состояния предприятия и инвентаризации имущества:

- определяется будущая организационно-правовая форма предприятия;
- формируется план реструктуризации имущественного комплекса, включающий в себя в том числе вопросы передачи имущества (оборудования, технологий, интеллектуальной собственности) другим предприятиям ОПК или региональным органам управления (включая объекты социальной сферы);
- разрабатывается план внутреннего реформирования предприятия, в обязательном порядке включающий в себя:
  - 1) формирование продуктовой, маркетинговой (рыночной), научно-производственной, инновационной, инвестиционной, финансовой, управленческой, кадровой стратегий;
  - 2) моделирование результатов реструктуризации и внутреннего реформирования предприятий;
  - 3) определение бюджетного и социально-экономического эффекта реструктуризации предприятия.

**Разработка планов реструктуризации и внутреннего реформирования позволит с одной стороны дать предприятию четкую и обоснованную программу действий на перспективу, с другой стороны, установить контроль за всем процессом реструктуризации со стороны федеральных и региональных органов управления, жестко увязать меры по государственной поддержке предприятий с конкретными результатами и итогами деятельности предприятия.**

Управление разработкой программ реструктуризации будет осуществляться региональными управляющими компаниями, осуществляющим следующие функции:

- контроль за разработкой программ;
- разработку и реализацию соглашений с предприятиями о государственной поддержке программ реструктуризации;
- обучение, подготовку и переподготовку кадров предприятий, разрабатывающих и реализующих программы реструктуризации;
- размещение региональных заказов на продукцию и предоставление маркетинговых услуг;

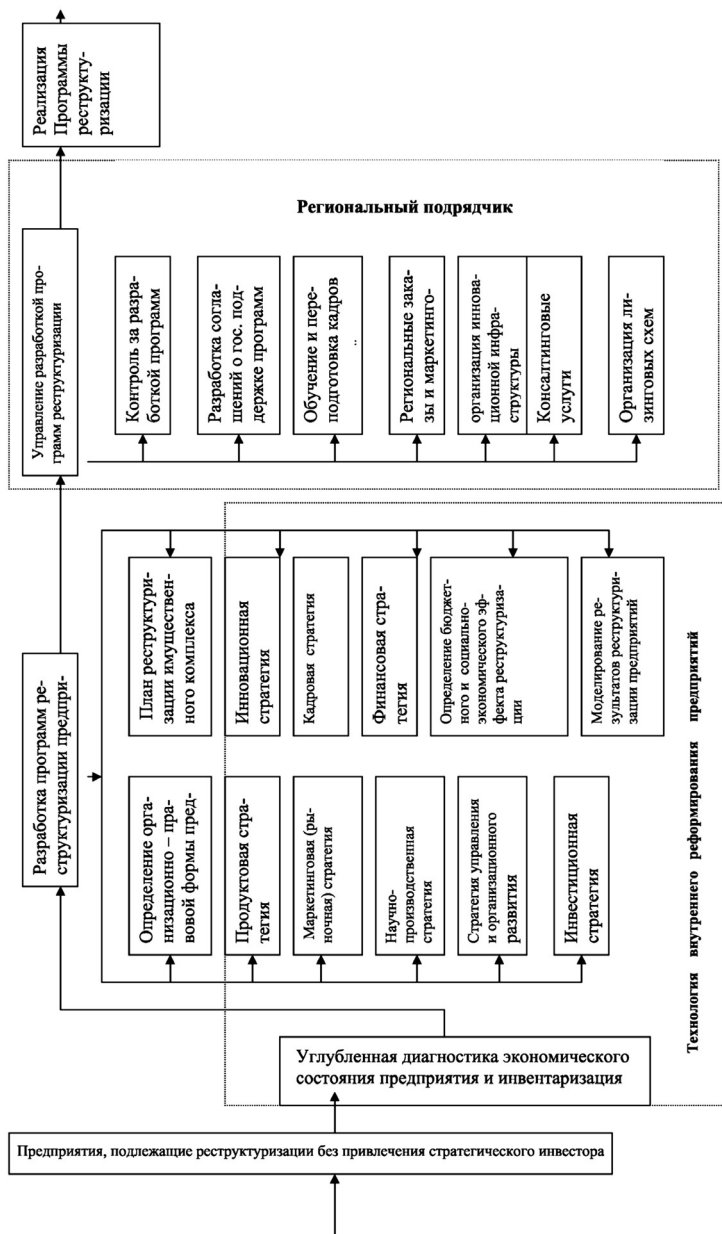


Рис. 4. Разработка программ реструктуризации предприятий без привлечения стратегического инвестора

- организация инновационной инфраструктуры, вовлечение в хозяйственную деятельность предприятий технических и управленческих инноваций;
- привлечение консалтинговых компаний;
- организацию лизинговых схем и др.

### **Модель 2: реструктуризация с привлечением стратегического инвестора**

Разработка программ реструктуризации для предприятий с привлечением потенциального инвестора (рис. 5) дополнена рядом моментов по включению в этот процесс инвестиционной составляющей. Отобранный по установленным критериям и условиям инвестор обязуется разработать и реализовать аналогичную по содержанию программу реструктуризации. Таким образом, появляется возможность контролировать его деятельность по выполнению принятых на себя обязательств, максимально учесть интересы федеральных и региональных органов управления, обеспечить необходимый уровень взаимодействия с новым собственником предприятия.

### **Модель 3: перепрофилирование предприятия (организация технопарков и инновационной инфраструктуры;)**

Перепрофилирование предприятия (рис. 6)— изменение технологии производственного процесса для выпуска новой продукции (выполнения работ, предоставления услуг) или модернизация производства продукции, которая раньше производилась на этом предприятии.

**Технопарк** — организационное объединение ряда научно-исследовательских, производственных, коммерческих и иных организаций на базе имеющегося предприятия с развитой инфраструктурой и высоким инновационным потенциалом с целью сконцентрировать перспективные субъекты малого и среднего инновационного бизнеса для координации их деятельности и оказания необходимой поддержки на всех стадиях инновационного цикла, содействия коммерциализации разработанных технологий, продуктов и услуг. Целью деятельности технопарка является оказание материально-технического, информационного и социально-культурного обеспечения размещаемых на его территории инновационных предприятий (фирм) и проведение коммерческой оценки разрабатываемых этими предприятиями инвестиционных проектов.

### **Технопарки призваны к решению следующих задач:**

- улучшение инвестиционного климата, повышение деловой активности, расширение экспортных возможностей в секторе малого и среднего инновационного предпринимательства;



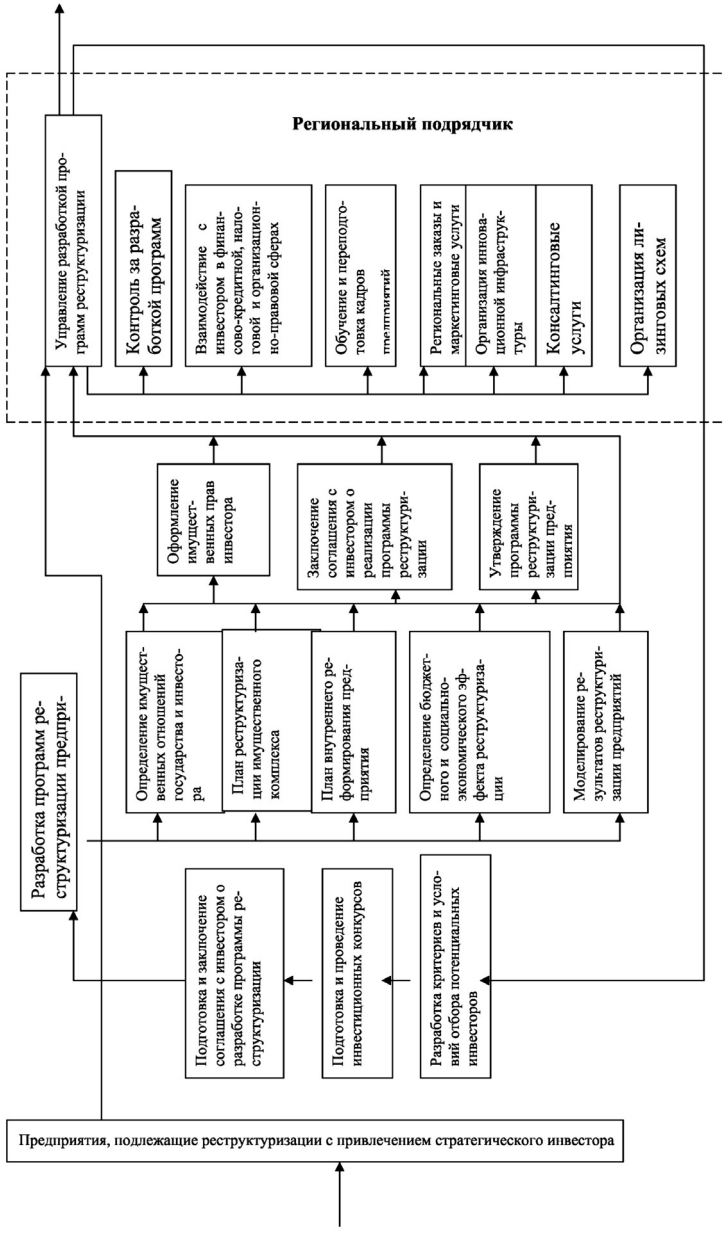


Рис. 5. Разработка программ реструктуризации предприятий с привлечением стратегического инвестора

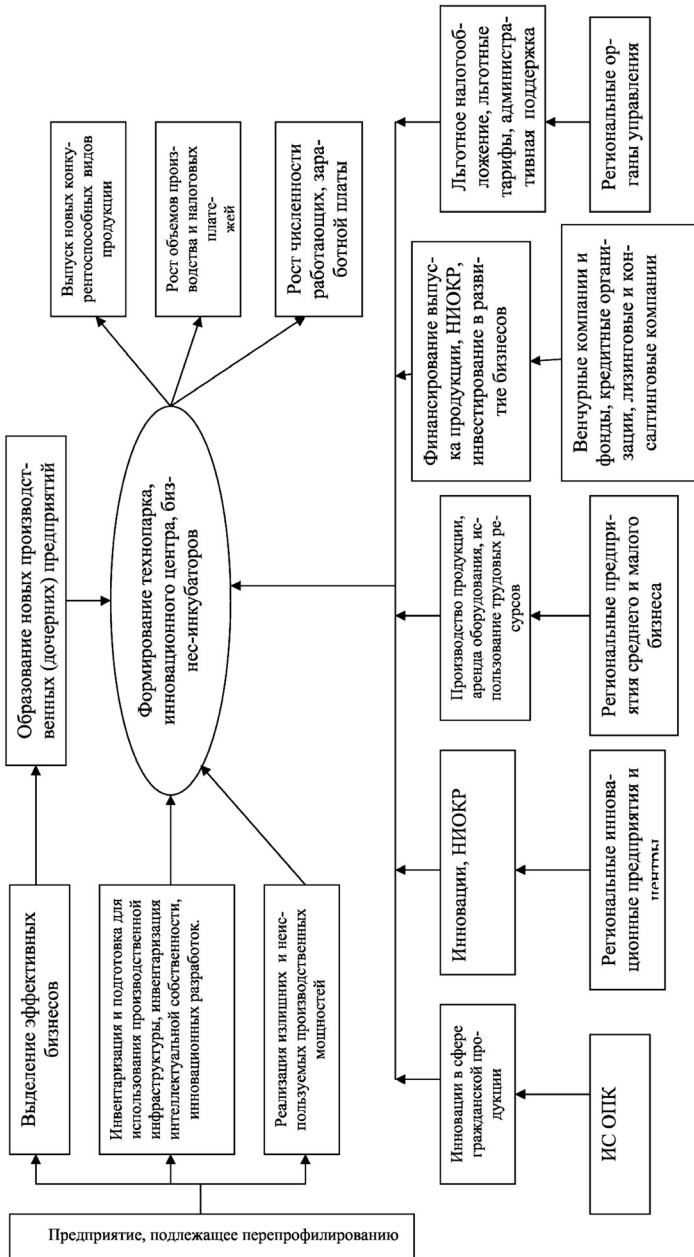


Рис. 6. Перепрофилирование предприятий, выводимых из состава ОПК

- обеспечение лучших организационно-финансовых условий для реализации научно-технических проектов, в том числе, относящихся к категории рискованного бизнеса, и ускорения сроков коммерциализации их результатов;
- создание дополнительных рабочих мест для научных сотрудников и инженерно-технических специалистов высокой квалификации, снижение оттока кадров из наукоемких отраслей;
- создание условий для актуализации знаний и реализации творческих идей и проектов молодых кадров (студентов, аспирантов, выпускников научно-технических вузов), предотвращение старения отечественной науки и «утечки умов» за границу;
- привлечение инновационных компаний и творческих коллективов; организация совместных инновационных предприятий с целью создания мощной зоны регионального экономического роста;
- создание нового механизма реализации региональной политики, направленной на структурную перестройку промышленности с преобразованием предприятий с высокой добавленной стоимостью;
- рост поступлений в бюджет за счет создания новых компаний — налогоплательщиков.

Бизнес-инкубатор — организация, которая предоставляет начинающим малым предприятиям на льготных условиях помещения, средства связи, оргтехнику, необходимое оборудование. Кроме того, бизнес-инкубатор оказывает предприятиям целый спектр услуг — секретарских, бухгалтерских, юридических, помогает получению финансовых средств на развитие дела и выходу на местный рынок.

По определению Национального содружества бизнес-инкубаторов, бизнес-инкубатор — это организация, которая создаёт наиболее благоприятные условия для стартового развития малых предприятий путём предоставления комплекса услуг и ресурсов, включающего: обеспечение предприятий площадью на льготных условиях, средства связи, оргтехнику, необходимое оборудование, проводит обучение персонала, консалтинг и т. д. Комплекс услуг (секретарских, бухгалтерских, юридических, образовательных, консалтинговых) — это одно из самых главных условий, потому что именно комплексность имеет значение для стартового развития малых предприятий.

#### **Модель 4: продажа имущества предприятия**

Предприятие либо продается как единый имущественный комплекс (при этом возможно его репрофилирование), либо — если сохранение единства предприятия невозможно — его имущество продается по частям. Продажа имущества осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

#### **4. Нормативно-правовое обеспечение реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК**

Предприятия ОПК функционируют в правовом поле, очерченном федеральными законами: «О федеральном бюджете», «О поставках продукции для федеральных государственных нужд», «О государственном оборонном заказе», «О финансировании особо радиационно-опасных и ядерно-опасных производств и объектов», «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», «Об акционерных обществах», «О приватизации государственного и муниципального имущества», «О несостоятельности (банкротстве)», а также постановлениями, положениями и указами «О продаже государственных предприятий-должников», «О порядке экономического стимулирования мобилизационной подготовки экономики», «О комиссии по реализации федеральной целевой программы „Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 годы)“», «Прогнозный план (программа) приватизации федерального имущества на 2004 год и основные направления приватизации федерального имущества до 2006 года», «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» и др.

Списки организаций ОПК и организаций, выводимых из состава ОПК, определяются следующими документами:

- Перечень стратегических предприятий и организаций, утверждённый распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 января 2004 г. № 22-р [25];
- Постановление Правительства Российской Федерации от 20 февраля 2004 г. № 96 «О сводном реестре организаций оборонно-промышленного комплекса» [26].

Исходя из анализа вышеупомянутых документов, **количество не вошедших в реестр ОПК предприятий и организаций составляет 701**, из которых 676 приходится на Федеральное космическое агентство и Федеральное агентство по промышленности и 25 находятся в ведении Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации.

Проект Программы «Реструктуризация предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса» разрабатывается в соответствии с пунктом 5 «Порядка разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 июня 1995 г. № 594

«О реализации Федерального закона „О поставках продукции для федеральных государственных нужд“» [10]. Структура проекта Программы должна соответствовать требованиям, установленным в пункте 10 вышеупомянутого нормативного документа.

**Особенностями правового регулирования предприятий ОПК являются:**

- жесткая регламентация деятельности в сфере определения ассортимента выпускаемой продукции, заключения внешнеэкономических контрактов по поставкам военной продукции, выполнения мобилизационных заданий и содержания мобилизационных мощностей, соблюдения порядка передачи объектов социальной инфраструктуры;
- неурегулированность отношений в части прав на интеллектуальную собственность, созданную за счет средств государственного бюджета [27; 28];
- отсутствие законодательной базы по порядку вывода предприятий из состава ОПК, в том числе по передаче имущества [29].

Следуя провозглашённой политике, Правительство Российской Федерации, в соответствии с Федеральным законом от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» [30], утвердило Прогнозный план приватизации федерального имущества на 2004 г. и основные направления приватизации федерального имущества до 2006 г. (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 августа 2003 г. № 1165-р) [31]. В эти списки попали и некоторые предприятия, выводимые из состава ОПК.

Для реализации Программы необходимо выпустить постановление Правительства Российской Федерации, определяющее **особый порядок приватизации организаций, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса** [29].

Для обеспечения процесса реструктуризации также требуется нормативно-правовое обеспечение, регулирующее:

- отношения собственности в сфере интеллектуальной собственности, созданной за счет средств государственного финансирования — Федеральный закон (разработка закона выходит за рамки данной Программы, но такой законопроект представлен в Государственную Думу и Генеральный подрядчик по реализации Программы по поручению Правительства Российской Федерации мог бы участвовать в экспертизе и доработке данного законопроекта) — в качестве первого шага предлагается внести изменения и дополнения в Постановление Правительства Российской Федерации от 14 января 2002 г. № 7 «О порядке

инвентаризации и стоимостной оценке прав на результаты научно-технической деятельности» [32] и утвержденное данным Постановлением Положение об инвентаризации прав на результаты научно-технической деятельности — проект изменений и дополнений, касающихся инвентаризации прав интеллектуальной собственности и иных нематериальных активов предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса, а также определения правового статуса находящейся на этих предприятиях проектной и конструкторской документации, не учтенной на их балансах;

- особенности приватизации государственного имущества предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса — изменения и дополнения в Федеральный закон «О приватизации государственного и муниципального имущества» [30]; в качестве первого шага предлагается внести изменения и дополнения в Постановление Правительства Российской Федерации от 9 июля 2002 г. № 512 «Об утверждении правил разработки прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества» [33], касающиеся учета особенностей приватизации государственного имущества предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса, и порядка реализации полномочий Правительства Российской Федерации по решению вопросов о способах, сроках и ограничениях приватизации данного имущества в соответствии с частью 1 статьи 6 Федерального закона «О приватизации государственного и муниципального имущества» [30];
- порядок организации выполнения Программы (создание комиссии, разграничение функций, полномочий и ответственности в системе управления реализацией Программы) — постановление Правительства Российской Федерации;
- порядок государственного финансирования Программы — изменения и дополнения в Постановление Правительства Российской Федерации от 2 февраля 1998 г. № 143 «О порядке финансирования инвестиционных программ конверсии оборонной промышленности за счет средств федерального бюджета и условиях их конкурсного отбора» [34], касающиеся использования данного механизма для финансирования проектов реструктуризации предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса;
- порядок мониторинга хода выполнения Программы — постановление Правительства Российской Федерации;
- порядок оценки эффективности выполнения Программы — Методические указания, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации или распоряжением федерального органа исполнительной власти — Государственного заказчика Программы.

Необходим также блок типовых документов, легко адаптируемых к конкретной ситуации:

- типовое положение о Региональной комиссии, обеспечивающей реализацию Программы на региональном уровне путем разработки и реализации региональных программ реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК;
- типовой устав региональной СРО, выполняющей функции региональной управляющей компании;
- типовое соглашение между региональной СРО и инвестором;
- типовой договор между региональной СРО и предприятием;
- типовой план реформирования.

## 5. Система управления реализацией Программы

### 5.1. Обоснование необходимости участия региональных органов государственной власти в реализации Программы

Управление реализацией Программы строится на основе сочетания федерального и регионального подходов [1]. Необходимость взаимодействия с региональными администрациями обусловлена актуальностью решения следующих проблем управления.

1. Существующий подход к управлению федеральным имуществом предприятий, выводимых из состава ОПК, предполагает их **приватизацию по стандартной схеме** («конвейер» по выполнению планов приватизации), **без «лишних» согласований, без инвестиционных условий и достаточно быстро** — так, что сколько-нибудь **серьезная предпродажная подготовка (не говоря уже о реструктуризации) невозможна**.

В качестве примера ущерба, который может нанести государству скоропалительная приватизация предприятий, выводимых из состава ОПК, приведем ситуацию, которая сложилась с правами на результаты научно-технической деятельности [27, 28]. В результате преобразования государственной собственности многие ценные результаты научно-технической деятельности — прежде всего содержащая потенциально охраноспособные результаты конструкторская, технологическая и другая документация — оказались практически бесхозными. Новые собственники государственного имущества в процессе приватизации формально не получили и не перерегистрировали права на эти результаты, но и государство не зафиксировало эти права за собой и не определило порядок их дальнейше-

го использования. Вся процедура приватизации прав на результаты научно-технической деятельности свелась к учету лишь тех немногочисленных прав на объекты промышленной собственности, которые были поставлены на бухгалтерский учет. В итоге **документация и иные нематериальные активы, которые могли бы принести пользу государству или повысить конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность приватизированных предприятий, не могут быть введены в гражданский оборот или вовсе утрачены.**

Осуществление приватизации без должной инвентаризации всех активов предприятия, проведения реструктуризации и предпродажной подготовки **наносит ущерб не только научно-техническому, но также кадровому и в целом — инновационному потенциалу предприятий, а также градообразующим и иным социально значимым предприятиям.** Поэтому для тех предприятий, которые еще сохранили свой ценный потенциал, а также для социально значимых предприятий (часто эти характеристики присутствуют одновременно) **нужен прямо противоположный подход: индивидуальная работа с каждым предприятием,** подразумевающая проведение **реструктуризации и тщательной предпродажной подготовки,** нацеленная на **привлечение инвестиций** и требующая **длительных согласований и взаимодействий** — причем не только с федеральными, но и с **региональными органами исполнительной власти.**

Учитывая общее количество предприятий, выводимых из состава ОПК, взаимодействие с региональными властями нужно для **«масштабирования» системы управления процессами приватизации, предпродажной подготовки, реструктуризации, привлечения инвестиций и т. д.** В том случае, когда мы хотим работать с каждым предприятием индивидуально, управлять этими процессами становится довольно сложно. Централизованное же управление — даже через территориальные органы федерального агентства по управлению федеральным имуществом — возможно только по стандартным схемам. Кроме того, индивидуальная работа с каждым предприятием требует знания местных условий — а это предполагает делегирование полномочий по управлению имуществом этих предприятий в регионы.

2. Федеральный закон «О конверсии оборонной промышленности в Российской Федерации» [9] предполагает **ответственность собственника (государства) за социальные последствия конверсии** (статьи 11–12). Но в отсутствие предусмотренного частью 3 статьи 8 того же федерального закона финансирования инвестиционных программ конверсии вопросы о компенсации социальных последствий прекращения работы предприятий по гособоронзаказу нужно решать во взаимодействии именно с региональными администрациями. Если в случае, например, приватизации



градообразующего предприятия региональная администрация будет просто «поставлена перед фактом», то она совершенно справедливо обвинит в возникшей социальной напряженности федеральный центр. В то же время при грамотной организации взаимодействия властей федерального и регионального уровня почти всегда может быть найдено решение, приемлемое и для государства, и для менеджмента предприятия, и для работников, и для населения региона.

Принятие Правительством Российской Федерации решения о разработке Программы реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК, означает **формирование целого ряда новых предметов взаимодействия органов управления федерального и регионального уровня.**

Необходимость участия региональных органов власти в реализации Программы определяется также следующими факторами:

- 1) масштабы предстоящей работы по выполнению Программы предполагают ее реализацию на 701 предприятии в более чем тридцати регионах страны;
- 2) мероприятия по реализации Программы будут реализовываться с учетом проводимой в стране административной реформы, предполагающей смещение значительной части полномочий федеральной власти на региональный уровень и ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательской деятельности, в том числе прекращения избыточного государственного регулирования;
- 3) поскольку реализация мероприятий Программы будет осуществляться на территориях регионов, процедура вывода предприятий из состава ОПК должна максимально учитывать региональное и муниципальное законодательство и при необходимости вносить изменения в нормативные правовые акты всех уровней власти и управления регионов;
- 4) система управления реализацией Программы должна адаптироваться с учетом приоритетов экономического и социального развития региона, учитывать отраслевые особенности его развития и обеспечить:
  - концентрацию научно-технических ресурсов предприятий выводимых из состава ОПК на развитие профильных отраслей региона и приоритетных направлений его развития;
  - создание действенных механизмов стимулирования инновационного развития, в том числе систем венчурного кредитования инновационных разработок (проектов) и страхования инновационных рисков;
  - сочетание современных рыночных механизмов, государственной поддержки базисных инноваций и высокой творческой активности

- изобретателей и инноваторов, интересы их творческих союзов и профессиональных организаций;
- 5) администрации регионов заинтересованы в перестройке экономик своих регионов на инновационный путь развития за счет использования научно-технического и кадрового потенциала предприятий, выводимых из состава ОПК;
  - 6) необходимо задействовать административный ресурс регионов, средства региональных бюджетов и действующие формы государственной поддержки для разработки и реализации комплексных планов реформирования предприятий, выводимых из состава ОПК;
  - 7) необходимость участия администраций регионов в реализации Программы определяется также их заинтересованностью в создании системы подготовки и переподготовки управленческих кадров, которые требуются для работы в условиях рыночных отношений;
  - 8) особая роль будет принадлежать региональным органам управления в вопросах согласования планов реструктуризации и приватизации предприятий, оптимизации инфраструктуры предприятий, выводимых из состава ОПК;
  - 9) реализация мероприятий Программы с участием региональных органов власти и управления, обеспечит необходимые условия для вхождения предприятий, выводимых из состава ОПК, в действующую экономическую, научно-технологическую, социальную инфраструктуру региона.

Программа реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК, основывается на достаточно точном определении интересов федеральных и региональных органов власти в ее эффективной реализации.

**К федеральным интересам относятся:**

- развитие на базе оборонных предприятий и организаций высокотехнологического сектора гражданской промышленности страны;
- получение максимально возможного экономического эффекта от реализации имущественного комплекса оборонных предприятий и организаций, не вошедших в реестр ОПК, собственником которого является государство;
- сохранение результатов научно-технических разработок высокотехнологичной продукции, созданных за счет средств федерального бюджета;
- увеличение налогооблагаемой базы и пополнение доходной части бюджетов всех уровней;

- обеспечение социальной стабильности в стране за счет сохранения (в реформированном виде) градообразующих и иных социально-значимых предприятий, увеличения количества рабочих мест и роста заработной платы.

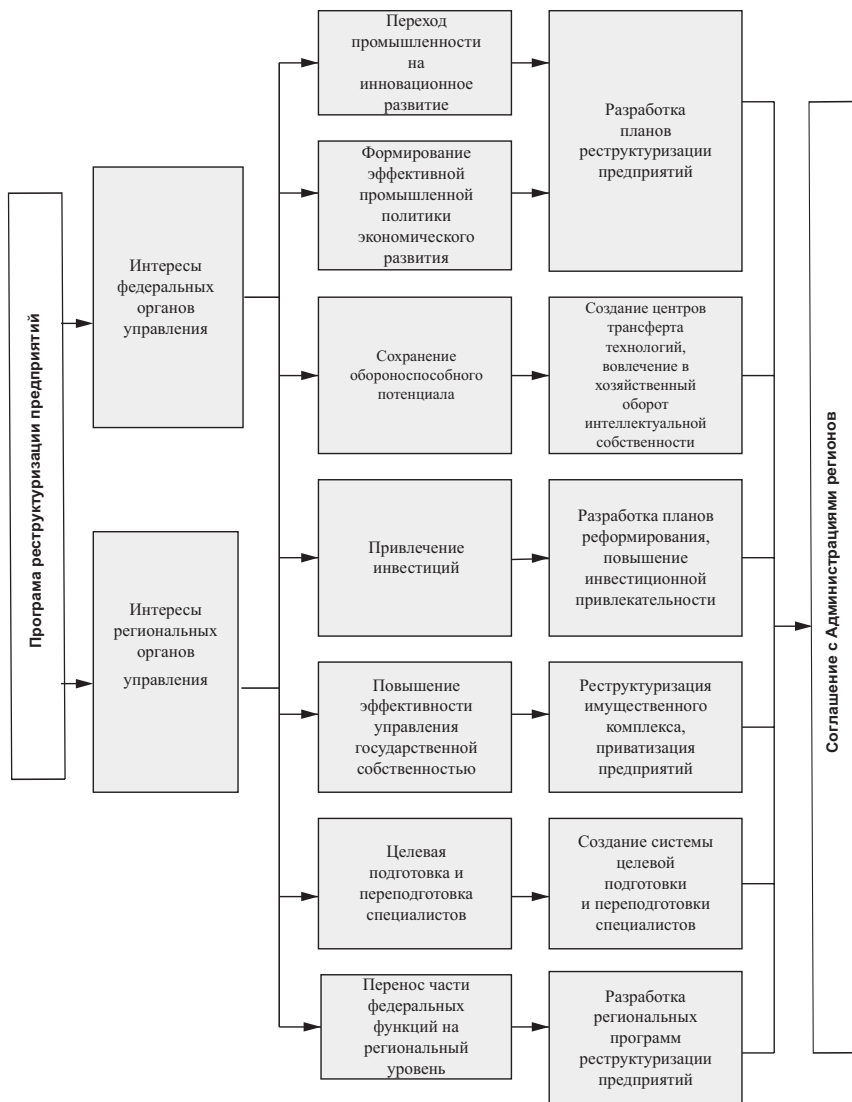
#### **К региональным интересам относятся:**

- сохранение научно-технического и кадрового потенциала предприятий, выводимых из состава ОПК;
- развитие на базе оборонных предприятий и организаций, не вошедших в реестр ОПК, высокотехнологичных, конкурентоспособных производств гражданской продукции;
- максимальное снижение социально-экономической напряженности в регионе, возникновение которой возможно при выводе предприятий региона из состава ОПК;
- создание необходимой системы управления реализацией Программы на региональном уровне за счет наиболее эффективного использования регионального бюджета и видов государственной поддержки, финансируемых за счет средств регионального бюджета.

Интересы федеральных и региональных органов власти в достижении результатов реализации Программы реструктуризации практически полностью совпадают, находя свое отражение в планах социально-экономического развития и промышленной политики регионов. Можно выделить несколько узловых моментов такого совпадения интересов (рис. 7).

#### **1) Совпадение интересов в решении комплекса проблем социально-экономического развития регионов:**

- развития на базе оборонных предприятий и организаций региона, не вошедших в реестр ОПК, высокотехнологичных, конкурентоспособных производств гражданской продукции;
- всестороннего использования имеющихся производственных возможностей, высоких технологий, научно-технического и кадрового потенциала для наиболее эффективного развития предприятий региона, организации производства импортозамещающих товаров народного потребления и сложной бытовой техники;
- обеспечения роста инвестиционной привлекательности региона;
- создания дополнительных рабочих мест на предприятиях региона;
- формирования устойчивого спроса на высококвалифицированных специалистов;
- повышения благосостояния населения, задействованного на данных производствах.



**Рис. 7.** Схема взаимодействия федеральных и региональных органов управления на основе общности интересов

## **2) Совпадение интересов в вопросах формирования промышленной политики регионов.**

Региональная промышленная политика представляет собой взаимосвязанную совокупность целей промышленного развития и способов их достижения. Она основывается на ранжировании полномочий в области управления промышленным развитием между Центром и регионом и ориентирована на эффективное использование географических, природных, экономических и других конкурентных преимуществ региона. В основу региональной промышленной политики могут быть положены основные принципы реструктуризации и реформирования предприятий, предложенные в федеральной Программе.

### **5.2. Участие региональной администрации в Программе как инструмент реализации промышленной политики региона**

*Цель промышленной политики региона* заключается в разработке применительно к региональным особенностям, системы гибких подходов и механизмов, направленных на стабилизацию экономического положения промышленного комплекса, достижении на этой основе экономического роста и повышения благосостояния населения региона. Система мероприятий Программы построена так, чтобы способствовать движению региональных экономик в этом направлении.

*Главными направлениями* региональной промышленной политики в контексте реализации Программы реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК, становятся:

- реформирование и реструктуризация предприятий, не вошедших в реестр ОПК;
- ликвидация причин, приводящих к сокращению объемов производства или потере конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- оказание всесторонней поддержки объектам подъема экономики, ориентированным на ускорение научно-технического прогресса, разработку и освоение новых технологий, развитие средств информатики, выпуск конкурентоспособной продукции.

Приоритетами промышленного развития являются также:

- 1) наращивание производства в отраслях с быстрым оборотом капитала и высокой бюджетной эффективностью, в первую очередь обеспечивающих товарное наполнение потребительского рынка;
- 2) поддержка наукоемких отраслей и высоких технологий, отраслей с высокой степенью обработки, в том числе на базе развития кооперационных связей с иностранными компаниями;

- 3) производство конкурентоспособной машиностроительной продукции как основы технической реконструкции экономики;
- 4) поддержка отраслей, характеризующихся техническим отставанием на данном этапе, за счет использования научно-технического потенциала, оборонных отраслей, функционирование которых остается целесообразным в связи с их ориентацией на производство для других отраслей, поставкой продукции на региональный и внутренний рынок.

**На региональном уровне в качестве основополагающих задач, обусловленных приоритетными направлениями реализации Программы, необходимо выделить:**

- разработку региональных Программ реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК и создание на ее базе условий для формирования системы государственного регулирования деятельности промышленного комплекса, восстановление управляемости госсобственности, государственное участие в создании корпоративных структур;
- реструктуризацию предприятий;
- воздействие на формирование регионального рынка сбыта промышленной продукции за счет увеличения объема регионального заказа;
- формирование конкурентной среды, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выпускаемой в регионе;
- формирование новых экономических и технологических связей предприятий, выводимых из состава ОПК, с предприятиями различных отраслей и хозяйственных структур;
- концентрацию капитала с целью создания структур, основанных на принципах самофинансирования, саморегуляции и саморазвития;
- расширение инвестиционной деятельности в промышленности на основе развития научно-производственного, инновационного потенциала предприятий оборонного комплекса.

Применительно к предприятиям, выводимым из состава ОПК, существует ряд проблем, связанных с процессом реформирования ОПК, центр тяжести решения которых перемещается на региональный уровень. Это:

- неразвитость регионального сегмента национальной инновационной системы с задачами по организации предпродажной подготовки и формированию устойчивого платежеспособного спроса на предприятия, выставяемые на продажу;
- непроработанность механизмов согласования интересов создаваемых интегрированных структур ОПК, федеральных и региональных властей;
- неразвитость отечественного фондового рынка и ограниченность свободных инвестиционных ресурсов;

- исторически сложившаяся специфика предприятий, построенных на принципах «натурального хозяйства» и неразвитость аутсорсинга, что затрудняет выделение самостоятельных бизнесов и требует детальной проработки таких перспективных схем реструктуризации, как формирование промзоны (технопарка) для выделяемых бизнесов.

Таким образом, комплекс проблем предприятий, выводимых из состава ОПК, и проблем самого процесса реформирования ОПК требует системного и последовательного решения, что приводит к **необходимости разработки региональных программ реструктуризации предприятий, выводимых из состава ОПК.**

### **5.3. Схема управления реализацией Программы, основанная на взаимодействии федеральных и региональных органов государственной власти**

**Правительство Российской Федерации** в соответствии с действующим законодательством дает поручение разработать Программу «Реструктуризация предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса».

Для обеспечения разработки Программы, управления процессом ее реализации и контроля за ходом выполнения Правительство Российской Федерации формирует Правительственную комиссию по реструктуризации предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса (далее — Правительственная комиссия).

Правительственная комиссия совместно с Комиссией по реализации Федеральной целевой программы «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 годы)» определяют Государственного заказчика по вопросам реализации Программы (Министерство промышленности и энергетики Российской Федерации). Функции государственного заказчика определяются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

#### **В состав Правительственной комиссии включаются следующие федеральные органы исполнительной власти и организации:**

- Министерство промышленности и энергетики Российской Федерации;
- Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации;
- Министерство обороны Российской Федерации;
- Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом;
- Федеральное космическое агентство;

- Федеральное агентство по промышленности;
- государственное учреждение «Государственный фонд конверсии»;
- представители регионов.

**Государственный заказчик Программы** (Министерство промышленности и энергетики Российской Федерации) на конкурсной основе определяет Генерального подрядчика по реализации Программы и заключает с ним государственный контракт.

Необходимым условием реализации Программы является разработка и реализация мероприятий по выполнению Программы в регионах.

С целью повышения, заинтересованности региональных исполнительных органов власти в результатах реализации Программы, Правительственная комиссия рекомендует региональным исполнительным органам власти создать региональные комиссии и разработать региональные программы, обеспечивающие выполнение Программы. При выполнении этого условия Программа представляет собой систему, состоящую из федеральной Программы «Реструктуризация предприятий, выводимых из состава оборонно-промышленного комплекса» и региональных программ. Соответственно, управление каждой из региональных программ осуществляется на региональном уровне, а управление федеральной Программой и координация ее выполнения с региональными программами — на федеральном уровне.

#### **Администрация региона:**

- создает Региональную комиссию;
- готовит необходимые материалы для рассмотрения на заседаниях Правительственной и Региональной комиссий;
- осуществляют контроль за разработкой и реализацией Региональной программы;
- создает механизм управления Региональной программой с использованием средств государственной поддержки, предусмотренных региональным законодательством;
- обеспечивает контроль за целевым использованием средств федерального и региональных бюджетов и внебюджетных фондов, выделенных для реализации Региональной программы.

#### **Региональная комиссия:**

- обеспечивает выполнение решений Правительственной комиссии в регионе;
- взаимодействует с Правительственной комиссией, федеральными агентствами и иными государственными органами по вопросам реализации Региональной программы;



- контролирует ход выполнения мероприятий Региональной программы в полном объеме региональных полномочий;
- готовит необходимые решения для рассмотрения в федеральных агентствах и утверждения на заседаниях Правительственной комиссии;
- осуществляет организацию работ по инвентаризации и классификации предприятий;
- запрашивает и получает от органов исполнительной власти региона, городов, территориальных органов управления, глав муниципальных образований и иных организаций документы, информацию и материалы, необходимые для деятельности Региональной комиссии;
- приглашают на свои заседания и заслушивает отчеты руководителей всех заинтересованных служб и ведомств по вопросам, рассматриваемым на заседании Региональной комиссии;
- осуществляет подготовку предложений по внесению изменений в ранее изданные постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, а также распорядительные документы региональных органов управления, затрагивающие вопросы, отнесенные к компетенции Региональной комиссии;
- рассматривает итоги инвентаризации и классификации предприятий, направляет их на утверждение Правительственной комиссии;
- рассматривает предложения по созданию на базе предприятий, выводимых из состава ОПК, технопарков.

**Региональная комиссия** является главным распорядителем региональных бюджетных средств, выделяемых на Региональную программу.

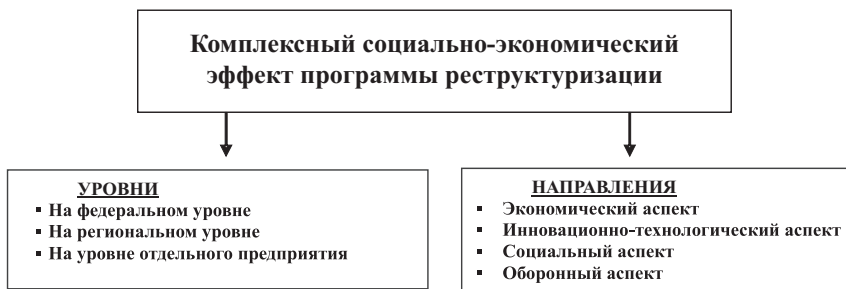
**Генеральный подрядчик** заключает договор подряда на выполнение работ с **региональными СРО**, отобранными региональными комиссиями. Основными функциями **региональной СРО** являются:

- обеспечение выполнения программных мероприятий, соответствующих решений Правительственной и региональных комиссий;
- подготовка необходимых материалов для рассмотрения на заседаниях региональной комиссии, участие в работе региональной комиссии;
- заключение договоров на реализацию планов реструктуризации предприятий в регионах;
- оказание практической помощи в разработке планов реструктуризации предприятий;
- разработка мероприятий по привлечению и использованию для реализации региональной программы инновационного, технологического, маркетингового и кадрового потенциала региона;

- привлечение на конкурсной основе к выполнению работ региональных консалтинговых, аудиторских, маркетинговых компаний, научно-исследовательских институтов, инновационных и образовательных структур;
- мониторинг выполнения планов реструктуризации предприятий;
- обучение, подготовка и переподготовка специалистов предприятий, разрабатывающих и реализующих планы реструктуризации;
- организация конкурсного отбора инвесторов;
- обучение, подготовка и переподготовка специалистов предприятий, разрабатывающих и реализующих планы реструктуризации;
- организация конкурсного отбора инвесторов.

## 6. Оценка результатов и эффективности Программы

Основным конечным результатом реализации Программы является формирование конкурентоспособного сектора отечественной экономики в сфере высокотехнологичного, наукоемкого производства продукции (товаров и услуг) общегражданского назначения на основе эффективного использования научно-производственного потенциала и социально-экономической инфраструктуры предприятий, выводимых из состава ОПК, при условии обеспечения баланса интересов реформируемого ОПК, федеральных и региональных властей. Структура комплексного социально-экономического эффекта реализации Программы представлена на схеме (см. рис. 8).



**Рис. 8.** Структура комплексного социально-экономического эффекта реализации Программы

Оценка эффективности выполнения Программы производится на трех уровнях:

- федеральном;
- региональном;
- на уровне отдельного предприятия.

На федеральном уровне социально-экономический эффект от реализации Программы является комплексным, наличие эффекта обуславливается, главным образом, расширением масштабов деятельности и повышением ее эффективности.

#### **Измерение социально-экономического эффекта на федеральном уровне (макроуровне):**

- доля прироста ВВП за счет увеличения объемов производства реформируемых предприятий;
- эффективность использования ресурсов: снижение удельного расхода материалов и энергоресурсов, рост производительности труда;
- расширение экспортной составляющей в выпуске;
- рост налоговой базы и соответственно объема платежей в бюджет, снижение задолженности по платежам в бюджет;
- рост научного потенциала: активизация фундаментальных и прикладных исследований;
- рост уровня жизни населения: средняя зарплата на реструктуризируемых предприятиях.

#### **Измерение социально-экономического эффекта на региональном уровне (мезоуровне):**

- доля прироста ВРП за счет увеличения объемов производства реформируемых предприятий;
- рост производительности труда;
- расширение экспортной составляющей в выпуске;
- рост налоговой базы и соответственно объема платежей в бюджет;
- снижение задолженности по платежам в бюджет;
- рост уровня жизни населения: средняя зарплата на реструктуризируемых предприятиях;
- инвестиционная привлекательность региона: объем привлеченных инвестиций.

#### **Измерение социально-экономического эффекта на уровне предприятия (микроуровне):**

- рост производства, укрепление рыночных позиций;

- рост финансовых результатов, улучшение экономических показателей, повышение финансовой прочности;
- эффект в управлении — совершенствование самих форм и методов управления, планирования, мотивации, т. е. всей системы менеджмента;
- рост расходов на НИОКР;
- рост расходов на обновление оборудования и технологий, увеличение доли высоких технологий;
- рост уровня жизни населения: средняя зарплата, создание новых рабочих мест, улучшение условий труда.

### **Оценка бюджетной эффективности Программы**

Оценка бюджетной эффективности Программы строится исходя из определения эффекта от каждого из основных направлений реструктуризации:

- увеличение темпов роста выручки в соответствии с маркетинговой концепцией, предусматривается для 70 % реформируемых предприятий;
- реализация имущества предприятий, находящихся в кризисном состоянии, к которым применяются процедуры несостоятельности, для которых нецелесообразно осуществление затрат на переориентацию, предусматривается для 8–9 % предприятий;
- переориентация бизнеса предприятий, к которым применяются процедуры несостоятельности, предусматривается для 5–6 % предприятий;
- формирование промзоны (технопарка) для экономически эффективных инновационных бизнесов, выделяемых в процессе реструктуризации, предусматривается для 13–15 % предприятий.

Одним из факторов повышения эффективности Программы является вовлечение в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности, созданной за счет средств государственного финансирования. Для этого необходимы инвентаризация и оценка результатов интеллектуальной деятельности на каждом из предприятий, участвующих в Программе [1, 2, 32], конвертация стоимости результатов интеллектуальной деятельности в акции предприятий и, тем самым, увеличение доли государства в уставном капитале предприятий. Однако в связи с отсутствием правового урегулирования данных отношений необходима дополнительная проработка этой темы [27, 28].

### **Литература**

1. Реализация механизмов взаимодействия с региональными администрациями в процессе реструктуризации предприятий оборонных отраслей, не вошедших в реестр ОПК // Отчет о научно-исследовательской работе № 2–7/6 по теме «Разработка комплексного

- механизма и программы реструктуризации предприятий ОПК, не входящих в состав создаваемых интегрированных структур» (Шифр «Управляемость») / Министерство промышленности и энергетики Российской Федерации, ГУ «Государственный фонд конверсии». М., 2004.
2. Анализ возможных рынков гражданской продукции и основных путей реструктуризации предприятий (по результатам проведения анализа научно-производственного потенциала) с предложением по приватизации и степени участия государства в уставных капиталах организаций, выводимых из состава ОПК // Отчет о научно-исследовательской работе № 2–7/7 по теме «Разработка комплексного механизма и программы реструктуризации предприятий ОПК, не входящих в состав создаваемых интегрированных структур» (Шифр «Управляемость») / Министерство промышленности и энергетики Российской Федерации, ГУ «Государственный фонд конверсии». М., 2004.
  3. Федеральный закон от 23.12.2003 № 186-ФЗ «О федеральном бюджете на 2004 год» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. 29 дек. № 52. Ч. I, ст. 5038.
  4. *Задорожный А.* Рано радоваться // Эксперт-Урал. 2004. 5 июля. № 25 (152).
  5. *Хазбиев А.* Диверсия в тылу // Эксперт. 2004. 19 июля. № 27 (428).
  6. *Задорожный А.* Им не жить друг без друга // Эксперт-Урал. 2004. 7 июня. № 21 (148).
  7. *Савицкая И.* Российская «оборонка» перед боем. 2004. 27 апр. <http://www.polit.ru/economy/2004/04/27/vpk.html>
  8. *Эдуардов С.* Российская оборонная промышленность деградирует. 2004. 29 сент. <http://www.utro.ru/articles/2004/09/29/355688.shtml>
  9. Федеральный закон от 13.04.98 № 60-ФЗ «О конверсии оборонной промышленности в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. 20 апр. № 16. Ст. 1795.
  10. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.06.95 № 594 «О реализации Федерального закона „О поставках продукции для федеральных государственных нужд“ (вместе с „Порядком разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация“, „Порядком закупки и поставки продукции для федеральных государственных нужд“, „Порядком подготовки и заключения государственных контрактов на закупку и поставку продукции для федеральных государственных нужд“)» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1995. 10 июля. № 28. Ст. 2669.
  11. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.08.97 № 1057 «О межведомственной комиссии по структурной перестройке оборонно-промышленного комплекса» // Российская газета. 1997. 2 сент. № 169.
  12. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.06.98 № 625 «О Федеральной целевой программе реструктуризации и конверсии оборонной промышленности на 1998–2000 годы» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. 29 июня. № 26. Ст. 3081.
  13. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.07.2002 № 517 «О Комиссии по реализации Федеральной целевой программы „Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 годы)“» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. 22 июля. № 29. Ст. 2960.
  14. Федеральный закон от 22.08.2004 № 122-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием федеральных законов „О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон ‘Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации’ и ‘Об общих принципах организации

- местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. 30 авг. № 35. Ст. 3607.
15. Технология и опыт вывода предприятия из критического и банкротного состояния в конкурентоспособное. Библиотека технологий управления. Методика. Годовой опыт ЗАО «Чайковский текстиль» / Под ред. В. А. Ирикова. М.: УНПК МФТИ, 1996.
  16. *Леонтьев С. В.* Реструктуризация предприятий // Бизнес, право, прибыль. 1997. № 2.
  17. *Тренев В. Н.* Распределенная структура формирования управленческих решений при реструктуризации предприятия // Материалы международной научно-практической конференции. ИПУ им. В. А. Трапезникова РАН, 1997.
  18. *Балаиов В. Г., Тренев В. Н., Ириков В. А., Ильдеменов С. В., Леонтьев С. В.* Методы и механизмы реализации распределенных процедур формирования управленческих решений при реформировании предприятий. М.: ИПУ им. В. А. Трапезникова РАН, 1998.
  19. *Тренев В. Н., Ириков В. А., Ильдеменов С. В., Леонтьев С. В., Балаиов В. Г.* Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. М.: Изд-во ПРИОР, 1998. 2-е изд.: М.: Изд-во ПРИОР, 2001.
  20. *Балаиов В. Г., Ириков В. А.* Реформирование и реструктуризация предприятий: опыт и перспективы // Журнал «Консультант». 1999. № 1.
  21. *Леонтьев С. В.* Технология инновационного развития организационной структуры предприятия. Библиотека технологий управления. М.: МФТИ, 2000.
  22. *Леонтьев С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н.* Стратегия успеха. Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. М.: Новости, 2000.
  23. *Балаиов В. Г., Ириков В. А., Токарев В. Д.* Опыт реформирования: четырехкратный рост и техперевооружение. М.: «Книга сервис», 2002. С. 320.
  24. *Балаиов В. Г., Ириков В. А.* Технологии повышения финансового результата предприятий и корпораций. М.: Изд-во ПРИОР, 2002. С. 512.
  25. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.01.2004 № 22-р // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. 19 янв. № 3. Ст. 208.
  26. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.02.2004 № 96 «О сводном реестре организаций оборонно-промышленного комплекса» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. 1 мар. № 9. Ст. 781.
  27. *Бриндикова И. В., Семериков В. Н.* Инвентаризация результатов научно-технической деятельности как инструмент решения проблем управления государственным имуществом // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2003. № 1. С. 3–9.
  28. *Бриндикова И. В., Семериков В. Н.* О совершенствовании организации проведения инвентаризации результатов научно-технической деятельности в процессе приватизации федерального имущества // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2003. № 9. С. 9–12.
  29. *Семериков В. Н.* О совершенствовании законодательства в области имущественных отношений в оборонной промышленности // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2003. № 6. С. 53–56.
  30. Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. 28 янв. № 4. Ст. 251.
  31. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.08.2003 № 1165-р «Об утверждении прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества на 2004 год и основных направлений приватизации федерального имущества до 2006 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. 25 авг. № 34. Ст. 3397.

- 
32. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.01.2002 № 7 «О порядке инвентаризации и стоимостной оценке прав на результаты научно-технической деятельности» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. 21 янв. № 3. Ст. 218.
  33. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.07.2002 № 512 «Об утверждении правил подготовки и принятия решений об условиях приватизации федерального имущества» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. 15 июля. № 28. Ст. 2868.
  34. Постановление Правительства Российской Федерации от 02.02.98 № 143 «О порядке финансирования инвестиционных программ конверсии оборонной промышленности за счет средств федерального бюджета и условиях их конкурсного отбора» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. 9 февр. № 6. Ст. 762.

