

УДК 50.03.05

## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ И МЕНЕДЖМЕНТА: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КОРПОРАЦИИ В ПАРТНЕРСТВО НА ОТНОШЕНИЯХ АРЕНДЫ

А.Я. Белобоков<sup>1</sup>, Б.Я. Лихтциндер<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ООО «Бенефит», г. Екатеринбург

<sup>2</sup>Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара  
lix@samtel.ru

### Аннотация

В статье рассматривается, с позиции механизмов его разрешения, хорошо известный корпоративный конфликт интересов между акционерами и менеджментом в современной корпорации. Авторская концепция состоит в том, что этот конфликт интересов является конфликтом существующих в рамках одного юридического лица собственника средств производства и хозяйствующего субъекта, непосредственно применяющего эти средства производства, по вопросу распределения между ними дохода от используемого имущества. Соответственно, предлагается оба указанных субъекта корпоративных отношений преобразовать в два равноправных неаффилированных юридических лица, связанных отношениями долгосрочной прогнозируемой аренды («Партнерство»). Дается описание правил взаимодействия между владельцем имущества и арендатором, оперирующим с этим имуществом в целях получения дохода на рынке товаров/услуг конечному потребителю. Предлагается функциональная модель компании-арендатора и правила взаимодействия субъектов отношений в компании-арендаторе, исходя из допустимости владения компанией-арендатором ее сотрудниками в условиях инновационно-инвестиционного партнерства с владельцем имущества. Делается предположение о целесообразности применения теории интересубъективного управления к построению модели самоуправляемой компании-арендатора.

**Ключевые слова:** структура управления, интересубъективность, корпорация, партнерство, солидаризация, самоуправление, оператор бизнеса, менеджмент, инвестор, аренда.

### Введение

В настоящее время основной формой «производственной» организации социального пространства является корпорация [1].

Для современной корпорации, адаптированной к существованию в остро конкурентной среде, характерны:

- распределенная собственность и публичность (ОАО, наличие котировок на фондовом рынке);
- разделение владения и управления (общее собрание и совет директоров не могут напрямую вмешиваться в операционную деятельность);
- наличие системы корпоративного управления (контроль акционеров над менеджментом);
- распределенное управление (принятие управленческих решений разделено между единоличным и/или коллегиальным исполнительным органом и структурными подразделениями корпорации);
- разделение стратегического и операционного управления (в терминах развития корпорации и оптимизации производственно-сбытового процесса соответственно);
- иерархическая организация управления (от централизованной директивной до слабо централизованной дивизионной);

- социальность (создание рабочих мест, налогов, рост акционерной стоимости).

К этому следует добавить рефлекслируемые в процессах корпоративного развития и корпоративного управления изменения, связанные с развитием «информационного общества» и «общества знаний» [2-4], а именно:

- изменение в обществе соотношения между работниками умственного, информационного труда и производственными рабочими в пользу работников умственного труда;
- трендовый рост различия в доходах между этими категориями работников в пользу первой категории;
- потенциальная готовность работника за период своей трудовой деятельности сменить до десяти мест работы и трех-пяти профессий;
- возрастание роли самореализации работника в качестве мотивации к труду при сохранении материального стимула и, соответственно, внутренняя готовность к самоорганизации труда и самоуправлению.

Основными участниками корпоративных отношений («принципалом» и «агентом» соответственно) являются:

- 1) акционеры-владельцы, принявшие на себя инновационные риски, вложившие средства в компанию и обладающие правами собственности, включая право на получение дохода и право контроля, т.е. возможность принимать решения, определяющие деятельность компании;
- 2) наемные менеджеры, которые в корпорациях с распределенной собственностью получили высокую свободу действий и остаточное (реализуемое в непредвиденных обстоятельствах) право распоряжения средствами, принадлежащими владельцам.

Нами сознательно не рассматривается здесь весь спектр заинтересованных лиц, связанных с корпорацией, помимо ее акционеров и менеджмента: кредиторы, персонал, поставщики, покупатели, местное население, органы власти и местного самоуправления и т.п., - то есть сообщество заинтересованных лиц, обобщенно называемых *stakeholder* [5], так как их интересы в предлагаемых ниже преобразованиях не изменяются и не подвергаются дополнительным рискам.

Конфликт интересов между акционерами и наемным менеджментом рефлекслируется в различных ответах сторон на два основных вопроса [6, 7]:

- 1) справедливы ли претензии акционеров – владельцев, которые не принимают повседневного участия в деятельности корпорации, не несут реальной ответственности за ее работу и тем самым по существу являются инвесторами – на всю прибыль корпорации;
- 2) если акционеры не могут сами управлять, то почему менеджеры, не являясь собственниками, должны заботиться о максимизации прибыли и росте акционерной стоимости больше, чем о своей власти, максимальном вознаграждении за свой труд и о дополнительной частной выгоде, не предусмотренной контрактом (примерами частных выгод являются личный успех, моральное удовлетворение от реализации крупных проектов; личная репутация менеджера, перспективы карьеры; привилегии - роскошный офис, автомобиль, самолет, членство в клубах и т.п.; патронаж - назначение на ключевые позиции друзей и родственников; наконец, прямой вывод активов из компании).

Указанный конфликт интересов между акционерами и менеджерами традиционно (в первую очередь в корпоративной практике США, где распространено распределенное владение) разрешается в интересах собственника (исходя из логики их наименьшей защищенности контрактом, так как они получают все выплаты последними, после того, как исполнены все контракты корпорации) путем создания и совершенствования механизмов корпоративного управления. Эти механизмы предназначены для снижения возможностей получения частных выгод менеджерами в условиях, когда информация для принятия решений в корпорации в

большей степени доступна менеджерам, чем владельцам (внутрикорпоративный инсайд). Соответственно, основным инструментом собственника является внешний и внутренний мониторинг деятельности корпорации. К внешнему относят фондовый рынок, рынок корпоративного контроля (угроза исхода действующих акционеров), рынок топ-менеджеров, конкуренцию на товарных рынках, угрозу банкротства (переход управления от акционеров к кредиторам). К внутреннему - совет директоров с независимыми директорами, аудит, раскрытие информации, анализ компенсационных схем и неявных стимулов для топ-менеджеров. Практикуется также законодательный контроль над доходами менеджмента (практика США), а также расширенный контроль со стороны заинтересованных лиц корпорации (практика Германии).

## **1 Иная форма построения корпорации: паритетное партнерство на отношениях аренды**

Авторская концептуальная модель состоит в том, что обозначенный выше конфликт интересов акционеров и менеджмента может рассматриваться как конфликт (существующих в рамках одного юридического лица) собственника основных средств производства (ОСП) и хозяйствующего субъекта, непосредственно применяющего эти средства производства, по вопросу пропорции распределения и присвоения дохода от использования соответствующего имущества. С этой точки зрения, конфликт акционера и менеджера может быть приведен к формализуемому в контрактной форме взаимодействию между владельцем имущества и арендатором имущества, по следующей схеме.

*Первое.* Корпорация разделяется на два равноправных, неаффилированных юридических лица, взаимодействующих на основе договора аренды ОСП, первое из которых реализует инновационно-инвестиционное развитие и владение имущественным комплексом, а второе - непосредственно применяет этот имущественный комплекс для получения бизнес-операторского дохода на рынке товаров и услуг для конечного потребителя. При этом владелец ОСП уступает бизнес-операторский доход арендатору, получая гарантированный доход на собственность, а также, в рамках договора аренды, может претендовать на часть бизнес-операторского дохода.

Соответственно, отношения между владельцем имущества и арендатором есть отношения долгосрочной, прогнозируемой аренды с увеличением арендного поля за счет взаимовыязанной инновационно-инвестиционной деятельности сторон.

Отметим, что на практике хорошо известны примеры такого равноправного сотрудничества (например, инвестор в гостиничный комплекс и брэнд-оператор гостиничного комплекса). В принципе, такие партнерские отношения возникают в случае, когда инвестор не имеет намерения управлять операционной частью бизнеса в пользу получения гарантированного дохода от долгосрочной аренды.

Мотивацией акционера корпорации к указанному преобразованию может стать также получение им контрактной защиты своих доходов, тогда как в качестве акционера доходы он получает последним, после исполнения всех контрактов корпорации.

*Второе.* Компания, осуществляющая инновационно-инвестиционную деятельность, сохраняет все признаки корпорации, в том числе публичность. Вместе с тем, компания-арендатор, в силу ее построения, не требует привлечения внешнего капитала, так как все необходимые средства производства, по мере развития бизнеса, получает в «одном окне» от компании-инвестора. Соответственно, компания-арендатор не публична и не заинтересована явным образом в росте своей рыночной стоимости.

Оба этих фактора (отсутствие необходимости в привлечении капитала иначе, чем через взаимодействие с арендодателем, и отсутствие интереса в росте рыночной стоимости) снимает общепринятые возражения против сосредоточения прав собственности на компанию в руках ее работников, которые в указанных условиях могут позволить направлять прибыль на рост своего благосостояния вместо ее инвестирования в основной капитал.

Одновременно, работники могут успешно осуществлять мониторинг деятельности менеджмента, поскольку являются заинтересованными лицами и внутренними инсайдерами, и могут административно контролировать менеджмент, что является их общим интересом при всей неоднородности работников и различия их личных интересов.

Таким образом, вторым шагом преобразований, в интересах коллективного контроля за менеджментом и стимулирования самореализации работников, является построение компании-арендатора как непубличного юридического лица, не оперирующего на рынке привлечения капитала, и с собственниками в лице его работников. Отметим, что, несмотря на владение долей, работник остается в сфере действия трудового законодательства, что позволяет менеджменту оптимизировать численность работников.

В дальнейшем изложении компанию-владельца ОСП будем называть «Инвестор», компанию-арендатора, использующую имущество «Инвестора» для получения дохода на рынке товаров/услуг для конечного пользователя - «Оператор бизнеса», а их совместную деятельность, зафиксированную в первую очередь договором аренды, - «Партнерство».

Для лучшего понимания нашей модели, сделаем несколько необходимых замечаний.

*Во-первых*, все вышесказанное в отношении способности работников быть собственниками возможно при условии, что персонал Оператора бизнеса ни в какой мере не является сообществом, тип которого в [8] определен как «воинственные», и основными свойствами членов такого сообщества являются вера в авторитет, готовность быть направляемыми другими, низкая инициативность, уверенность в праве вышестоящего вмешательства в любые процессы, неспособность понимать какие-либо социальные процессы как результат саморегулирующихся порядков. В последнем случае владельцем Оператора бизнеса может быть его топ-менеджмент и директора его дивизионально организованных центров производства, дохода и прибыли.

Когда и если персонал Оператора бизнеса предпочитает поиск «горизонтального консенсуса» «вертикальному принуждению», то правила построения и взаимодействия его субъектов отношений удобно по рекурсии описать в терминах теории интерсубъективного управления [9], которая в свою очередь определена на сообществах с четким разделением и осознанием общего и частных интересов [10], коммуникативной рациональности согласия и сотрудничества [11], лоурархии и консенсусе «никто не против» [12]. Основными понятиями теории являются понятия актора, ситуации, коммуникации акторов, самоорганизации, интерсубъективной системы. Соответственно, функциональная модель Оператора бизнеса может быть определена как сформированная под проблемную ситуацию «быть в рынке» лоурархическая интерсубъективная система, открытая и способная к развитию в ходе осознания и регулирования проблемной ситуации. Развитие реализуется путем изменения состава участников и корректировки их договоренностей, связанных с ценностными приоритетами, целевыми ориентирами и задачами, требующими решения.

*Во-вторых*, если рассматривать основную деятельность и мотивацию Инвестора и Оператора бизнеса с позиций сущностей, характеризующихся формой («быть») и содержанием («каким быть, чтобы быть наилучшим образом») [13], то можно отметить, что «сущность» собственника (Инвестора) существенно отличается от «сущности» менеджера (Оператора бизнеса) – см. таблицу 1.

Таблица 1 – Основная деятельность и мотивация Инвестора и Оператора бизнеса

Сущность	Форма («быть»)	Содержание («каким быть, чтобы быть наилучшим образом»)	Слоган/девиз
«Инвестор»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие капитала (доступа к капиталу)</li> <li>Инновационность</li> <li>Защищенность интересов инвестора</li> <li>Навыки инвестирования (управление инвестициями/ капиталом)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устойчивый рост инвестиций и инноваций</li> <li>Высокая отдача на вложенный капитал</li> <li>Высокая прибыль инвестора</li> <li>Высокая адаптивность к рыночным условиям</li> <li>Стремление к доминированию в акционерном капитале</li> </ul>	Креативность, доминирование, самоутверждение, удача, успех
«Оператор бизнеса»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доступ к инвестору</li> <li>Высокое качество товара/ услуг</li> <li>Навыки бизнес-администрирования</li> <li>Возможность платить аренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конкурентоспособность у конечного потребителя</li> <li>Нацеленность на самоуправление</li> <li>Гибкость и скорость принятия решения</li> <li>Нацеленность на самореализацию и благосостояние персонала</li> <li>Возможность «общенародного владения»</li> </ul>	Справедливость, сотрудничество, удовлетворенность и благосостояние, самореализация

Функционально первая из сущностей – это создание и владение ОСП. Для нее «быть» - значит иметь и приумножать капитал, соответственно, уметь его инвестировать с прибылью, в том числе рисковать, финансируя инновации. Для этой сущности «каким быть» определяется остроконкурентной средой и принятым регламентом управления рисками, но в любом случае присутствует жесткая нацеленность на конечный результат за конкретный период времени, максимальная самореализация и самоутверждение и, соответственно, уместны слоганы типа «национальный чемпион», «быть лучше рынка».

Функционально вторая сущность – это организация и управление использованием имущественного комплекса для производства и предоставления товаров/услуг конечному потребителю. Для нее «быть» - значит иметь возможность с выгодой для себя заниматься производством и платить аренду за использование имущественного комплекса, соответственно, уметь организовать эксплуатацию, поставки, сбыт, сервис, владеть необходимыми инженерными навыками, уметь и быть организатором. Для этой сущности «каким быть» определяется требованиями конкуренции на рынке конечного потребителя, но в любом случае – нет обязанности «быть лучшим» любой ценой, достаточно быть «в рынке». Более того, у второй сущности есть возможность жить в режиме «мирного» времени, когда уместно во главу угла ставить вопросы благосостояния и самореализации персонала, и в том числе конкурировать за счет стимулирующего эффекта разницы между самоуправлением и директивным управлением бизнесом.

Таким образом, можно предположить, что моделируемое преобразование корпорации в Партнерство может быть началом тренда, связанного с необходимостью глубокой функциональной специализации субъектов корпоративных отношений.

Действительно, в зависимости от того, какая из сторон в Партнерстве является ведущей в части инновирования, стороны можно трактовать как высококлассных аутсорсеров друг для друга: либо Инвестор является аутсорсером части функционала Оператора бизнеса, связан-

ной с инвестиционной деятельностью и привлечением капитала, управлением заемными средствами, налоговым и страховым управлением имуществом, либо Оператор бизнеса является аутсорсером части функционала Инвестора, связанной с бизнес-операционным управлением имуществом для производства и продажи товаров/услуг на рынке конечного потребителя.

Отметим, что при построении Партнерства путем преобразования действующей корпорации, функция инновирования находится на стороне Инвестора, который «нанимает» Оператора бизнеса как аутсорсера для бизнес-операционного управления своим имуществом. При построении Партнерства с «нуля», функция инновирования может быть закреплена за любой из сторон, при этом аутсорсером будет другая сторона.

*В-третьих*, по нашему мнению, наиболее подходящим этапом корпоративного развития для преобразования корпорации в Партнерство является этап перехода корпорации к мультидивизиональной структуре, когда происходит выделение автономных центров генерации дохода и прибыли и управление децентрализуется путем разделения на стратегическое и операционное, с предоставлением центрам генерации доходов и прибыли оперативно-хозяйственной самостоятельности и одновременно ответственности за результат своей деятельности («рост через делегирование» [14], «внутреннее предпринимательство» [15], развитие мышления «малых фирм» [16]).

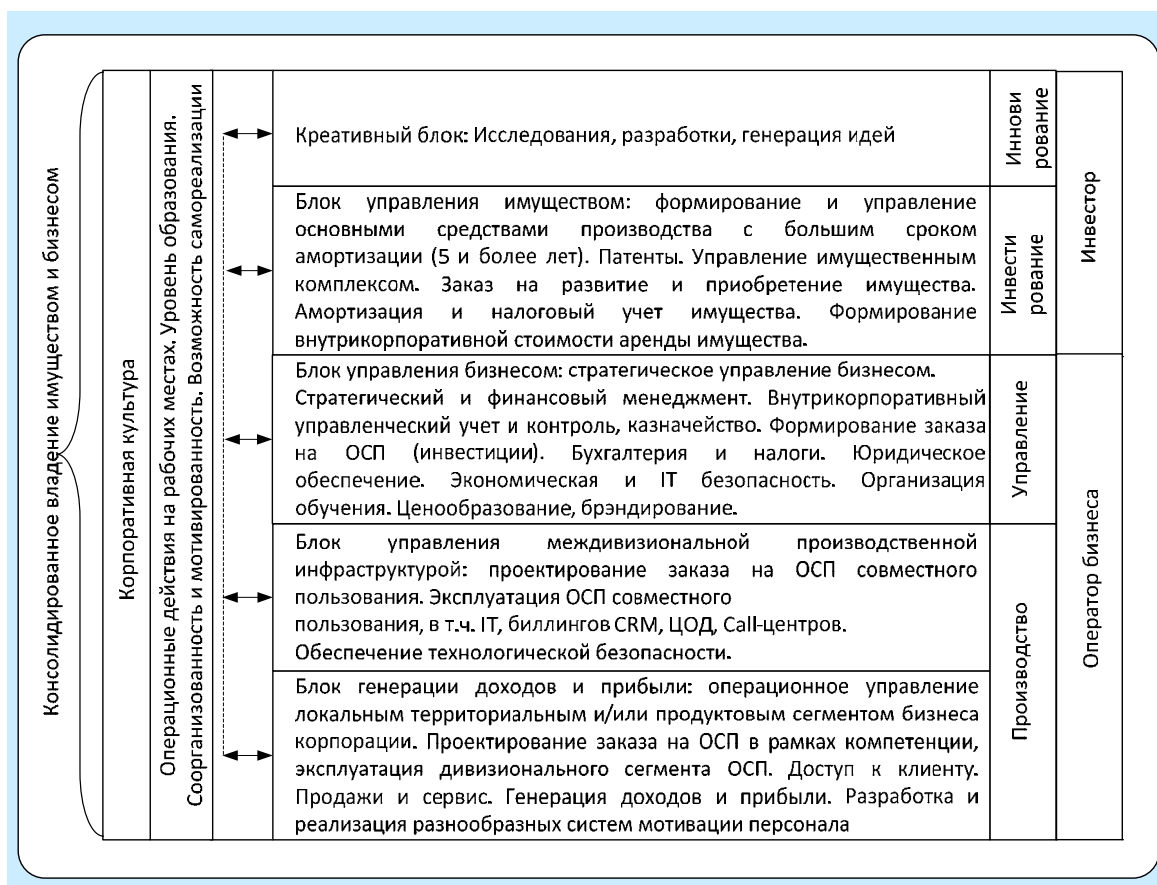


Рисунок 1 – Мультидивизиональная функциональная структура корпорации, адаптированная для преобразования корпорации в Партнерство

Дивизиональный подход является хорошим компромиссом между интересами всех субъектов корпоративных отношений, в существенной степени восстанавливая стимулы к твор-

честву и предпринимательству на производственном уровне корпорации (в том числе продуктовом), мотивируя к творчеству корпоративный центр, освобожденный от рутины оперативного управления, и, в конечном счете, создавая дополнительную прибыль за счет перехода к двухуровневой системе управления и быстрой реакции корпорации на изменения внешней среды и удовлетворенность клиентов.

Функциональная модель корпорации с мультидивизиональной структурой, представленная на рисунке 1, допускает удобное преобразование корпорации в структуру Партнерства (рисунок 2), будучи одновременно хорошо адаптированной ко второму шагу преобразования - пересборке Оператора бизнеса, исходя из собственников в лице его работников.



Рисунок 2 – Преобразование корпорации в Партнерство

Необходимо отметить, что «по построению» структура Партнерства допускает достаточно простое обратное преобразование к исходной «классической» корпоративной структуре.

Далее необходимо представить основные правила взаимодействия как между субъектами отношений внутри Партнерства, так и между субъектами отношений Оператора бизнеса, которые в итоге определяют организационную структуру и корпоративную культуру соответствующих типов юридических лиц. Правила взаимодействия между субъектами отношений внутри Инвестора в этом смысле не так актуальны в силу их преимущественного наследования из правил исходной корпорации.

## 2 Отношения внутри Партнерства: паритет и глубокая специализация

Основные правила взаимодействия между Инвестором и Оператором бизнеса представлены на рисунке 3:

- 1) Партнерство всегда является парой юридических лиц, связанных долгосрочным договором аренды и солидарно заинтересованных в качестве своих товаров и услуг и в удовлетворенности клиентов для успешности бизнеса Партнерства. За доходы и затраты на эксплуатацию ОСП отвечает Оператор бизнеса, а за оптимальную стоимость и необходимый объем инвестиций в развитие Оператора бизнеса, амортизацию и страхование имущества,

а также за налоги на имущество - Инвестор, при этом стороны разделяют между собой доходы в пропорции, определенной договором аренды.

Соответственно, экономическая эффективность Оператора бизнеса ограничена снизу величиной выплачиваемой Инвестору арендной платы, а затраты Инвестора ограничены сверху необходимостью отдать ОСП Оператору бизнеса за разумную арендную плату;

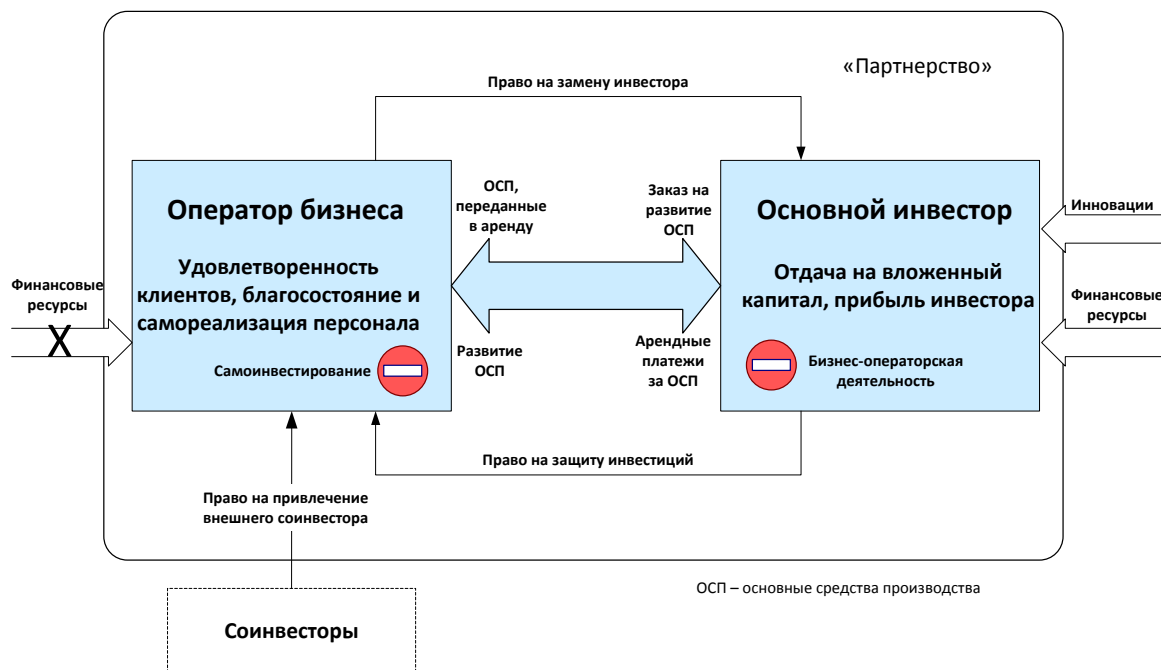


Рисунок 3 – Принципиальная схема Партнерства

- 2) размер и график выплаты арендной платы по конкретным ОСП оговаривается сторонами в процессе совместной подготовки к инвестированию в ходе бизнес-планирования. Формула арендной платы в сильной степени зависит от сроков амортизации и особенностей налогообложения ОСП и управления имуществом. Величина арендной платы за период времени является плавающей величиной и рассчитывается как сумма затрат Инвестора на инвестиционную деятельность в привязке к конкретному ОСП (амортизация с учетом её сроков, размер страховых выплат, налоги на имущество, проценты на используемые средства за период от начала инвестирования до начала коммерческой эксплуатации ОСП), а также учитывает график ввода ОСП в коммерческую эксплуатацию и график гашения заемных средств. В размер арендной платы также включается гарантированный доход Инвестора, в любом случае превышающий текущую ставку процента по депозитам первоклассных банков (например, в два раза) и рассчитываемый от первоначальной балансовой стоимости конкретного ОСП с учетом строительно-монтажных работ. Равным образом, сверх гарантированного дохода Инвестор может также получать процент от дохода Оператора бизнеса или от чистой прибыли Оператора бизнеса. Отметим, что Инвестор осуществляет свои текущие затраты (включая проценты по заемным средствам за период инвестирования) из своего гарантированного дохода. В случае полной амортизации конкретных ОСП, при условии дальнейшего использования этих ОСП, Инвестору должна выплачиваться арендная плата в объеме исходной величины гарантированного дохода Инвестора по данным ОСП;
- 3) участники Партнерства добровольно налагают на себя следующее ограничение: Инвестор не занимается «бизнес-операторской» деятельностью, Оператор бизнеса не привлекает из



внешней среды ресурсы для инвестирования в ОСП, а также не инвестирует в ОСП из своей прибыли, получая необходимые ОСП в их развитии от Инвестора. Соответственно, Инвестор берет на себя обязательство по обеспечению объема и качества инвестиций в ОСП для Оператора бизнеса;

- 4) Инвестор продолжает оставаться публичной (для целей привлечения капитала) компанией, тогда как Оператор бизнеса может быть непубличной компанией, действующей в интересах своих сотрудников, являющихся ее собственниками;
- 5) Инвестор и Оператор бизнеса взаимодействуют в процессе подготовки и корректировок договора аренды, при этом Оператор бизнеса и Инвестор формулируют друг другу свое видение развития ОСП («заказ на развитие ОСП», «развитие ОСП»). Обязанностью Инвестора при достижении договоренностей является передача ОСП в аренду Оператору бизнеса, обязанностью Оператора бизнеса - арендные платежи Инвестору;
- 6) оба участника Партнерства имеют право на защиту своих интересов, оговоренные в договоре аренды. Право на защиту инвестиций Инвестора вступает в силу, если Оператор бизнеса не выполняет обязательства по арендным платежам, стороны систематически не могут договориться по составу и стоимости ОСП и ставок аренды, а также - что менее формализуемо – когда Инвестор предполагает рост рисков снижения эффективности деятельности Оператора бизнеса. Право на защиту инвестиций реализуется как через замену Инвестором менеджмента Оператора бизнеса, так и через досрочное расторжение договора аренды с применением штрафных санкций. В любом случае, Оператор бизнеса на период действия договора аренды должен за свой счет и в интересах Инвестора сформировать страховой фонд (либо страховать соответствующий страховой случай) на покрытие возможных убытков Инвестора от досрочного расторжения договора аренды по вине Оператора бизнеса.

Равным образом, право Оператора бизнеса на замену Инвестора вступает в силу, когда Инвестор в силу тех или иных причин не может обеспечить развитие ОСП в качестве и объеме, требуемым Оператору бизнеса, либо стороны систематически не могут договориться по ставкам договора аренды, а также - что менее формализуемо – когда Оператор бизнеса предполагает рост риска отсутствия финансовых средств у Инвестора. Право на замену Инвестора реализуется через поэтапный выкуп Оператором бизнеса ОСП у Инвестора, с последующей продажей на баланс другому Инвестору, либо через поиск другого Инвестора, который приобретет права владения текущим Инвестором, либо через досрочное расторжение договора аренды с применением штрафных санкций.

В любом случае, Инвестор на период действия договора аренды должен за свой счет и в интересах Оператора бизнеса сформировать страховой фонд (либо страховать соответствующий страховой случай) на покрытие возможных убытков Оператора бизнеса от досрочного расторжения договора аренды по вине Инвестора.

Полная реализация Оператором бизнеса права на замену Инвестора является крайней мерой, способной в принципе обесценить солидарные достигнутые результаты Партнерства, поэтому целесообразен более «мягкий» и более реалистичный вариант: Оператор бизнеса привлекает для целей развития ОСП внешних соинвесторов с согласия основного Инвестора и на условиях, симметричных договору аренды с основным Инвестором Партнерства.

В любом случае, структура Партнерства и набор правил взаимодействия его участников должны быть направлены на достижение консенсуса и долгосрочное сотрудничество.

### 3 Отношения внутри Оператора бизнеса: иерархическая организация и самоуправление

Оператор бизнеса имеет целью удовлетворенность конечных потребителей и на этой основе – благосостояние и самореализацию своего персонала. Субъектами отношений в компании Оператор бизнеса выступают:

- 1) самоуправляемые блоки генерации доходов и прибыли (далее – центры прибыли, ЦП), функционал которых представлен на рисунке 1 в блоке генерации доходов и прибыли. В распоряжении ЦП находятся основные ресурсы Оператора бизнеса;
- 2) блок управления бизнесом (далее – корпоративный центр, КЦ), оказывающий центрам прибыли услуги по организации управления и учета, а также предоставляющий им рекомендации по ведению бизнеса (функционал блока представлен на рисунке 1 в блоке управления бизнесом). В рамках Партнерства КЦ имеет дополнительный функционал осуществления взаимодействия с Инвестором от имени Оператора бизнеса по условиям договора аренды, консолидированного заказа Инвестору на развитие ОСП, осуществление консолидированных арендных платежей;
- 3) блок управления междивизиональной производственной инфраструктурой (функционал представлен на рисунке 1 в блоке управления междивизиональной производственной инфраструктурой). Блок является производственным, не является самостоятельным источником доходов и прибыли, осуществляет эксплуатацию соответствующего оборудования и участвует в определении консолидированного заказа Оператора бизнеса на ОСП;
- 4) персонал Оператора бизнеса - основной субъект, в интересах которого осуществляется деятельность Оператора бизнеса, осуществляющий в силу «внутреннего инсайда» прямой или опосредованный контроль добросовестности менеджмента любого уровня, а также, в роли коллектива сотрудников соответствующего уровня, имеющий право переназначения менеджмента. Персонал в качестве конечного бенефициара имеет право на долю в прибыли и имуществе Оператора бизнеса.

Основные правила взаимодействия между субъектами отношений в Операторе бизнеса приведены на рисунке 4:

- 1) Оператор бизнеса является непубличным юридическим лицом, действующим исключительно в составе Партнерства с тем или иным основным Инвестором (и, возможно, с группой Инвесторов), и в силу этого добровольно ограничившим себя в праве привлечения внешних заимствований (в том числе через уставный капитал) и инвестирования собственной прибыли в ОСП. Оператор бизнеса не имеет иных владельцев, кроме собственных работников, заинтересованных в максимальной продолжительности существования Оператора бизнеса, своей самореализации и благосостоянии, и имеющих для достижения этих целей возможность контроля действий менеджмента (для пресечения получения ими частных выгод), а также распределения высокой доли затрат и прибыли на личное потребление (в силу соглашения с Инвестором о запрете самоинвестирования в ОСП);
- 2) в определенном смысле, форма собственности Оператора бизнеса схожа с понятием «общенародная собственность», когда члены совместно владеющего ей сообщества знают о наличии у них права на эту собственность и формулу, по которой можно рассчитать величину этого права для каждого из них, но могут реализовать свое право владения только в порядке, когда принимается единовременное решение о «приватизации» собственности либо ее «продаже» (в нашем случае - прекращение бизнес-операторской деятельности либо принудительная продажа Инвестору соответственно), либо при увольнении работника без компрометирующих причин.

Доля работника в Операторе бизнеса может быть либо рассчитана по некоторой публичной формуле, которая отражает его «полезность», либо одинакова для любого работника;

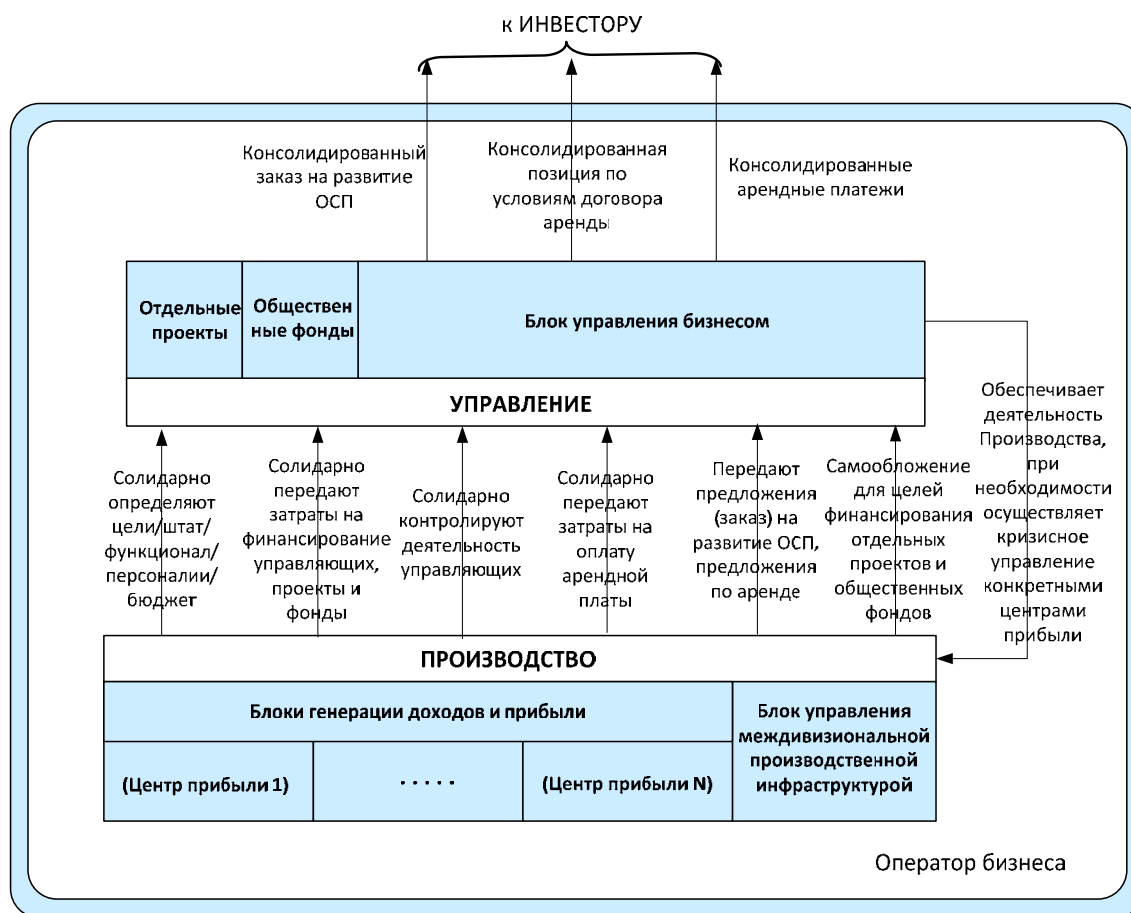


Рисунок 4 – Принципиальная схема Оператора бизнеса

- 3) Оператор бизнеса, в силу структуры владения, скорее должен быть организован не традиционно иерархически, а лоурархически [12], когда полномочия и ресурсы передаются снизу-вверх для осуществления некоторого общего интереса. Таким общим интересом для персонала и центров прибыли являются: а) обеспечение деятельности корпоративного центра и контроль за этой деятельностью; б) состав, формирование и распределение общественных фондов; в) определение порядка расчета долей владения работников и ведения резерва долей для перспективных работников; г) согласование и обеспечение солидарных арендных платежей и консолидированного заказа на развитие ОСП. Равным образом, частным интересом персонала является внутренняя организация ЦП, их штатное расписание, размер и структура фонда оплаты труда, распределение прибыли ЦП между работниками;
- 4) базовой единицей организации Оператора бизнеса являются блоки генерации доходов и прибыли, т.е. ЦП, осуществляющие производство и продажу товаров/услуг конечному потребителю. ЦП являются разнообразными с точки зрения реализации частных интересов сотрудников и самоуправляемыми по способу внутренней организации. В основе самоуправления ЦП лежит выборность руководителя ЦП (как на основе демократического централизма, когда решение принимается, если «за» большинство, так и на основе консенсуса, когда решение принимается, если «никто не против» [12]). ЦП, будучи источником доходов, солидарно (то есть за неплательщиков платят все остальные) выполняют отчисления на содержание сферы общих интересов (корпоративный центр, управление междивизиональной производственной инфраструктурой, общественные

фонды, отдельные общезначимые проекты, арендные платежи). ЦП, в лице своих директоров и по логике корпоративного Совета директоров, принимают на себя ответственность за назначение генерального директора и топ-менеджмента Оператора бизнеса, утверждение бюджетов, финансируемых ЦП, утверждение заказа Инвестору на ОСП, утверждение арендного договора, а также осуществляют регулярный «инсайдерский» контроль за деятельностью топ-менеджмента. Между ЦП запрещена конкуренция на рынке конечного потребителя, а также запрещено слияние (поглощение) ЦП без согласия всех остальных ЦП;

- 5) в случае, когда блок генерации доходов и прибыли находится в стадии становления, либо возникают проблемы с его возможностями выполнять солидарные обязанности ЦП, в нем, по решению остальных ЦП, вводится «внешнее управление» со стороны корпоративного центра Оператора бизнеса, с приостановлением всех прав этого ЦП на разнообразие и самоуправление. По окончании «внешнего управления», то есть выхода ЦП на требуемую рентабельность, все права ЦП восстанавливаются в полном объеме. Отметим, что согласно правилу «разнообразия» конкретные ЦП могут добровольно отказаться от самоуправления в пользу «внешнего управления» со стороны корпоративного центра;
- 6) на уровне Оператора бизнеса прибыль централизуется только для учетных целей ее налогообложения. Коллектив (персонал, работники) ЦП имеют монопольное право на распределение прибыли ЦП, сформированной после выполнения всех затрат и уплаты соответствующих налогов;
- 7) корпоративный центр осуществляет внутривозвратный учет, в том числе в форме управленческого и казначейского учета, стратегический и финансовый менеджмент и ряд других стандартных функций управления, имея целью обеспечение деятельности ЦП (включая бухгалтерское, налоговое, юридическое сопровождение в объемах, необходимых для деятельности ЦП). Корпоративный центр взаимодействует с органами государственной власти в части выполнения необходимых госфункций и функций социального партнерства, осуществляет от имени Оператора бизнеса взаимодействие с Инвестором в части формирования долго-, средне- и краткосрочного заказа Инвестору на ОСП и согласования структуры и условий договора аренды. При необходимости, корпоративный центр осуществляет «внешнее управление» теми ЦП, у которых возникают трудности с развитием бизнеса либо исполнением солидарных обязательств ЦП.  
Корпоративный центр солидарно формируется, финансируется и контролируется не находящимися под «внешним управлением» ЦП, работники корпоративного центра являются совладельцами Оператора бизнеса на равных основаниях;
- 8) помимо солидарного финансирования структур, представляющих общий интерес для ЦП, в целях финансирования отдельных общезначимых проектов может применяться процедура добровольного самообложения ЦП. Средства, собранные по процедуре самообложения, учитываются в управленческом учете как принадлежащие ЦП и входят в формулу расчета текущей стоимости доли работника ЦП, выплачиваемой при его увольнении;
- 9) ряд функций корпоративного центра (бухгалтерский учет, налоговый учет, юридическое сопровождение), блока управления междивизиональной инфраструктурой (Call-центры, биллинги, CRM, центры обработки данных, услуги IT), центров прибыли (продажи, сервис) могут быть получены в аутсорсинге, что, по существу, также является скрытой формой аренды, так как соответствующие инвестиционные и рекрутинговые затраты несет аутсорсер. Аутсорсинг блока управления междивизиональной инфраструктурой при этом выполняется по согласованию с Инвестором.

Все вышесказанное относительно правил взаимодействия субъектов отношений Оператора бизнеса должно содержаться в Уставе и внутренних документах Оператора бизнеса и

находить свое отражение в его организационной структуре и корпоративной культуре, которые должны «автоматически» изменяться по мере изменения правил взаимодействия.

## Заключение

Мы понимаем, что при согласии в главном – о том, что будущее корпоративного развития состоит в переходе от доминирования одних субъектов корпоративных отношений над другими к равноправному партнерству между ними, можно построить более одной модели такого партнерского взаимодействия. Например, Инвестор может взять на себя не только создание и развитие, но и техническую эксплуатацию своего имущества; страхование имущества может входить в арендную плату, а может быть обязанностью Оператора бизнеса, по согласованию с Инвестором; Оператор бизнеса может иметь право частичного самоинвестирования, с согласия или без согласия Инвестора; Инвестор может реализовать право защиты инвестиций сменой руководства Оператора бизнеса, либо будет иметь право приобрести его в собственность; Оператор бизнеса будет самоуправляемым или предпочтет классическое директивное управление и т.п.

Критерием истинности предлагаемого подхода в любом случае остается, в соответствии с праксеологической рациональностью, его полезность, показанная через функционирование нескольких образцов (пилотных проектов).

Равным образом отметим, что для полноценной реализации предложений, составляющих очерченную концептуальную модель, весьма желательным является законодательное закрепление понятия Партнерства, юридических форм его участников и правил их взаимодействия, а также особенностей налогового учета ОСП в увязке с его использованием в качестве арендуемого имущества с различным циклом выхода на расчетные значения получения дохода от его использования у арендатора.

## Список источников

- [1] *Переслегин, С.* Новые карты будущего / С. Переслегин. – М.: АСТ Москва, Terra Fantastica. 2009.
- [2] *Шапиро, Р.* Прогноз на будущее / Р. Шапиро. – М.: АСТ Москва, 2009. - 537 с.
- [3] *Иноземцев, В.Л.* За пределами экономического общества / В.Л. Иноземцев. - М.: «Academia»-«Наука», 1998. – 640 с.
- [4] *Иноземцев, В.Л.* Расколота цивилизация / В.Л. Иноземцев. - М.: «Academia»-«Наука», 1999. – 724 с.
- [5] *Tirole, J.* Corporate Governance? / J. Tirole // *Econometrika* - 2001. - vol.69.
- [6] *Ружанская, Л.С.* Интересы участников и развитие корпорации: проблема согласования / Л.С. Ружанская // Известия Уральского государственного университета. Сер.Общественные науки. - 2009. - №4(70).
- [7] *Дементьев, В.Е.* Отношения собственности: теоретические основы и стратегия совершенствования / В.Е. Дементьев. - М.: ГУУ, 2002.
- [8] *Спенсер, Г.* Синтетическая философия / Г. Спенсер. – К.: Ника-Центр, 1997.
- [9] *Виттих, В.А.* Введение в теорию интересубъективного управления / В.А. Виттих. – Самара: СамНЦ РАН, 2013. – 64 с.
- [10] *Кукатас, Ч.* Либеральный архипелаг: Теория разнообразия и свободы / Ч. Кукатас. – М.: Мысль, 2011.
- [11] *Хабермас, Ю.* Моральное сознание и коммуникативные действия / Ю. Хабермас. – СПб.: Наука, 2006.
- [12] *Акофф, Р.Л.* За пределами социализма и капитализма: развивающееся общество / Р.Л. Акофф // Проблемы управления в социальных системах. - 2009. – Т. 1, №1. – С. 112-140.
- [13] *Национальная идея России.* - М.: Научный эксперт, 2012. - 750 с.
- [14] *Greiner, L.* Evolution and revolution as organization grow / L. Greiner // *Harvard Business Review.* - 1972. - July-August. - P. 37-46.
- [15] *Емельянов, Е., Поварницына, С.* Жизненный цикл организационного развития / Е. Емельянов, С. Поварницына // Организационное развитие. – 1996. - №2.
- [16] *Дафт, Р.Л.* Теория организации / Р.Л. Дафт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.

## Сведения об авторах



**Белобок Андрей Яковлевич**, 1958 г. рождения. Окончил мехмат Пермского государственного университета (1980). Стажировался в Ленинградском государственном университете (1980-1981). Работал в ВЦ Пермского государственного университета, в системе Минавиапрома, в банковской сфере. С 2000 г. – на руководящих должностях в отрасли связи и телекоммуникаций. Кандидат экономических наук (2009). В списке научных трудов 22 публикации. Область научных интересов связана с интеллектуальными информационными технологиями в организационном управлении предприятиями и муниципальными образованиями, с автоматизацией межбанковских расчетов, с ценовым регулированием в отрасли связи.

**Andrey Yakovlevich Belobokov** (b. 1958) graduated from the mechanical and mathematical department of the Perm state university (1980), trained at the Leningrad state university (1980-1981), worked at computer center of the Perm state university, at enterprises of Aircraft Industry Ministry, in the bank sphere. Since 2000 he has held the executive positions in the sphere of communications and telecommunications. Cand. Ec. Sci. (2009). He is the author of 22 publications. The field of researches is connected with intellectual information technologies in organizational management of the enterprises and municipal unions, with the automation of interbank calculations, with the price regulation in communication field.



**Лихтциндер Борис Яковлевич**, 1932 г. рождения. Окончил Московский авиационный институт (1956), работал в Куйбышевском и Винницком политехнических институтах, в Ульяновском НПК «Центр микроэлектроники и автоматизации в машиностроении». В настоящее время – профессор кафедры мультисервисных сетей и информационной безопасности Поволжского государственного университета телекоммуникаций и информатики. Доктор технических наук (1972), профессор (1984). В списке научных трудов более 350 работ, в том числе 16 книг. Заслуженный работник высшей школы РФ, вице-президент научно-общественной Академии телекоммуникаций и информатики.

**Boris Yakovlevich Lihtzinder** (b. 1932) graduated from the Moscow aviation institute (1956), worked at Kuibyshev and Vinnitsa polytechnical institutes, in Ulyanovsk science center of microelectronics and automation in mechanical engineering. At present time he is the professor of multi-service networks and information safety department at Povolzhskiy state university of telecommunication and informatics. D.Sc.Eng. (1972), professor (1984). He is the author of more than 350 publications (among them 16 monographies). He is the Honoured scholar of the higher school of the Russian Federation and the vice-president of scientific-public Academy of Telecommunications and Informatics.