

## **Концепция создания Межрегиональной Корпорации развития (МКР) и Центра управленческого проектирования (ЦУП)**

### **Предпосылки создания Межрегиональной Корпорации развития (МКР) и Центра управленческого проектирования (ЦУП)**

В настоящее время в субъектах Российской Федерации в соответствии с Региональным Инвестиционным стандартом, разработанным Агентством стратегических инициатив (АСИ), активно создаются региональные Корпорации развития для поддержки инвестиционных проектов, реализуемых в регионах. На начало 2014 года уже создано более 40 региональных корпораций развития, в уставные капиталы которых направлено более 60 миллиардов рублей государственных средств.

Корпорации развития территорий создаются в форме открытых акционерных обществ, которые имеют ряд существенных преимуществ перед другими организационно-правовыми формами коммерческой деятельности. Достоинства открытого акционерного общества, среди которых и возможность привлечения неограниченного числа вкладчиков и, соответственно, капиталов, позволяют собрать значительные средства и организовать крупное производство.

Такие особенности ОАО, как наличие многочисленных форм получения дохода от владения акциями, общественная престижность акционерных обществ, профессионализм управления, право на эмиссию акций, возможность свободного приобретения и продажи акций при обращении последних на фондовом рынке, создают значительные инвестиционные преимущества перед другими формами размещения капитала.

Анализ работы уже созданных региональных Корпораций развития показал, что достоинства и преимущества акционерной формы собственности пока не находят практического применения, большинство из Корпораций функционируют в режиме закрытых обществ, не имея стратегии развития, обоснования величины уставного капитала и направлений его расходования.

В деятельности региональных Корпораций зачастую происходит смешение функций государственного и корпоративного управления. Существенным отличием корпоративного управления от государственного является сам предмет управления. В первом случае предметом управления является акционерный капитал, а во втором - правовая среда. Следовательно, и система, и принципы, и методы управления должны быть соответствующими.

Задача создания административными органами благоприятного инвестиционного климата в регионе должна решаться в правовом поле посредством разработки и принятия соответствующих нормативных актов. Задача же Корпораций развития, как хозяйствующих субъектов, состоит в эффективном управлении капиталом, региональными активами.

Мобилизация региональных активов, в первую очередь – природных ресурсов, вовлечение их в хозяйственный оборот, а также их эффективное дальнейшее использование в интересах акционеров и всех граждан территории и должно составлять смысл деятельности Корпораций развития. Тем не менее, большинство Корпораций не имеют четко сформулированной миссии и стратегии развития. Учредителями и акционерами, в основном, выступают субъекты Федерации и другие государственные структуры без привлечения частного капитала и организации государственно-частного партнерства.

Величина уставного капитала созданных Корпораций составляет от 100 тысяч рублей (Приморский край) до 29,5 миллиардов рублей (ОАО "Корпорация Развития", акционерами которого являются Тюменская, Челябинская, Свердловская области, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра и Ямало-Ненецкий автономный округ) и никак не обосновывается экономическими расчетами.

Планов дополнительных эмиссий проанализированные Корпорации не имеют. Высокая номинальная стоимость акций говорит о том, что большинство Корпораций и не ставили перед собой задачу проведения дополнительных эмиссий и размещения акций по открытой подписке.

Сегодня критерии оценки деятельности региональных Корпораций развития носят административный, а не экономический характер, и противоречат сущности акционерного общества как субъекта предпринимательской деятельности. Основными критериями оценки деятельности акционерного общества, как хозяйствующего субъекта, являются прибыль, рост стоимости и ликвидности акционерного капитала, уровень дохода на вложенный капитал. В соответствии с этими критериями и следует подбирать активы для приобретения и формировать стратегию развития.

Все перечисленные выше недостатки свидетельствуют об отсутствии продуманной долгосрочной корпоративной стратегии, программы инвестиционной деятельности, плана приобретения активов, плана привлечения долевого и долгового финансирования, а также финансовой модели развития. Структура акционерного капитала в большинстве Корпораций не отвечает идее государственно-частного партнерства, суть которого заключается в объединении капиталов и управленческих ресурсов, работающих на единую цель.

Корпоративная структура в большинстве Корпораций также не отвечает сущности инвестиционного процесса и корпоративного управления в акционерном обществе. При создании дочерних компаний региональными Корпорациями не выдерживается отраслевой принцип формирования активов. Размещение капитала в дочерних и зависимых компаниях не соответствует требованиям к ликвидности таких вкладов и носит субъективный и произвольный характер. Доходы Корпораций и акционеров, рост стоимости и ликвидности акционерного капитала не являются приоритетом в деятельности большинства Корпораций. Корпоративное управление, как правило, не соответствует Кодексу корпоративного поведения. Советы директоров, ревизионные комиссии и другие органы управления и внутреннего контроля состоят из тех же государственных служащих, что и органы государственного управления.

Обобщая на основе проведенного анализа опыт работы региональных Корпораций развития, для преодоления региональной разобщенности, создания эффективного инструмента территориального и отраслевого планирования и проектирования социально-экономического развития на коммерческой основе предлагается создать Межрегиональную Корпорацию развития (МКР) с участием государственного и частного капитала.

Команда инициаторов создания МКР способна предложить государственным органам власти, региональным Корпорациям развития и предпринимательскому сообществу системную методологию территориального, отраслевого и корпоративного планирования и управленческого проектирования. Отраслевое планирование и создание отраслевых проектных компаний выходят за границы региональных интересов и носят межрегиональный характер.

Инфраструктурные проекты, связанные с развитием энергетики, транспорта, грузоперевозок, производства строительных материалов, жилищного и промышленного строительства и другие требуют мобилизации и консолидации федеральных, региональных и корпоративных ресурсов.

Деятельность МКР будет направлена на реализацию инвестиционных проектов с участием региональных Корпораций развития путем объединения природных, материальных, финансовых, управленческих ресурсов с соблюдением лучших стандартов корпоративного управления.

## **Ключевые положения стратегии развития МКР и ЦУП**

**Миссия:** обеспечение роста доходов и повышения благосостояния акционеров и всех участников инвестиционных проектов за счет эффективного использования природного, технического, экономического, научного, интеллектуального потенциала России и ее регионов при соблюдении лучших стандартов корпоративного управления.

**Цель:** рост стоимости и ликвидности акционерного капитала, доходов акционеров и других участников проектов. Создание условий для развития производства и расширения спектра услуг на основе государственных и частных инвестиций при обеспечении баланса интересов собственников и сотрудников МКР, государства и общества.

**Учредители:** субъекты Российской Федерации, региональные Корпорации развития, муниципальные образования, государственные и частные инвестиционные институты, субъекты предпринимательской деятельности. Вопросы участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований (публично-правовых образований) в хозяйственных обществах регулируются ст.ст. 124-125 ГК РФ. Согласно ст. 124 ГК РФ, все они выступают в отношениях, регулируемых гражданским законодательством, на равных началах с иными участниками этих отношений – гражданами и юридическими лицами. Кроме того, могут объединяться капиталы нескольких субъектов публично-правовых образований. Целесообразно также участие в капитале создаваемой Межрегиональной Корпорации развития и других акционеров, имеющих серьезные финансовые и организационные возможности. Такими акционерами (учредителями) могут быть Внешэкономбанк (ВЭБ), крупные отраслевые компании, инвестиционные фонды, физические и юридические лица, если не при учреждении, то при последующем увеличении уставного капитала.

На стадии учреждения Корпорации не следует гнаться за массовостью. Фактор коллективных инвестиций будет играть ключевую роль при развитии МКР, учреждении дочерних отраслевых компаний и при проведении последующих эмиссий акций.

Основными учредителями при создании МКР готовы выступить ОАО "Гео-Система" и ООО "Центр научно-политической мысли и идеологии", имеющие значительный опыт корпоративного управления и управленческого проектирования, включая государственно-управленческое проектирование сложных социальных систем.

**Уставный капитал.** При учреждении уставный капитал, как правило, создается для проведения организационных мероприятий по подбору управленческой команды, формированию Совета директоров, подготовки стратегии развития, подбора потенциальных объектов для инвестирования, разработки плана дальнейших эмиссий. Уставный капитал должен обеспечивать финансирование организационных мероприятий до инвестиционной стадии развития Общества и привлечения соответствующего капитала за счет дополнительного выпуска акций. Этот период может составить от 6 до 12 месяцев. Для проведения указанных мероприятий достаточно капитала в пределах одного миллиона рублей. Желательно, чтобы номинал акции был небольшим для возможного увеличения стоимости акций последующих размещений и создания добавочного капитала за счет эмиссионного дохода. Мы предлагаем выпустить при учреждении МКР один миллион акций номинальной стоимостью один рубль каждая.

**Структура акционерного капитала.** Акции могут приобретать как российские, так и иностранные инвесторы, как юридические, так и физические лица. Государственно-частное партнерство становится эффективным при объединении государственного и частного капиталов, работающих на единую цель. Роль государственного капитала и его организационные ресурсы особенно важны на первых этапах становления Общества. Государственный капитал выполняет функцию первоначального капитала, который дает старт инвестиционным проектам с дальнейшим участием частных инвестиций и обеспечивает их поддержку до выхода на эксплуатационную стадию.

Значение государственного капитала для привлечения финансирования, поддержки инвестиционной деятельности трудно переоценить в условиях российской монопольной экономики, неразвитого фондового рынка и рынка кредитных ресурсов. Государственный капитал способен обеспечить консолидацию активов, создать залоговые и другие гарантийные инструменты, необходимые для развития инвестиционных проектов, особенно на ранней стадии. По мере развития Корпорации доля государственного капитала может уменьшаться за счет растущего притока частных инвестиций. При этом стоимость и ликвидность государственного капитала будет расти по мере роста стоимости акционерного капитала МКР и ее дочерних компаний.

Очень важно вовлечь в инвестиционную деятельность граждан страны путем размещения акций МКР, и особенно ее дочерних компаний, среди населения и предпринимательского сообщества. Граждане, получившие право и возможность участвовать в высокоприбыльных проектах, не только будут иметь дополнительные доходы за счет эффективного использования природного и экономического потенциала страны и регионов, но станут участниками важного созидательного процесса. Именно коллективные инвестиции и массовое участие

граждан в созидательной деятельности создают благоприятный климат для предпринимательской и инвестиционной активности, для возрождения трудовой морали, нравственного развития и укрепления единства общества.

Развитие МКР как многоотраслевого холдинга с дочерними и зависимыми компаниями создаст благоприятные условия для реализации концепции солидарного акционирования, как на федеральном, так и на региональном уровне, и может сыграть роль некоего механизма компенсации потерь от несправедливой приватизации 90-х годов.

**Корпоративная структура.** В структуре МКР предполагается создать Центр управленческого проектирования (ЦУП), который в последующем может быть выделен в самостоятельное дочернее предприятие. В качестве основной задачи ЦУП рассматривается разработка проектов социально-экономического и корпоративного развития для органов государственной власти страны, субъектов Федерации, муниципальных образований, региональных корпораций развития, субъектов предпринимательской деятельности по следующей схеме: ЦУП выполняет работы и предоставляет услуги на коммерческой основе в соответствии с заключенными договорами, МКР создает также дочерние компании по отраслевому принципу или приобретает уже созданные после тщательного отбора инвестиционных проектов на основе независимой оценки, разработанных критериев и решений, утверждаемых Советом директоров.

Инвестиционные проекты должны обеспечивать динамичный рост стоимости и ликвидности акционерного капитала и высокий доход на вложенный капитал.

Создание дочерних компаний планируется преимущественно в форме открытых акционерных обществ с участием государственных и частных инвесторов, региональных Корпораций развития, инвестиционных фондов и других инвестиционных институтов. Функции исполнительного органа в дочерних компаниях может выполнять МКР, как управляющая компания. Как многоотраслевой холдинг МКР может выполнять также функции управляющей компании промышленных и научно-технических парков, инкубаторов, оказывать сервисные услуги для дочерних, зависимых компаний и других частных и государственных предприятий. Роль и место МКР в многоотраслевом холдинге определяется и утверждается Советом директоров МКР в соответствующем Положении и на основе стратегии развития.

**План эмиссий и план приобретения активов.** Первая эмиссия при регистрации МКР и формировании уставного капитала предназначена для создания организационного капитала, который расходуется на регистрацию Общества и комплектование управленческой команды, текущее управление, подготовку стратегии развития, программы инвестиционной деятельности, подбор

потенциальных активов и другое. Подбор активов сопровождается их оценкой и выявлением потенциала роста их стоимости.

Вторая и последующие эмиссии предназначены для приобретения и развития активов. Каждая последующая эмиссия размещается, как правило, дороже, чем предыдущая. Цена размещения акций определяется посредством оценки приобретенных и приобретаемых активов и утверждается Советом директоров. На рыночную стоимость активов влияет прибыльность и степень освоения инвестиционного проекта, его близость к эксплуатационной фазе, долгосрочный потенциал роста, качество корпоративного управления.

**Корпоративное управление.** Важно с самого начала организовать качественное корпоративное управление. Ведущую роль в этом должен играть Совет директоров. Излишне уточнять, что от работы Совета директоров часто зависит судьба проекта и компании. В состав Совета директоров на первом этапе следует подобрать 5-7 человек, обладающих заслуженным авторитетом, узнаваемых, имеющих значительный опыт корпоративного управления.

Совет директоров публичной акционерной компании состоит, как правило, из исполнительных, неисполнительных и независимых директоров. Функции исполнительного органа Общества может выполнять генеральный директор, правление или управляющая компания. Исполнительный орган назначается собранием акционеров или Советом директоров в соответствии с Уставом. Замещение должности генерального директора проводится на конкурсной основе по рекомендации Совета директоров. Совет директоров разрабатывает и утверждает стратегию развития, бюджет, кодекс корпоративного поведения, положения о собрании акционеров, Совете директоров, генеральном директоре, ревизоре и другие внутренние документы.

Деятельность органов управления Корпорации регламентирует действующее законодательство РФ, Устав МКР и внутренние положения. В Совет директоров предлагаемой к созданию МКР дали согласие войти С.С. Сулакшин (генеральный директор ООО "Центр научно-политической мысли и идеологии") и В.Ф. Николайчук (президент ОАО «Гео-Система»), имеющие большой политический, научный, производственный и управленческий опыт.

**Критерии подбора инвестиционных проектов.** Для достижения главной цели – роста стоимости и ликвидности акционерного капитала МКР необходимо разработать критерии подбора инвестиционных проектов, отвечающие этой цели. Такими показателями, принятыми в международной практике, могут быть NPV (чистая текущая стоимость проекта), IRR (внутренняя норма доходности), PI (индекс прибыльности) и сроки окупаемости. Для определения этих показателей готовится финансовая модель и составляется ТЭО инвестиций, где качественно обосновываются инвестиционные затраты, эксплуатационные расходы, объем

производства и сбыта, цена на продукцию и выручка. Важно также при выборе инвестиционных проектов руководствоваться инвестиционной стратегией каждого региона и проектными разработками ЦУП.

Самыми крупными и конкурентоспособными материальными активами нашего государства являются природные ресурсы: недра, земля, лесные и водные ресурсы. Огромный потенциал для развития имеют энергетические, транспортные и транзитные возможности страны. Для использования этих конкурентных преимуществ России в интересах государства и общества необходимо создать справедливую и эффективную систему управления национальными активами, в том числе путем развития акционерной формы собственности. МКР будет подбирать и приобретать активы после тщательной оценки инвестиционного потенциала каждого объекта, используя современные методики оценки и управленческого проектирования.

**Доходы Корпорации и акционеров.** Важно с первых шагов осмотрительно и эффективно использовать акционерный капитал, не допуская убытков, связанных с управленческими расходами. Для этого необходимо подготовить бюджет доходов и расходов с целью обеспечения положительного баланса. МКР будет иметь возможности и должна их использовать для оказания платных услуг с первых дней своего существования. Корпорация сможет оказывать услуги по управленческому и техническому проектированию для органов государственной власти различных уровней, региональных корпораций развития, инвестиционных фондов, предпринимательского сообщества и других институтов развития. Эти услуги будут направлены на подготовку проектной и разрешительной документации, подготовку ТЭО, бизнес-планов, на привлечение финансирования, юридическую помощь и т.д. В последующем, при выходе проектов на инвестиционную и эксплуатационную стадии, доходы будут формироваться также за счет прибыли МКР и дочерних компаний от производственной деятельности, а для акционеров – за счет дивидендов и роста курсовой стоимости акций.

**Привлечение финансирования.** По мере развития активов, подбора новых активов и принятия решений об их приобретении проводятся дополнительные эмиссии акций и привлекаются кредитные ресурсы. Непрерывный процесс долевого и долгового финансирования, а также рефинансирования прибыли будет обеспечивать развитие МКР, дочерних компаний и инвестиционных проектов, создавая благоприятный климат для предпринимательского и инвестиционного сообщества. Для размещения акций и привлечения инвесторов будет создан корпоративный интернет-сайт и агентская сеть, будут готовиться ТЭО инвестиций, инвестиционные меморандумы, проводиться презентации, семинары, PR-кампании и другие мероприятия.



В качестве потенциальных инвесторов рассматриваются физические и юридические лица, инвестиционные фонды, региональные Корпорации развития, другие институты развития, включая ВЭБ, АСИ, Сколково, Роснано, РФФИ, создаваемое Агентство кредитных гарантий и другие.

**Рост стоимости и ликвидности акционерного капитала.** МКР ставит своей задачей непрерывный поиск, оценку и развитие активов с высоким потенциалом капитализации. Будет подготовлена программа вывода активов МКР и дочерних компаний на фондовую биржу. С выходом на фондовую биржу пакеты акций, принадлежащие государственным организациям, субъектам РФ и муниципальным образованиям, смогут продаваться по рыночным ценам, обеспечивая дополнительные доходы бюджета. Приобретение публичного статуса МКР и дочерними компаниями даст существенные преимущества перед частными закрытыми компаниями, такие, например, как облегченный доступ к источникам финансирования, рост стоимости и ликвидности акционерного капитала (вкладов акционеров), мотивация сотрудников и другие.

В настоящей Концепции изложены, по мере возможности, основные подходы к созданию и развитию МКР и ЦУП. Для подготовки детально проработанной Стратегии развития МКР и ЦУП необходимо создание акционерного общества и более глубокое изучение природных и человеческих ресурсов, производственных активов, конкурентных преимуществ, социально-экономического положения страны, специфики регионов и другое.

Структура ОАО «МКР» и ЦУП прилагается.

Президент ОАО «Гео-Система»

В.Ф. Николайчук

## **СТРУКТУРА ОАО «МКР» и ЦУП**

