

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Глава I. Теоретические основы формирования корпоративных структур в регионе .....	11
1.1. Особенности формирования и развития сетевых корпоративных структур..	11
1.2. Интеграционные процессы как основа развития корпоративных структур в регионе.....	23
1.3. Роль сетевых структур в управлении экономикой региона.....	36
Глава II. Исследование направлений развития сетевых корпоративных структур в экономике регионов Юга России.....	59
2.1. Анализ региональных аспектов развития сетевых корпоративных структур	59
2.2. Сравнительный анализ методических подходов к оценке функционирования сетевых корпоративных структур.....	72
2.3. Диагностика обеспеченности и уровня развития страховых корпоративных структур в экономике регионов Юга России .....	93
Глава III. Совершенствование методов формирования и развития сетевых корпоративных структур в регионе.....	118
3.1. Исследование привлекательности региона и потенциала развития сетевой корпоративной структуры .....	118
3.2. Комплексный подход к совершенствованию инструментария управления развитием сетевой корпоративной структуры в регионе .....	133
3.3. Оценка эффективности развития сетевой корпоративной структуры.....	152
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	169
Список использованной литературы.....	176
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	188

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Эффективное социально – экономическое развитие российских регионов неразрывно связано с возрастающим влиянием процессов интеграции как фактора экономической устойчивости страны и инструмента конкурентной борьбы на рынке.

В настоящее время российские компании активно вовлечены в процессы региональной интеграции, причем именно сетевые корпоративные структуры стремительно занимают главенствующую роль среди субъектов регионального рынка, являясь в большинстве своем отраслеобразующими, бюджетообразующими и градообразующими компаниями.

Сетевая корпоративная структура – это объективный элемент экономической системы, находящаяся во взаимодействии, как с собственными подразделениями, так и с другими предпринимательскими структурами, являясь звеном развития более широких региональных связей.

Углубление интеграционных процессов на региональном уровне обуславливает необходимость оптимизации сетевой корпоративной структуры в условиях использования ограниченных экономических ресурсов, находящихся в распоряжении компании, что существенно влияет на повышение эффективности использования экономического потенциала региональной экономической системы.

Поиск методов повышения эффективности управления развитием сетевых корпоративных структур нуждается в переходе к научно обоснованным и экономически целесообразным способам их формирования как востребованного типа предпринимательского объединения, оказывающего влияние на инвестиционную привлекательность и конкурентный статус региона.

С учетом данных положений, актуальность темы диссертационного исследования заключается в необходимости совершенствования организационно-экономического обеспечения процессов формирования и развития сетевых корпоративных структур, позволяющих обеспечить долгосрочное эффективное развитие региональной экономики.

**Степень разработанности проблемы** определена результатами научно – практических исследований российских и зарубежных ученых в области управления экономикой регионов и процессами региональной интеграции, их совершенствования и оптимизации.

Научные исследования А. Маршалла, М. Портера, Р. Майлза, Ч. Сноу, Г. Торелли, К. Имаи и Х. Итами и др., заложили теоретическую основу учений о развитии сетевых структур в экономических системах. Тенденции и проблемы развития корпоративных структур, их эффективность и влияние на развитие отраслей и регионов исследовались в работах отечественных и зарубежных экономистов, таких как: В. Дементьева, О. Третьяк, М. Румянцева, В. Макаров, Г. Клейнер, С. Авдашева, Н. Розанова, Т. Долгопятова, И. Гурков, Б.З. Мильнер. Также проблемам развития сетевых корпоративных структур и интеграции посвящены исследования: А.Н. Асаула, Г.Е. Локтевой, П.Я. Бакланова, С.Б. Гальперина, А.И. Майзеля, Е.Г. Скуматова, И.С. Пивоварова, Д.А. Турчака и других исследователей.

Вместе с тем, аналитическое обобщение результатов научных исследований отечественных и зарубежных ученых в рассматриваемом аспекте позволяет утверждать о необходимости комплексного подхода к совершенствованию организационно-экономического обеспечения интеграционных процессов, реализуемых в регионе в форме создания сетевой корпоративной структуры, функционирующей во взаимосвязи и взаимодействии, как с органами власти, так и с предпринимательскими структурами, обеспечивающими наиболее эффективное использование потенциала региональной экономики. Актуальность и указанные обстоятельства определили цель и задачи, предмет и объект исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы состоит в уточнении и разработке теоретических и методических положений по формированию и развитию сетевых корпоративных структур в регионе. Для достижения цели в работе были поставлены и решены следующие **задачи**:

- уточнить понятие сетевых корпоративных структур, раскрыть теоретические основы их формирования и развития на региональном уровне;

- оценить предпосылки и целесообразность формирования сетевых корпоративных структур в рамках региональной экономической системы;
- обосновать привлекательность региональной экономической системы для развития сетевых корпоративных структур;
- на основе комплексного подхода усовершенствовать аналитический инструментарий управления развитием сетевой корпоративной структуры;
- развить систему показателей оценки эффективности деятельности сетевых корпоративных структур в регионах Юга России;
- предложить экономическую модель анализа и оценки сетевых корпоративных структур:

**Объектом исследования** являются сетевые корпоративные структуры страховой отрасли Юга России.

**Предметом исследования** выступают организационно – экономические отношения, возникающие между хозяйствующими субъектами и органами регионального управления, взаимодействующих в рамках сетевых корпоративных структур.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК Минобрнауки РФ (экономические науки).** Содержание диссертационного исследования соответствует п. 3.5. «Пространственно – экономические трансформации; проблемы формирования единого экономического пространства в России; региональная социально – экономическая дифференциация; пространственная интеграция и дезинтеграция страны. Формирование сетевых структур в экономическом пространстве России » и п. 3.19. «Разработка методологии анализа и методики оценки функционирования корпоративных структур, малого и среднего бизнеса, предприятий общественного сектора и некоммерческих организаций в регионах и муниципалитетах» Паспорта специальности ВАК 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика).

**Рабочая гипотеза диссертационной работы** состоит в обосновании необходимости повышения эффективности развития региональных экономических систем за счет углубления пространственной интеграции на основе формирования,

функционирования и развития сетевых корпоративных структур.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Понятие сетевой корпоративной структуры необходимо рассматривать с учетом воздействия процессов корпоратизации и сетизации. Выделив составные категориальные элементы сетевой корпоративной структуры, считаем, что изменение в трактовках классификации корпоративных структур необходимо рассматривать в процессе исторического развития региональной экономики, которое накладывало определенные акценты в содержательную часть термина «сетевая корпоративная структура». Корпоратизация региональной экономики – одна из составляющих концепции нового регионализма, основанная не только на инновационных преобразованиях и модернизации, но и на интеграционных преобразованиях.

2. Экономическая привлекательность региона, становится основным фактором и предпосылкой формирования и расширения сетевых корпоративных структур. Двойственность этой структуры является отличительной особенностью стратегии пространственно – экономической трансформации регионов России; Уникальность каждого региона влияет на разработку и реализацию проекта расширения сетевой корпоративной структуры и программ социально – экономического развития региона. По существу данное пограничное взаимодействие является фактором роста экономики в рамках концепции регионализма.

3. Выбор инструментария оценки эффективности функционирования сетевой корпоративной структуры неразрывно связан с необходимостью учета и оценки, как целей развития, так и всего спектра экономических, региональных, социальных, организационных факторов управленческого воздействия привлекательность и потенциал региона. Проанализирован ряд методических подходов к оценке эффективности предпринимательских структур, сформулированы особенности подходов к оценке эффективности развития сетевой корпоративной структуры, учитывающий интересы субъектов управления всех уровней. Применение на каждом этапе оценки оптимального состава специальных методов обуславливает эффективность развития подобных структур в экономике региона. Важным

фактором эффективности развития сетевых корпоративных структур является синергия факторов регионального развития и конкурентных преимуществ, среди которых: экономико – географическое положение, потенциал корпоративной структуры, внедрение инноваций.

4. Управление развитием сетевой корпоративной структуры региона необходимо основывать на многокритериальной оценке эффективности с учетом выгод ее формирования и функционирования для экономики региона. В процессе управления региональными сетевыми корпоративными структурами важная роль отводится обоснованности методов и показателей оценки эффективности развития сетевой корпоративной структуры. Предложенный инструментальный механизм управления развитием сетевой корпоративной структуры можно применять на этапе прогнозирования создания структуры, а также для выбора перспективных направлений развития корпоративных структур с учетом потенциала точек роста региональной экономики.

5. При обосновании перспективных направлений повышения эффективности развития сетевой корпоративной структуры следует стремиться к комплексному учету всех показателей деятельности интегрированной структуры с помощью обобщающего показателя, без которого процесс принятия решения о долгосрочном развитии не возможен. Разработанная модель мультипликативной оценки стоимости сетевой корпоративной компании основана на всестороннем отражении как сетевых, так и корпоративных особенностей анализируемой структуры, и может применяться в качестве комплексной оценки экономической эффективности развития сетевой корпоративной структуры в регионах.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования** состоит в уточнении теоретических положений и обосновании приоритетности углубления региональных интеграционных процессов на основе формирования сетевых корпоративных структур, а также в разработке практических рекомендаций, обеспечивающих эффективность их развития путем совершенствования соответствующего управленческого инструментария в регионе.

**Наиболее значимыми результатами исследования, обладающими научной новизной, являются следующие:**

- представлен авторский подход к раскрытию категориального понятия и роли сетевой корпоративной структуры, обладающей двойственной природой функционирования систем: мезо среды, как комплекса региональных особенностей развития, и внутренней среды, обуславливающей корпоративные характеристики структуры, а также обеспечивающей взаимосвязь процессов корпоратизации и сетизации на региональном уровне;
- аналитически обобщены условия и предпосылки для формирования сетевых корпоративных структур в перспективных секторах экономики регионов Юга России, предложена концепция диагностики привлекательности регионов для развития сетевых корпоративных структур, которая использована при исследовании потенциала их отраслевого и регионального развития;
- сформулирован подход к оценке эффектов развития сетевых корпоративных структур в регионах, отличительной чертой которого является учет синергического эффекта взаимосвязи факторов эффективности развития структуры и направлений регионального развития и использования отраслевых конкурентных преимуществ;
- предложен подход к управлению развитием сетевой корпоративной структурой региона, основанный на многокритериальной оценке эффективности развития с учетом выгод для экономики региона, что позволяет повысить системность и эффективность развития рассматриваемых структур;
- разработана и апробирована модель мультипликативной оценки стоимости структуры, отличающаяся от известных, тем, что при расчете мультипликативной стоимости учитываются корпоративные и сетевые особенности и используются данные, интегрированные в статистической и бухгалтерской отчетности компании, что делает модель доступной к применению при исчислении общей оценки эффективности сетевой корпоративной структуры.

**Теоретическую основу исследования** составили труды российских и зарубежных экономистов в области регионального менеджмента, исследования по вопросам функционирования интеграционных структур и оценки эффективности их деятельности и влияния на управление экономикой региона.

**Методологическую основу исследования** определяют общенаучные методы системного анализа и синтеза, статистические методы, методы эмпирического исследования, методы моделирования и прогнозирования экономических процессов, методы экономико-математического моделирования. В диссертации использованы научные и методические разработки Агентства стратегических инициатив по тематике региональной конкурентоспособности, проведен анализ содержания и реализации перспективных стратегических планов развития в целом Северо – Кавказского федерального округа и его субъектов.

**Информационная база исследования** включает материалы периодической печати, научных конференций и сети Интернет, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, нормативно – правовые акты, данные информационных агентств и консалтинговых компаний, аналитический материал сетевых корпоративных структур ЮФО и СКФО.

**Теоретическая значимость результатов исследования** состоит в обосновании целесообразности формирования и развития сетевых корпоративных структур в региональных экономических системах; в разработке положений организационно-экономического обеспечения интеграционных процессов и институциональных преобразований, происходящих на уровне региона; в совершенствовании инструментария оценки эффективности развития сетевых корпоративных структур и влияния на выбор приоритетных направлений регионального социально-экономического развития.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования полученных результатов в реальных условиях для совершенствования механизмов управления и развития сетевых корпоративных структур в Российской Федерации, что подтверждается:

- объективностью развития процессов пространственной интеграции;



- наличием потенциала регионов России для формирования и эффективного функционирования сетевых корпоративных структур различной отраслевой и межотраслевой принадлежности;
- возможностью формализации механизма взаимодействия интегрируемых структур с предпринимательскими и институциональными структурами регионов;
- наличием резерва повышения эффективности реализации проектов и программ развития региональной экономики в рамках сетевых корпоративных структур.

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.** Достоверность данных обеспечена глубокими исследованиями с использованием научных методов и методик, значительным объёмом анализа фактического материала по формированию и развитию сетевых корпоративных структур в регионе.

Основные идеи и результаты диссертационной работы докладывались и нашли свою апробацию в ходе научно – практических конференций, опубликованы в 17 научных трудах общим объемом 8,5 п.л. (в т.ч. 7 п.л. авторских), структура публикаций представлена 1 монографией, 5 изданиями в журналах из перечня ВАК РФ.

В ходе практических экспериментов: результаты проведенных в диссертации исследований использованы в деятельности Территориальной дирекцией АО «СОГАЗ» Юга России и Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» для обоснования региональной экспансии в республику Северная Осетия - Алания, что подтверждено соответствующими документами.

В учебном процессе: теоретико-прикладные разработки соискателя, а также содержащийся в диссертации исследования могут быть использованы при преподавании дисциплин «Менеджмент», «Региональная экономика».

**Структура, объем работы.** Диссертация состоит из введения, 3 глав, состоящих из 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы (149 источников), изложена на 200 страницах, оформлена с использованием 44 таблиц, 20 рисунков, 7 приложений.

## **Глава I. Теоретические основы формирования корпоративных структур в регионе**

### **1.1. Особенности формирования и развития сетевых корпоративных структур**

Корпоративные структуры, находясь под влиянием экономических процессов, непрерывно трансформируют свою организационную структуру: создаются интегрированные бизнес группы, региональные кластеры или сетевые структуры. Исследование процессов их развития позволяет сделать выводы о неустойчивости компаний, формируемых посредством инструментов слияния или поглощения. Условия формирования современных корпоративных структур с целью повышения их экономической и инновационной эффективности обуславливают необходимость совершенствования структуры и оптимизации механизмов управления отраслевыми и региональными экономическими системами.

Среди этих процессов важное место занимают интеграционные механизмы, суть которых заключается в модернизации управления через использование кластерных технологий, обуславливающих создание и развитие отраслевых и региональных кластеров. Важной составляющей этих преобразований представляет методическое сопровождение целеполагания и реализации региональной интеграции, отражающего эффективность взаимодействия экономического субъекта и региональной системы. Методическое сопровождение находит отражение в оценке эффектов интеграционной синергии и как следствие в эффективности использования кластерных технологий в разрезе социально – экономического развития региональной экономической системы.

Современные процессы регионализации в полной мере отражают суть концепции «нового регионализма», предполагающей постепенное изменение характера интеграционных процессов, необходимости изучения особенностей и предпосылок формирования интеграционных объединений в разных регионах и адаптации методологии исследования интеграции и сотрудничества

к особенностям регионального развития<sup>1</sup>. При этом проявляется двойственная природа экономической интеграции в виде объединения региональных систем и расширения предпринимательских структур.

В тоже время, развитие экономических процессов расширило определение региональной экономической интеграции. Появилось такое определение, как частно – корпоративная интеграция, которое предполагает взаимодействие и соединение в единый механизм воспроизводственных процессов хозяйствования, процессов объединения активов для достижения совместных целей и повышения экономической эффективности<sup>2</sup>. Таким образом, данные пространственно – временные процессы объединяют процессы интеграции, как на уровне регионов, так и на уровне компаний<sup>3</sup>.

Соответственно, под интеграцией в широком значении понимается достижение стабильности экономической системы на всех уровнях взаимодействия субъектов процессов. Говоря об экономической системе региона, следует отметить, что она тесно связана и переплетена с социальной, информационной и политической сферами региона<sup>4</sup>, что идентифицируется уровнем региональных связей и межрегионального взаимодействия.

Исследуя особенности развития российской экономики, отметим роль крупного бизнеса как фундамента отечественной экономической системы, который обеспечивает большую долю налоговых платежей, но в тоже время является лидером структурных и инновационных преобразований в экономике. Всё это и многие другие важные факторы позволяют нам сделать вывод о доминирующей роли корпоративной экономики. Корпоратизация региональной экономики – одна из составляющих концепции нового регионализма, основанная не только на инновационных преобразованиях и модернизации, но и на интеграционных преобразованиях.

---

<sup>1</sup> Арапова Е. Я. «Экономическая интеграция в Восточноазиатском регионе» Москва Издательство: "Проспект" (2016), 208 стр.

<sup>2</sup> Экономическая интеграция: пространственный аспект / под ред. П.А. Минакир. М.: Экономика, 2004..352 с.

<sup>3</sup> Бакланов П.Я. Территориальные структуры хозяйства в региональном управлении. М.: Наука, 2007. 239 с.

<sup>4</sup> Абдулмананов С.Г. Межрегиональная экономическая интеграция в обеспечении развития субъектов Федерации // Региональные проблемы преобразования экономики . 2011. №4

Можно констатировать, что история развития российской экономики – это история развития корпоративных структур, этапы которой представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Формирование корпоративных структур в российской экономике (составлено по [8], [71], [74], [113], [115].)

Период	Характеристика развития корпоративных структур
Период 1861 – 1917 гг.	<p>В российской экономике присутствовали: единоличные организации, торговые дома и акционерно-паевые общества. Торговые дома существовали двух типов: полные товарищества и товарищества на вере.</p> <p>К началу 20-го века ведущую роль в экономике России стали играть акционерные и паевые компании. Акционерно-паевые компании давали вместе 2/3 всей промышленной продукции страны.</p> <p>К началу века наметились тенденции монополистического объединения российских компаний, произошло вытеснение с лидирующих позиций мелкого и среднего предпринимательства крупными организациями. В 1900 году крупное предпринимательство составляло 83,1% валового промышленного производства.</p> <p>Российские предприниматели объединялись в тресты, концерны, но в большинстве случаев – синдикаты. Наиболее активно образование синдикатов происходило в 1902-1904 гг.</p>
Период 1917 – 1930 гг.	<p>Вытеснение частного капитала из экономики страны. Во всех сферах общественной жизни установилась государственная монополия. Была осуществлена национализация крупных промышленных предприятий, а через некоторое время и мелких частных предприятий.</p> <p>Развивались такие виды объединений как тресты и синдикаты. Практически вся промышленность была трестирована. Трест рассматривался как промышленное предприятие, включавшее в свой состав фабрики, заводы.</p> <p>Синдикаты – крупные торговые объединения брали на себя задачи организации сбыта, распределения заказов, ценообразования, снабжения, организации взаимных расчетов.</p> <p>Появились государственные и смешанные акционерные общества.</p> <p>Произошло слияние системы главков и системы синдикатов, в единую систему объединений, действующих на хозрасчете. В результате на базе синдикатов стали создаваться промобъединения, которые являлись хозрасчетными организациями по отраслям промышленности.</p>
Период 1930 – 1991 гг.	<p>Период господства административно-командной системы. Из легального сектора экономики предпринимательство было практически изгнано.</p> <p>Однако хозяйственные объединения продолжали реализовываться через такие формы концентрации, как увеличение размеров действующих предприятий, строительство новых крупных предприятий.</p> <p>С 1934 г. промобъединения были ликвидированы, количество трестов сокращено. Были образованы главные производственные или производственно-территориальные управления, которые обладали всеми полномочиями для руководства подчиненными им предприятиями, хотя и сохраняющими хозяйственную самостоятельность. В период 1934 – 1957 гг. преобладала «вертикальная» централизация по отраслевому принципу.</p>

1	2
	<p>С 1957 г. для управления промышленностью и строительством в каждом экономическом административном районе был создан Совнархоз, осуществляющий по отношению к подведомственным предприятиям такие функции, как утверждение организационной структуры, назначение руководителей, планирование и контроль за деятельностью.</p> <p>Законодательные акты 1974 -1977 гг. способствовали развитию производственных и научно-производственных объединений, а также промышленных объединений. Именно они на рубеже 80-90-х гг. оказались наиболее жизнеспособной формой организации различных отраслей народного хозяйства.</p>
Период 1991 – 2000 гг.	<p>К 2000 года начинают формироваться крупные объединения корпоративного типа. Малое предпринимательство и корпоративный сектор действуют параллельно и оказывают взаимное влияние друг на друга.</p> <p>В этом периоде быстро складывается самообразующийся корпоративный сектор экономики, субъектами которого являются такие формы объединений как финансово-промышленные группы (ФПГ), ассоциации и т.д.</p>

В советской экономике были созданы крупные, гигантские предприятия. Отношения между предприятиями были преимущественно вертикальными, а горизонтальными связи между предприятиями были недостаточно сильны. Развитие советской экономики формировалось на базе планового территориального размещения предприятий, что негативным образом отразилось на адаптации регионов к новым экономическим условиям.

Формирование корпоративных структур – одна из важнейших тенденций развития новой экономики России. Именно корпоративные структуры составляют фундамент развитой экономики, определяют стабильность экономического сотрудничества, являются партнерами государства в направлениях модернизации экономики. Отсюда следует, что для достижения определенных социально - экономических целей, объективно необходимо создание крупных организаций корпоративного типа<sup>5</sup>.

Повышение эффективности российских корпоративных структур взаимосвязано с осуществлением комплекса мероприятий, направленных на активизацию интеграционных процессов, в том числе реализуя стратегию развития сетевых структур. Сетевые процессы являются эволюционной стадией развития корпоративной структуры, которая выражается в переходе от централизованной

<sup>5</sup> Макинтайр Р. Малые предприятия в экономике переходного периода: анализ проблем и экономическая политика // Экономическая наука современной России, 2002. №1. С. 125.

иерархической структуры к гибкой высоко адаптивной и высокоэффективной структуре.

Существует несколько сетевых моделей<sup>6</sup>. Первая модель определяет в качестве сети комплекс долгосрочных договоров между компаниями, находящимися как в одном, так и в нескольких регионах. Вторая модель определяет в качестве сети форму управления компанией и основывается на синтезе автономности дивизиональной структуры и взаимодействии матричной организации. Третья модель определяет сеть в виде комплекса коммуникаций. Однако существование в чистом виде данных моделей это редкое явление, и как правило наиболее распространены их смешанные формы.

Основой сетевой структуры зачастую являются определенные цели и задачи, такие как снижение транзакционных издержек или формирование полицентрической структуры<sup>7</sup>. Как следствие этого сетевая структура обладает гибкостью в зависимости от изменения внешней среды, системы коммуникаций, конкретных целей и задач. Структура сетевой организации может иметь и функциональные подразделения, представленные административным, логистическим, производственным, сбытовым и прочими подразделениями. Отдельные исследователи<sup>8</sup>, рассматривают сетевые структуры как взаимосвязь вертикальных и горизонтальных структур, выделяя следующую их типологию: внутренние сети, как взаимосвязь подразделений компании; вертикальные сети, как группа взаимосвязанных компаний; межрыночные сети, как многоуровневые корпоративные структуры. Таким образом, мы в свою очередь, рассматриваем сетевую структуру как систему компаний с присущими ей отличительными характеристиками: система коммуникаций и принятия решений, интеграция организационных структур управления. Эффективность сетевой структуры является синергетической категорией, зависящей от экономических характеристик элементов структуры. Подытоживая выше-

---

<sup>6</sup> Суглобов А., Смирнова Е. Сетевая модель формирования российской национальной инновационной системы. М.: Инфра – М, 2017

<sup>7</sup> Рюэгг – Штюмм Й. Значение новых сетевых организационно – управленческих форм для динамизации предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2001. №6

<sup>8</sup> Асаул В.В. Научные основы концепции экономической инновационной стратегии строительных организаций на основе интеграционных процессов. СПб: СПбГАСУ, 2005.

сказанное, мы делаем заключение, что формирование современных корпоративных структур происходит на стыке двух процессов: процессов корпоратизации и процессов сетизации, что находит отражение в процессах развития сетевых корпоративных структур (табл. 2).

Таблица 2 – Характеристики корпоративности и сетизации предпринимательской структуры

<b>Сетизация</b>	<b>Корпоративность</b>
<i>Интеграционные характеристики</i>	
Мягкая форма интеграции, превалирование горизонтальных процессов	Жесткая форма интеграции, превалирование вертикальных процессов
Трансформационный характер изменения организационной структуры	Пирамидальный (иерархический) характер изменения организационной структуры
Результат интеграции – синергия получаемых экономических эффектов	Результат интеграции – экономия на транзакционных издержках
<i>Системные характеристики</i>	
Доступность информационной системы для участников сети	Ограниченный доступ к информационной системе участников сети
Внедрение системы гибкости изменений и системы обратной связи	Иерархическая системы связи между структурными подразделениями
<i>Управленческие характеристики</i>	
Сетевое управление	Корпоративное управление
Гибридная структура управления, стремление к децентрализации функций	Иерархическая структура управления, стремление к централизации функций
Самостоятельность и гибкость в принятии управленческих решений	Единоличие и бюрократия в принятии управленческих решений
<i>Организационно – правовые характеристики</i>	
Сетевые структуры, альянсы, партнерства, ассоциации и прочие	Холдинги, финансово – промышленные группы, трест, конгломерат и прочие
<i>Интегрированные бизнес - группы, Региональные кластеры</i>	

*Источник: составлено автором*

В настоящее время многие хозяйствующие субъекты представляют собой симбиоз корпоративных и сетевых структур.

Так на примере отраслевых корпоративных структур, является стандартом симбиоз вертикальной интеграции с горизонтальной интеграцией и инфраструктурной интеграцией. Исследование особенностей региональной интеграции показало, что управленческие решения о направлении и характере развития компаний, необходимо осуществлять, опираясь на баланс нисходящего и восходящего типов вертикальной интеграции<sup>9</sup>.

Одной из форм интегрированных структур и межрегиональной интеграции являются сетевые корпоративные структуры. Формирование сетевых корпоративных структур осуществляется на основе принципов кооперации, комбинирования, концентрации и специализации.

Развитие сетевых корпоративных структур в регионе обосновано эффективностью их деятельности, синергетическими эффектами создания, оптимизацией их организационной структурой.

Формирование и развитие сетевых корпоративных структур существенно улучшает отраслевые и региональные социально – экономические показатели. Формирование сетевых корпоративных структур реализуется в рамках 4 – х организационных моделей развития: сетевой, корпоративной, зонтичной и кластерной.

Сетевая модель основывается на территориально – отраслевой принадлежности и представляет собой многоуровневую, внутренне дифференцированную систему.

В настоящее время многие хозяйствующие субъекты представляют собой симбиоз корпоративных и сетевых структур. Так на примере отраслевых корпоративных структур, является стандартом симбиоз вертикальной интеграции с горизонтальной интеграцией и инфраструктурной интеграцией.

В настоящее время многие хозяйствующие субъекты представляют собой симбиоз корпоративных и сетевых структур. Так на примере отраслевых корпора-

---

<sup>9</sup> Асаул В.В. Научные основы концепции экономической инновационной стратегии строительных организаций на основе интеграционных процессов. СПб: СПбГАСУ, 2005.



тивных структур, является стандартом симбиоз вертикальной интеграции с горизонтальной интеграцией и инфраструктурной интеграцией. Исследование особенностей региональной интеграции показало, что управленческие решения о направлении и характере развития компаний, необходимо осуществлять, опираясь на баланс нисходящего и восходящего типов вертикальной интеграции<sup>10</sup>.

Одной из форм интегрированных структур и межрегиональной интеграции являются сетевые корпоративные структуры.

Формирование сетевых корпоративных структур осуществляется на основе принципов кооперации, комбинирования, концентрации и специализации. Развитие сетевых корпоративных структур в регионе обосновано эффективностью их деятельности, синергетическими эффектами создания, оптимизацией их организационной структурой.

Формирование и развитие сетевых корпоративных структур существенно улучшает отраслевые и региональные социально – экономические показатели. Формирование сетевых корпоративных структур реализуется в рамках 4 – х организационных моделей развития: сетевой, корпоративной, зонтичной и кластерной. Сетевая модель основывается на территориально – отраслевой принадлежности и представляет собой многоуровневую, внутренне дифференцированную систему. Корпоративная модель представляет собой иерархическую систему, включающую в себя все этапы производственных, технологических и сбытовых взаимоотношений. Зонтичная модель является комплексной системой, состоящей из многофункциональных структур.

Общей чертой всех этих зонтичных структур является влияние на развитие компании и территории, а отличительными особенностями являются степень и динамика инновационного воздействия. Кластерная модель региональной экономики, была разработана А. Маршаллом и М. Портером в конце 19 века<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Асаул В.В. Научные основы концепции экономической инновационной стратегии строительных организаций на основе интеграционных процессов. СПб: СПбГАСУ, 2005.

<sup>11</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки . М: Прогресс, 1993.

Кластерная модель развития сетевых корпоративных структур основывается на соединении развития сетевых структур, агломерации внешних связей корпоративных компаний входящих в кластер на основе передачи технологии и реализации региональных отраслевых бизнес проектов.

Реализация каждой из этих моделей влечет рост эффективности региональной экономики. Выбор и оптимизация модели развития корпоративной структуры на современном этапе развития экономических отношений предопределяет развитие на основе корпоративности и сетизации, то есть развитие бизнес структуры (рис. 1).



*Источник: составлено автором*

Рисунок 1 – Процессинг формирования сетевой корпоративной структуры

Все процессы формирования сетевых корпоративных структур, основываются на реализации и внедрении комбинаций рассмотренных моделей и оцениваются исходя из экономико – синергетических показателей развития компании и социально – экономических показателей региона.

В самом общем виде региональные кластеры, сетевые структуры и сетевые корпоративные структуры имеют множество общих определяющих характеристик.

Сравнение различных форм интегрированных структур, исследование стратегий и эффектов развития во многом дает представление и количественную оценку эффективности развития и формирования корпоративных структур в регионах посредством создания экономических условий для интеграции компаний, их сетизации и корпоратизации (табл. 3).

Таблица 3 – Сравнение видов интегрированных структур

<b>Характеристика</b>	<b>Сетевая корпоративная структура</b>	<b>Корпоративная структура</b>	<b>Региональный кластер</b>
<b>Целевые критерии и цель создания</b>	Достижение совокупности региональных и синергетических эффектов	Достижение планируемых финансово – экономических показателей	Достижение планируемых социально – экономических показателей развития региона
<b>Способ реализации</b>	Проект в рамках региональной и отраслевой программы	Корпоративный проект в рамках инвестиционной программы	Региональная социально – экономическая программа развития
<b>Процесс формирования</b>	Эволюционно - программный	Программно - целевой	Эволюционный
<b>Процесс развития</b>	В рамках корпоративной структуры и с учетом региональных условий	С учетом корпоративной стратегии	С учетом условий региональной экономики
<b>Количество участников</b>	Оптимально - ограничено	Жестко - ограничено	Без ограничений
<b>Характер связей</b>	Устойчивые, относительно гибкие	Устойчивые, жесткие	Неустойчивые, гибкие

*Источник: составлено автором*

Анализируя все приведенные выше характеристики сетевых корпоративных структур, следует отметить, что в них перемешиваются как сущностные характеристики корпоративности, так и внешние черты влияния региональных условий хозяйствования. Рост внутри региональных экономических потоков, формирование региональных группировок, ускоренное развитие экономических связей между регионами, завоевание конкурентных преимуществ, синергетический эффект, инициатива, инновационное развитие, расширение регионального присутствия, – вот только некоторые термины, используемые в современной литературе при определении регионализации экономики.

Объединяя содержательные и побудительные характеристики процессов сепарации корпоративных структур, их признаки и свойства, обобщая опыт российских и зарубежных исследователей в области исследования региональной эконо-

мики, мы предлагаем к использованию следующее принципиальное понимание сетевой корпоративной структуры, как двойственной системы (рис. 2).

ВХОД		ПРЕОБРАЗОВАНИЕ		ВЫХОД
Региональные материальные активы	⇒	Сетевая корпоративная структура, как симбиоз корпоративной и мезо систем.  Эффективность сетевой корпоративной структуры зависит от региональных условий хозяйствования и конкурентных преимуществ корпоративной структуры.	⇒	Устранение региональной социально – экономической дифференциации
Региональные нематериальные активы	⇒		⇒	
<i>Потенциалы, взаимосвязи, финансовый ресурс, информационный ресурс, кадровый ресурс</i>  <i>Корпоративной структуры</i>	⇒		⇒	Синергетические эффекты, получение которых становится возможным при мезо сетизации корпоративной структуры
Состав региональной инфраструктуры	⇒		⇒	
<b>ГЕНЕЗИС СЕТЕВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ</b>				

Рисунок 2 - Схема сетевой корпоративной структуры как двойственной системы

Источник: составлено автором

Из предлагаемой схемы (рис.2) наглядно видно, что все сущностные характеристики сетевой корпоративной структуры, внешние её проявления, входные и выходные элементы являются не просто абстрактными определениями, а обладают экономической природой, что позволяет им реализовываться в региональных экономических системах. Таким образом, сетевая корпоративная структура – это предпринимательская структура двойственной природы, функционирование которой представляет собой симбиоз двух систем: мезо среду, как комплекс регио-

нальных особенностей развития сетевой компании и внутреннюю среду, обуславливающую корпоративные характеристики структуры. То есть Эффективность сетевой корпоративной структуры зависит от региональных условий хозяйствования и конкурентных преимуществ корпоративной структуры.

От взаимодействия и синтеза двух обозначенных систем зависит успешность и эффективность развития региональной экономики в направлении формирования сетевых корпоративных структур. То есть обуславливается востребованность управления, основная задача которого состоит в формировании и развитии эффективных сетевых корпоративных структур посредством создания необходимых интеграционных инструментов и условий. Таким образом, сущность управления заключается в оптимизации организационно – экономического обеспечения формирования сетевых корпоративных структур как основы роста уровня экономического развития, как отрасли, так и региона в целом. И если в советской плановой экономике сотрудничество и кооперация предприятий строилось на базе принципов хозяйственной эффективности и плановости, то в условиях современной экономической системы, речь идет о высоко конкурентном формате объединения территориальных структур<sup>12</sup>.

Фактором эффективного формирования сетевых корпоративных структур является оценка динамики развития исследуемых региональных экономических систем, во взаимосвязи с уровнем развития региональной сетевой структуры. Помимо прочего, условия современной экономической реальности определяют смещение вектора развития территориальных структур в направлении усиления экономической, ресурсной, инфраструктурной взаимосвязи территориальных структурных единиц, что в свою очередь обусловило новый уровень развития региональной экономики. Важнейшим элементом исследуемого вопроса является понимание влияния интеграционных процессов на развития корпоративных структур. Направленная интеграция корпоративной структуры это элемент развития межрегиональной экономической системы, посредством создания и развития эф-

---

<sup>12</sup> Бакланов П. Я. Территориальные структуры хозяйства в региональном управлении. М.: Наука, 2007.

фективной взаимосвязи компании и региональной системы, которая является базисом формирования сетевой корпоративной структуры. Выделив составные элементы понятия сетевая корпоративная структура, мы согласны со многими исследователями, считающими, что изменение в трактовках понятия виды корпоративных структур необходимо рассматривать в процессе исторического развития региональной экономики, которое накладывало определенные акценты в содержательную часть термина сетевая корпоративная структура.

Таким образом, на сегодняшний момент развития российской экономики, обеспечение устойчивого развития региональных отраслей и экономической системы региона наиболее эффективно на основе формирования сетевых корпоративных структур, созданных на фундаменте симбиоза сетизации и корпоратизации региональной экономики, и развивающихся за счет завоевания конкурентных преимуществ и создания лучших условий хозяйствования.

## **1.2. Интеграционные процессы как основа развития корпоративных структур в регионе**

В настоящее время многие российские компании связывают своё успешное развитие с направлением на консолидацию усилий в борьбе за конкурентные преимущества. Необходимость обеспечения стабильного развития корпоративной структуры катализирует интеграционные процессы, направленные на формирование и оптимизацию отраслевых и региональных комплексов. В связи с этим возникает причинно - следственная связь систематизации направлений региональной интеграции корпоративных структур для целей исследования содержания интеграционных процессов.

Компании осознанно делают выбор и становятся структурным элементом единой интегрированной структуры. Так как гарантировать возможность долгосрочного устойчивого развития могут в большей степени только корпоративные структуры, имеющие пакет конкурентоспособных преимуществ, в том числе внутренние корпоративные ресурсы и сильные региональные рыночные позиции.

Наиболее комплексным понятием, используемым исследователями в обла-

сти экономической науки, и обозначающим какие-либо формы совместной деятельности является интеграция. Экономическая интеграция – определяется как взаимопроникновение и соединение воспроизводственных процессов различных субъектов хозяйствования в единый, целостный механизм<sup>13</sup>.

Анализ особенностей формирования и развития российской экономической системы выявил, что переход к рыночной экономике обусловил приоритет процессов интеграции в отечественной экономике и появление новых организационных форм. Именно исследование этих бизнес процессов и рассмотрение современных интеграционных форм мы освятим в этом параграфе. Интеграция предприятий с целью увеличения производства не является формулой получения пакета конкурентных преимуществ в любом относительно долгом периоде времени<sup>14</sup>. Обеспечить возможность в длительном периоде выживания компании, могут крупные корпоративные структуры, основанные на более широкой экономической интеграции. Современные российские исследователи в своих трудах дают определение экономической интеграции как «объединению экономических субъектов, формированию устойчивых взаимосвязей, уровне региональных экономических систем, отдельных государств, так и между компаниями и корпорациями. Исходя из данного подхода, интеграционные процессы являются многоуровневым явлением, проявляющимся как в отдельных предпринимательских и корпоративных структурах, так и на уровне региональной экономики и экономической системы в целом.

Рассмотрим два традиционных вида интеграционных процессов: вертикальный и горизонтальный. Вертикальные интеграционные процессы, основываются на взаимосвязи технологической цепочки отдельных производственных элементов. В разрезе корпоративных структур вертикальные интеграционные процессы возникают при объединении компаний, которые образуют производственно – сбытовую сеть. Горизонтальные интеграционные процессы, охватывают компании, не имеющие вертикальных связей.

---

<sup>13</sup> Экономическая интеграция: пространственный аспект / отв.ред. П.А. Минакир. М.: Экономика, 2004

Горизонтальные интеграционные процессы, воздействуя на корпоративные структуры, дают следующие возможности<sup>15</sup>: получение эффекта от роста производственного объема; расширения регионального долевого присутствия с целью получения выгод и преимуществ от монополистического положение; сокращение издержек на развитие компании; увеличение финансового потенциала организации; оптимизация трудового потенциала, достижение эффектов и преимуществ от использования сетевых технологий и обмена информацией.

Зачастую интеграционные процессы, связанные с объединением межотраслевых компаний, называют конгломератной интеграцией<sup>16</sup>.

Конгломератные интеграционные процессы включают в себя компоненты и вертикальных и горизонтальных интеграционных процессов. По нашему мнению, конгломератные интеграционные процессы характерны для крупных национальных корпоративных структур, что встречается сегодня чаще, чем традиционные вертикальные либо горизонтальные интеграционные процессы.

Вектор направления технологического потока обуславливает следующую типологию вертикальных интеграционных процессов:

– вектор интеграции вперед – вверх, или прямую интеграцию, возникает в случае интеграции низких технологических стадий в высшие стадии, как пример, сырьевые компании интегрируются в перерабатывающие корпоративные структуры, или перерабатывающие компании в ретейлерские корпоративные структуры;

– вектор интеграции назад – вниз, или обратная интеграция, возникает в случае интеграции высоких технологических стадий в низшие стадии, как пример, перерабатывающие отрасли интегрируются с сельхоз производителями.

По нашему мнению, данная классификация имеет региональную обусловленность, так как очевиден основообразующий территориальный фактор распо-

---

<sup>14</sup> Агафонова И.П. Пути и проблемы вертикальной интеграции российских предприятий в условиях современной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 5. С. 99-108.

<sup>15</sup> Ленский Е.В. Корпоративный бизнес.- Мн.: «Армита-Маркетинг; Менеджмент», 2001.- 480 с.

<sup>16</sup> Матыцин А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика.- М.: Новый век, 2002.- 368 с.



ложения корпоративной структуры.

При векторе интеграции – вперед у корпоративной структуры возникают следующие экономические эффекты: расширение границ, увеличение информационного ресурса, повышения реализации. Увеличение информационного ресурса подразумевает принимать обоснованные управленческие решения о действиях корпоративной компании в конкретных регионах. При векторе интеграции – назад у корпоративной структуры повышается качество продуктов и технологии бизнес направлений<sup>17</sup>.

Расширяя территориальное присутствие, вертикально интегрированная корпоративная структура, как при прямой, так и при обратной интеграции, имеет возможность сбалансировать дифференцированные условия деятельности в регионах; совершенствовать информационные технологии, охватывающие различные регионы деятельности; внедрять корпоративную имиджевую политику; становится доступной партнерской компанией<sup>18</sup>.

Однако ряд экономических эффектов интеграционных процессов, неотделим от обоснованных управленческих решений, так как эффективность решений, а в нашем случае эффективность интеграции – это определяющий вопрос деятельности корпоративной структуры. Уровень операционных затрат, инвестиционные затраты, административные барьеры, сроки и качество реорганизации, эти и другие факторы прямо влияют на эффективность интеграционных процессов и недопустимо упущения их воздействия на итоговый результат, ибо от этого зависит достижение поставленной цели интеграции.

По уровню интеграции корпоративных структур выделяют:

- полную интеграцию, которая обусловлена жестким характером связей между элементами корпоративной структуры;
- частичную интеграцию, которая обусловлена возможностью закупать часть продукции во внешней среде.
- квазиинтеграцию, которая осуществляется без изменения прав собствен-

---

<sup>17</sup> Шагиев Р.Р. Интегрированные нефтегазовые компании / Под ред. А.Г. Аганбегяна. - М.: Наука, 1996. - 303 с.

ности интегрируемых в одну структуру компании на основе общности целеполагания и совместных экономических интересов<sup>19</sup>.

Интересная терминология интеграционных процессов рассмотрена американским экономистом, лауреатом Нобелевской премии по экономике О. Уильямсоном<sup>20</sup>. Предлагается использовать термин: естественная вертикальная интеграция, это процесс интеграции вокруг стержневой технологии, в том числе и интеграция периферийных, не стержневых элементов, таких как сырьевое и сбытовое направление. Однако, по нашему мнению, процессы интеграции невозможны без целеполагания, принятия управленческих решений, произведение расчетов эффективности и структурирования стадий изменения, направленных на построение или расширение корпоративной структуры. Экономически верная интеграция должна быть логично обоснованной, а не происходить по определению, т.е. являться – естественной интеграцией.

Исследование многих источников о классификации интеграционных процессов, на наш взгляд, определило, что создание и развитие некоторых видов предпринимательских объединений оказывает воздействие на фактор изменения прав собственности субъектов интеграции. Формирование корпоративных структур происходит в рамках организационно – правовых форм, согласно ГК РФ. Формирование сетевых структур и кластеров происходит в рамках, так называемой мягкой интеграции и осуществляется на основе многолетних взаимосвязей. Определим категорию «корпоративная структура» и рассмотрим типы корпоративных структур, образующихся под влиянием различных видов интеграционных процессов.

Как известно предпринимательская деятельность может осуществляться в индивидуальной или коллективной форме. Индивидуальная предпринимательская деятельность отождествляется с физическим лицом. Коллективная форма предпринимательства отождествляется с объединением субъектов экономической дея-

---

<sup>18</sup> Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure.- Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

<sup>19</sup> Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности. Научная монография.- М.: Едиториал УРСС, 2003.- 200с.

<sup>20</sup> Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом.- М., 1999.

тельности<sup>21</sup>. Говоря о корпоративных структурах, мы будем понимать создание различных форм бизнес – интеграции, кооперации, взаимозависимости именно от коммерческих структур, создаваемых для осуществления деятельности, направленной на получение денежной прибыли, то есть для осуществления согласованной предпринимательской деятельности.

Согласно законодательства Российской Федерации, коммерческие структуры для повышения эффективности своей деятельности в настоящее время могут создавать: ассоциации, союзы, некоммерческие партнерства; холдинги; финансово – промышленных группы; товарищества.

В тоже время необходимо согласится с утверждениями о том, что зачастую форма и экономическое содержание корпоративных структур имеют базовые отличия. Методически верно дифференцировать экономические механизмы развития корпоративных структур, обусловленные конкретными условиями, отношениями и организационными формами, в которых происходит работа этих механизмов»<sup>22</sup>. Таким образом, можно выделить также корпоративные структуры, дифференцированные по экономическому содержанию. Произведем описание современных форм корпоративных структур, выделяемых по разным классификационным критериям, преимуществ их образования и развития, типов, существующих в российской экономической системе, а также интеграционных процессов в табл. 4.

Анализ современных форм корпоративных структур, проведенный в табл. 4, позволяет сделать вывод, что в основе любых типов корпоративных структур лежат интеграционные процессы. Наибольшее влияние на организационную форму корпоративной структуры оказывает не видовая характеристика интеграционных процессов (вертикальные, горизонтальные, конгломератные), а возможность осуществление деятельности через образование юридического лица, экономическая сущность корпоративной структуры, «жесткость» возникающих взаимосвязей.

---

<sup>21</sup> Шиткина И.С. Предпринимательские объединения. Учебно-практическое пособие.- М.: Юрист, 2001.- 384 с.

<sup>22</sup> Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом.- М., 1999.

Именно от этих критериев и условий будет определяться итоговая форма корпоративной структуры, как следствие, её эффективность в экономической системе. Отдельно отметим, что существующие виды корпоративных структур рассмотренных в табл. 4. зачастую либо частично накладываются друг на друга, либо являются разновидностью друг друга, что приводит к расплывчатости границ между ними.

Таким образом, наиболее важными условиями, при образовании корпоративных структур, по нашему мнению, являются следующие условия:

- создание корпоративной структуры через создание юридического лица или без образования юридического лица;
- сохранение или потеря полной или частичной самостоятельности компаний, действующих в составе корпоративной структуры.

Аналогичные факторы, на наш взгляд, обуславливают направление, на жесткую или мягкую интеграцию субъектов корпоративных структур.

Структурные и институциональные изменения Российской экономики направлены на эффективизацию перехода на рыночную систему, посредством создания условий и выполнения последовательности конкретных административных мер. Качественные и структурные изменения экономических условий отразились на развитии субъектов экономики.

Закономерным стало развитие корпоративных структур, как по горизонтали, так и по вертикали. Переход на постиндустриальный уровень развития охарактеризовался формированием корпоративных структур и процессами интеграции, объединяющими различных бизнес структур и охватывающие несколько регионов и округов.

Индикативным показателем является вес доли корпоративных структур в экономической системе.

Таблица 4 – Классификация современных видов корпоративных структур  
(составлено с использованием [8], [19], [53], [57], [60],[61], [81])

Виды корпоративных структур	Определение	Характеристика интеграционных процессов (наш комментарий)	Достижение целей и экономического эффекта создания корпоративной структуры	Видовая характеристика корпоративной структуры
1	2	3	4	5
<i>НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР</i>				
1	2	3	4	5
Ассоциация (союз)	Добровольное объединение юридических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной и другой некоммерческой цели.	Самая мягкая форма интеграции. Создается в целях кооперации деятельности рекомендательного характера. Члены ассоциации полностью сохраняют свою самостоятельность.	Ассоциация не отвечает по обязательствам своих членов, не дает возможности получать коммерческую выгоду участникам объединения.	
1	2	3	4	5
Некоммерческое партнерство	Некоммерческая организация, учрежденная юридическими лицами для содействия её членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение социальных, благотворительных, культурных, научных и управленческих целей	Мягкая форма добровольной интеграции, направленная на защиту интересов организаций, оказание юридической консультации и т.д.	Реализацию своих целей некоммерческое партнерство может осуществлять путем создания и участия в хозяйственных обществах, а также путем производства, реализации товаров, услуг.	
<i>КОММЕРЧЕСКИЕ ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР</i>				
1	2	3	4	5
Холдинг	структура коммерческих организаций, включающая головную компанию и сеть дочерних компаний, которые она контролирует. Головная компания владеет контрольным пакетом акций, а дочерние оставшимися акциями.	Жесткая форма вертикальной, горизонтальной или конгломератной интеграции, направленная на диверсификацию бизнеса, снижение издержек управления и централизацию.	Развитие холдингов обуславливает: - создания единой технологической цепи выпуска и распределения продукции до конечного потребителя; - экономии на операционных издержках; - получение эффекта диверсификации; - использование совокупных финансовых и инвестиционных ресурсов.	В зависимости от способа установления контроля выделяют: имущественный холдинг; договорной холдинг. В зависимости от функций, которые выполняет головная компания, различают: чистый холдинг; смешанный холдинг. С точки зрения производственной взаимосвязи выделяют: интегрированный холдинг; конгломератный холдинг. В зависимости от степени влияния компаний различают: классический холдинг; перекрестный холдинг.
1	2	3	4	5
ФПГ	Объединение промышленных и финансовых компаний, как совокупности экономических субъектов, технологической или экономической интеграции.	«Жесткая» форма вертикальной, горизонтальной или конгломератной интеграции, основанная на объединении капиталов предприятий, кредитно-	При создании ФПГ ставятся задачи: - активизация экономических преобразований; - улучшение инвестиционного контура; - развитие конкурентоспособности товаров путем интеграции производства; - диверсификация деятельности придает большую устойчивость и конкурентоспособность в рыночной среде;	По формам производственной интеграции: вертикальные ФПГ; горизонтальные ФПГ; конгломератные ФПГ. По отраслевой принадлежности: межотраслевые ФПГ; отраслевые ФПГ. По масштабам деятельности: международные ФПГ; региональные ФПГ.

<i>ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР</i>				
1	2	3	4	5
Картель	Отраслевое объединение компаний, которые заключают между собой в соглашения, касающиеся аспектов коммерческой деятельности компаний – соглашения о ценовой и территориальной политике и т.д.	Характерна горизонтальная интеграция. Компании, образующие картель, сохраняют свою юридическую, финансовую, производственную и коммерческую самостоятельность, что характеризует их, как мягкую форму интеграции. Однако картельное соглашение предполагает систему, включающая выявление нарушений и санкции к нарушителям, поэтому в отдельных случаях мы говорим о жесткой интеграции.	Картели предотвращают конкуренцию, максимизируют прибыль своих членов. Эффективные картели приводят к расширению емкости рынка, дотированию слабых производств. Квотирование производства и сбыта помогает поддерживать равновесие в отрасли.	По формам собственности выделяют: - частные картели; - государственные картели. Также выделяют следующие виды картелей: денежный картель; квотный картель; территориальный картель; закупочный картель; патентный картель; производственный картель; региональный картель; ценовой картель.
1	2	3	4	5
Синдикат	Форма объединения компаний, преследующая цель устранения конкуренции и улучшения условий коммерческой деятельности в области определения цен, закупки сырья, сбыта продукции, сохраняющая при этом за членами синдиката производственную и юридическую самостоятельность.	Данная форма интеграции имеет мягкую и жесткую форму. Так как участники синдиката сохраняют юридическую и производственную самостоятельность, но в тоже время они получают жесткие ограничения коммерческой самостоятельности.	Синдикат приводит к снижению рыночных рисков, максимизации прибыли за счет устранения излишней конкуренции. Между тем сегодня синдикат, как форма монополистических объединений, утрачивает свое значение, уступая место более сложным и гибким формам – конгломератам, корпорациям, концернам.	
1	2	3	4	5
Стратегический альянс	Соглашение о кооперации двух или более независимых компаний для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.	Преобладает горизонтальная межфирменная интеграция. Компании могут быть участниками многих стратегических альянсов.	Повышается конкурентоспособность входящих в альянс компаний. Координация управления в рамках альянса позволяет согласовывать долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника. Достигается получение экономических эффектов, повышается стабильность развития	Виды: альянсы с акционерным участием; альянсы для реализации инвестиционных проектов. По сфере деятельности: - по организации производства; - по освоению новых рынков.
1	2	3	4	5
Пул	Объединение картельного типа. Деятельность входящих в него компаний проявляется в распределении рынков сбыта и общей прибыли. В этих целях вся прибыль объединяется в общий фонд, а затем в соответствии с ранее достигнутой договоренностью и принятой методикой распределяется между участниками пула.	Данная форма интеграции имеет мягкую и жесткую форму. Так как участники пула сохраняют юридическую и производственную самостоятельность, но в тоже время они получают ограничения финансовой самостоятельности.	Пул снижает рыночные риски. Распределяемая в соответствии с установленными пропорциями прибыль помогает поддерживать равновесие. Слабые компании получают поддержку за счет сильных компаний и квотирования прибыли.	Существуют следующие виды пулов: - биржевой пул; - «конкретный» пул; - патентный пул; - торговый пул.

## продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Консорциум	Консорциум может создаваться для осуществления крупного капиталоемкого проекта. в отличие от корпораций и госкорпораций — консорциумы создаются для совместной борьбы за получение заказов.	Участники консорциума сохраняют свою полную хозяйственную самостоятельность и могут входить в состав любых других добровольных организаций. Консорциум создает единые финансовые и материальные фонды за счет взносов участников. Кроме того, консорциум получает бюджетные средства и кредиты банка. Следует говорить о жесткой интеграции при образовании юридического лица - АО или других хозяйственных обществ.	Данная форма интеграции обладает всеми преимуществами компаний с юридической ответственностью. Способна эффективно работать в рыночной среде, привлекать значительные объемы инвестиций для реализации капиталоемких проектов.	По сроку существования: - временные консорциумы; - постоянные консорциумы. По степени участия: - закрытые консорциумы; - открытые консорциумы.
Трест	Объединение компаний в рамках которого участники теряют производственную, коммерческую, а порой даже юридическую самостоятельность.	Трест – самая жесткая из всех рассмотренных форма интеграции компаний. Руководство деятельности осуществляется из единого центра.	Возможность перераспределения средств: материальных, финансовых и иных ресурсов, между компаниями треста. Вертикальная интеграция обуславливает снижение издержек, ведущее к росту прибыли объединения.	По отраслевой принадлежности: - образованные предприятиями одной отрасли (вертикальная интеграция); - образованные предприятиями различных отраслей – комбинаты.
Концерн	Форма объединения компаний разных отраслей. Участники концернов объединяют не только экономический потенциал, но и усилия в рыночной стратегии.	Жесткая форма интеграции. Типичным является сохранение юридической и хозяйственной самостоятельности участников, но с учётом координации со стороны доминирующих финансовых структур.	Концерн, в зависимости от вида, реализует преимущества вертикальной или горизонтальной интеграции.	В зависимости от характера связей: вертикальный концерн; горизонтальный концерн смешанный концерн.
Конгломерат	Форма интеграции компаний, объединяющая под единым контролем целую сеть предприятий, которая возникает в результате слияния, вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции.	Интеграция в рамках конгломерата осуществляется без наличия производственной общности. Объединяемые предприятия не имеют ни технологического, ни целевого единства. Объединяемые компании сохраняют юридическую и производственную самостоятельность, но полностью финансово зависимы от головной компании. Управление децентрализовано.	Возможность достижения синергического эффекта, широкая экономическая поддержка, доступ к новым ресурсам и технологиям, максимизации прибыли.	Типы конгломератных структур: - функциональные; - рыночно ориентированные; - чисто конгломератные.
<i>МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР</i>				
Транснациональные компании	Компания, владеющая производственными подразделениями в нескольких странах. А также компания, которая имеет филиалы в двух и более странах	Особый вид интеграции, переросший национальные рамки, и осуществляющий свою деятельность на мировом рынке посредством зарубежных филиалов и дочерних обществ. Имеет жестко централизованный характер.	Выход на иностранные рынки не со стороны, а как бы изнутри. Экономия на транзакционных издержках при налаживании производства в целевой стране	

## окончание таблицы 4.

1	2	3	4	5
Совместное предприятие	Структура, созданная национальными компаниями, с целью использования потенциала каждой из сторон для максимизации экономического эффекта их деятельности.	Жесткая форма интеграции. Каждый из участников вносит свой вклад в создание совместного предприятия, имеет право на получение доли прибыли, участие в управлении, несет риски пропорционально вкладу в совместное имущество.	Возникают конкурентные преимущества в рамках целевой страны благодаря использованию знаний местного рынка иностранного партнера. Возможность доступа к рынкам соседних стран, сходящих в экономическое объединение с целевой страной.	Различают три вида совместных предприятий: - в зависимости от сферы деятельности; - от времени сотрудничества; - от национальной принадлежности партнеров.
<i>РЕГИОНАЛЬНЫЕ ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР</i>				
1	2	3	4	5
Сетевые структуры	Совокупность отраслевых компаний, объединившихся с целью эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации целей.	Вертикальная и горизонтальная форма интеграции. Субъекты сетевой структуры сохраняют свою автономность (если не образуется юридическое лицо), на первый план выходят кооперационные и информационные связи.	Активизируются управленческие решения; ослабляется внутрифирменной субординации; укрепляются рыночные позиции и повышается экономическая стабильность участников группы.	Различают следующие виды сетевых структур: по целям создания; по отраслевой принадлежности; по направлению взаимодействия сетевых партнеров; по степени взаимоучастия в капиталах; по уровню корпоративного взаимодействия; по количеству участников; по территориальному размещению; по времени существования; по инструменту интеграции.
1	2	3	4	5
Региональные кластеры	Кластер – отраслевое, территориальное объединение предпринимательских структур, которые сотрудничают с научными, образовательными учреждениями, органами власти с целью повышения конкурентоспособности собственной продукции, работ, услуг и содействия экономическому развитию региона.	Базируются на принципах отраслевого и регионального объединения участников, основанного на вертикальных взаимоотношениях между разнородными компаниями и на взаимодействии инновационных процессов с быстро меняющимся характером экономических систем.	Преимущества использования отраслевого расположения организаций и возможностей регионального управления. Помогают экономическому развитию регионов, привлечению дополнительных инвестиций, активизации инвестиционных процессов, а также решению социальных проблем.	По стадии жизненного цикла кластера: возникающий кластер; развивающийся кластер; зрелый кластер. По виду взаимосвязей: пространственные кластеры; функциональные кластеры. По уровню промышленного охвата: кластер макроуровня; кластер мезоуровня; кластер микроуровня.
1	2	3	4	5
Интегрированные бизнес-группы	Совокупность предприятий и организаций, координация действий которых выходит за рамки обычных контрактов на рынках товаров и заемного капитала, но происходит при сохранении статуса партнеров по группе как отдельных хозяйственных субъектов.	Сочетание равноправных горизонтальных межфирменных связей с иерархическими вертикальными отношениями.	Реализация эффекта масштаба; снижение дублирования функций; приобретение преимуществ на рынке капитала; увеличение притока ресурсов; расширение доступа к информации; рост политического веса руководства; защита от поглощения.	Формы бизнес-групп: - крупные компании, имеющие дивизиональную структуру; - холдинговые компании с контролируемые ими предприятиями; - ФПГ; - сетевые структуры.



Корпоративные структуры в условиях действия рыночных отношений являются важнейшей объективной составляющей экономических взаимоотношений в системе общественного производства в целом и в региональном воспроизводственном комплексе в частности.

Исследование особенностей экономического развития и раскрытие значения интегрированных структур, их места, функций и роли в российской экономической системе приобрело важную научную остроту в условиях современной рыночной экономики.

Совокупность корпоративных структур как региональная экономическая система представляет комплекс взаимоотношений, благодаря которым, межрегиональная интеграция фактически стала отправной точкой создания отечественной концепции «нового регионализма».

Анализ современных видов корпоративных структур, проведенный в таблице 5, позволяет утверждать, что основа любых видов корпоративных структур базируется на интеграционных процессах.

Таблица 5 - Сравнительный анализ видов интегрированных структур

Вид интегрированной структуры	Уровень самостоятельности участников структуры	Уровень реализации корпоративной стратегии	Степень интеграции участников структуры	Генезис
Ассоциация (союз)	да	нет	мягкая	Формируется самостоятельно
Стратегический альянс	да	да	мягкая, неустойчивая	Формируется целенаправленно
Совместное предприятие	нет	да	жесткая	Создается целенаправленно
Транснациональная компания	нет	да	жесткая	Формируется целенаправленно
Сетевые структуры	да/нет	да/нет	сочетание	Создается целенаправленно
Региональные кластеры	да	нет	мягкая	Формируется стихийно

*Источник: составлено автором*

Сравнительный анализ интеграционных процессов развития корпора-

тивных структур, определяет классификацию жесткой интеграции корпоративной структуры: тресты, концерны, совместные предприятия, транснациональные компании. Классификация мягкой интеграции корпоративных структур, включает: сетевые структуры, кластеры. Прочие виды корпоративных структур при разных условиях утрачивают частично или полностью некоторые элементы своей независимости, что обозначает их невозможность классифицировать как виды однозначно мягкой или жесткой интеграции. Классифицируем их, как виды корпоративных структур средней интеграционной жесткости, и отнесем к ним: картели, синдикаты, пулы, консорциумы, конгломераты, и интегрированные бизнес – группы. По нашему мнению, среди названных видов интегрированных структур сети являются наиболее прогрессивной, современной и перспективной видом интегрированных структур.

Особенности развития современных интегрированных корпоративных структур обуславливают приоритет создания более гибких структур и разработку инструментов управления развитием отраслей и регионов. Интеграционные процессы является базисом, на основе которого формируются региональные и отраслевые экономические системы. Важной составляющей этих процессов является направления и форма экономической интеграции, с позиции как, фактора взаимосвязи элементов структуры, вида интеграции, так и региональных экономических особенностей. Так как получение интеграционных эффектов возможно только в рамках устойчивого социально – экономического развития региональной экономики.

Мы поддерживаем трактовку процессов экономической интеграции, как базовую основу взаимодействия и симбиоза хозяйствующих субъектов экономической системы. Так как, только на этом уровне это взаимодействие и процессы приобретают своё конкретное пространственно – временное выражение<sup>1</sup>. Таким образом, интеграционный процесс - это комплекс устойчи-

---

<sup>1</sup> Бакланов П.Я. Дальневосточный регион России: проблемы и предпосылки устойчивого развития. Владивосток: Дальнаука, 2001.

вых связей на основе сочетания, синхронизации субъектов интеграции в экономической, информационной, социальной сферах, вне зависимости от глубины и уровня взаимодействия.

В настоящее время определяющей тенденцией развития российской экономики является интенсивное развитие корпоративных структур. Повышение эффективности корпоративных структур определяется результативностью системы мер, направленных на обеспечение паритета интересов всех участников интеграционных процессов, в том числе и участников сетевых корпоративных структур.

Таким образом, среди проанализированных видов корпоративных структур сетевые структуры являются наиболее востребованным, актуальным и перспективным видом развития корпоративных структур.

Любые виды региональных, договорных, информационных, территориальных, юридических, экономических и прочих взаимоотношений попадают под классификацию сетевых структур.

Термин сетевые структуры не ограничивается, какой то определенной организационной или правовой формой. Он по своему содержанию характеризует современные тенденции региональной интеграции, происходящие в экономической системе. Именно поэтому, сетевые структуры, а также процессы региональной интеграции будут являться следующим объектом нашего исследования.

### **1.3. Роль сетевых структур в управлении экономикой региона**

Исследуя интеграционные процессы корпоративных структур, мы приходим к заключению, что главным направлением развития является сетевая интеграция корпоративных структур. В настоящее время развитие экономической системы России проявляется в активизации региональной интеграции исполнительных органов власти, субъектов рыночной инфраструктуры, субъектов предпринимательской деятельности, что дает сетевым корпоративным структурам конкурентное рыночное превосходство. Формирование

сетевых структур происходит при наличии следующих условий<sup>1</sup>:

- наличие общего целеполагания;
- наличие частного государственного партнерства;
- возможность использования инвестиционного ресурса;
- возможность использования информационных технологий;
- получение экономических эффектов;
- развитие сетевых технологий;
- экспансия корпоративных структур.

Рассмотрим роль и эволюцию сетевых структур в управлении экономикой. Тенденцией современного развития экономической системы является децентрализация крупных компаний и трансформация их в гибкие сетевые формы. Сетевые структуры включают в себя специализированные территориальные бизнес процессы, осуществляющие корпоративное взаимодействие<sup>2</sup>.

Сущность сетевых структур состоит в объединение самостоятельных предпринимательских структур с использованием не только иерархических и демократических методов управления, но и комбинированных. Развитие сетевых структур берет свое начало с эволюции бюрократических структур. Исследуя, развитие бюрократических структур мы отмечаем, прежде всего: централизацию управления, формализацию и специализацию деятельности участников – элементов структуры<sup>3</sup>. В противоположность этому, возникшие сетевые структуры стали деформализовать отношения участников и развивать взаимодействие и с поставщиками и с клиентами, то есть за границами организации. Данная трансформация бизнес отношений компаний в 20 веке получила название – сетевая революция.

Интенсивное развитие сетевых структур берет начало в 80-х годах прошлого века, в этот период времени происходит объединение производи-

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Предпринимательские сети в строительстве / Под ред. д.э.н., проф. А.Н.Асаула.- СПб.: «Гуманистика», 2005.- 256 с.

<sup>2</sup> Мильнер Б.З. Теория организаций.- М.: ИНФРА-М, 1998.- 336 с.

<sup>3</sup> Weber M. Staatssoziologie. Berlin. 1956.

телей, поставщиков и ретейлеров с одной стороны и объединения по географическому признаку с другой стороны, в том числе в интересах реализации конкретного проекта, тем самым снижая инвестиционные затраты. Более расширенное описание эволюционного развития сетевых структур дает российский экономист В.С. Катькало<sup>1</sup>. В своих исследованиях автор описывает коммерческое сотрудничество начиная с городов – полисов Древней Греции, далее в средних веках Ганзейский торговый союз, эпоху зарождения массового производства и конечно 20 век в котором присутствуют и крупные мировые компании и отраслевая и международная конкуренция. Отдельно отметим, что начиная в 70-е – начале 80-х годов прошлого века появляется несколько изданий, в которых дается описание сетевого взаимодействия, носящего отраслевой и региональный характер. В 80 –е годы развитие сетевых структур в западных странах приобрело импульсный толчок, как ответ на реструктуризацию и разукрупнение компаний. Наряду с этими процессами новые компании в свою очередь далее создавали альянсы с ретейлерами и поставщиками. Итогом этих процессов послужит развитие множества форм сетевого партнерства.

Исследователи Р. Майлз, Ч. Сноу, Г. Торелли, К. Имаи и Х. Итами, в своих работах описывают закономерности развития и базисные характеристики сетевых структур в ракурсе развития корпоративных структур. Ажиотажный интерес приобретает развитие сетевых структур, не связанных с производственной деятельностью и получающих революционные определения «пустотелая»<sup>2</sup>, «виртуальная»<sup>3</sup> или «модульная корпорация»<sup>4</sup>.

Российские экономисты, также не оставили без внимания развитие данной формы предпринимательских структур. В исследованиях В. Дементьева, О. Третьяка, М. Румянцевой изучаются взаимодействие процессов инте-

<sup>1</sup> Катькало В.С. Межфирменные сети//Вестник С-Петербур.ун-та.Сер.5. Экономика.1999. Вып. 2 С.21-38.

<sup>2</sup> The Hollow Corporation //Business Week. 1986. March 3.

<sup>3</sup> Tully S. The modular corporation // Fortune. 1993. February 8. P.52-56.

<sup>4</sup> Davidow W.H., Malone M.S. The virtual corporation. New York: Harper Business, 1992.

грации корпоративных структур и экономического развития<sup>1</sup>. Различные аспекты интеграции корпоративных структур, их эффективность, влияние на развитие отраслей и регионов исследуются в работах В. Макарова и Г. Клейнера, С. Авдашевой., Н. Розановой, Т. Долгопятовой, И. Гуркова, А. Яковлева<sup>2</sup>. Сетевым структурам как форме организации уделяет отдельное внимание Б.З. Мильнера. Одну из типологий российских предпринимательских групп приводит в своих работах Радаева В.В.. Проблемам развития сетевых структур промышленных отраслей посвящены многочисленные работы Кузнецова П.В., Горобец Г.Г., Фоминых А.К. Также проблемам развития сетевых корпоративных структур, вертикальной и горизонтальной интеграции посвящены исследования: А.Н. Асаула, Л.С. Барютина, М.П. Войнаренко, А.А. Горбунова, Л.В. Ежкина, А.И. Майзеля, Е.Г. Нестеренко, Е.В. Песойкой, И.С. Пивоварова, Д.А. Турчака.

Исходя из вышеизложенного, понятие сетевой структуры, на сегодняшний день имеет следующие трактовки. А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтева определяют, что «сетевые структуры представляют собой альянс сетевых партнеров, которые самостоятельно взаимодействуют между собой». И.В. Денисова, С.Н. Иванов, А.И. Майзель, И.С. Пивоваров, П. Читипаховян считают, что «под сетевой структурой, понимается объединение зависимых, специализированных бизнес – единиц, имеющих общность целеполагания и взаимодействующих через горизонтальные связи.

Приведенные определения дают нам право сделать вывод, что авторы закладывают в термин сетевой структуры ряд характеристик, обуславливающих существование сетевых структур:

- общность целеполагания элементов сетевых структур;
- формализация взаимодействия элементов сетевых структур;
- быстрая реакция и адаптация на изменения внешней среды;

<sup>1</sup> Дементьев В.Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие: Препринт ЦЭМИ №WP/98/038.М.,1999.

<sup>2</sup> Гурков И.Б. Адаптация промышленной фирмы- М.: ГУ-ВШЭ,1997.

– координация действий между элементами сетевой структуры.

Присутствие данных характеристик позволяет говорить о существовании сетевой структуры, которая предоставляет находящимся в ней бизнес единицам следующие преимущества:

– использование возможностей сетевых партнеров;

– снижение операционных затрат и себестоимости, через эффективное распределение работ;

– повышается скорость реакции на запросы потребителей при ограниченных производственных мощностях.

Рассматривая сетевые структуры, необходимо отметить существующие классификации. Некоторые авторы выделяют две модели сетевых структур. Первая модель, вертикальная: сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя компании меньшего размера, поручая им выполнение специализированных функций. Вторая модель, горизонтальная: сетевая структура, состоящая из бизнес – единиц, равных по размеру, большинство которых самостоятельные юридические лица. Предполагается, что эти модели охватывают большинство структур производственной, научной и сбытовой интеграции, классифицируемой как сетевые структуры. Первая модель является примером вертикальной интеграции корпоративных структур, вторая модель примером горизонтальной интеграции предпринимательских структур.

Наиболее интересную классификацию сетевых структур разработали Р. Майлз и Ч. Сноу, согласно их предположению выделяются внутренние, стабильные и динамические сети. Внутренняя сеть не предполагает взаимодействия с внешней средой. Цель внутренней сети – использовать потенциал элементов сети и нацеленность на конечный результат<sup>1</sup>. Но, внутренняя сеть может быть повреждена факторами, которые перегружают ее рыночные механизмы, и дисбалансом взаимоотношений между покупателями и продавца-

---

<sup>1</sup> Miles R., Snow C. Fit, failure and the hall of fame//California Management Review. 1984, Spring.

ми.

Стабильная сеть разработана для обслуживания конкретного рынка путем соединения специализированных ресурсов в соответствии с заданной продуктовой цепочкой. Но в тоже время, каждый элемент сети поддерживает свою конкурентоспособность через обслуживание клиентов внешней среды. Динамичная сеть схожа с дивизиональной формой организации. Наличие множества потенциальных сетевых партнеров, которые готовы войти в сеть для достижения общей цели динамичной сети, является не только положительным фактором, но и негативным фактором. Так как динамичная сеть вынуждена проводить мониторинг сетевых партнеров в целях повышения их технической компетентности для поддержания их собственной эффективности, но и дееспособности сети в целом. Наряду с этим сетевые партнеры имеют возможность поддерживать собственную компетентность и эффективность. Наиболее комплексный анализ типологии сетевых структур разработан А.Н. Асаулом<sup>1</sup>. Согласно этому анализу рассматриваются следующие виды сетевых структур:

- По целям создания;
- По отраслевой принадлежности;
- По направлению взаимодействия сетевых партнеров;
- По степени участия в капиталах сетевых партнеров;
- По уровню корпоративного управления;
- По количеству участников;
- По территориальному размещению;
- По времени существования;
- По инструменту интеграции.

Рассмотрим современные модели сетевой организации характерные для рыночной инфраструктуры.

Модель, где сетевая компания представляет собой наличие и развитие вокруг корпоративной структуры – сетевых партнеров, являющихся либо



филиалами, либо поставщиками, либо ретейлерами. И модель сетевой компании, которая объединяет равноправных сетевых партнеров в рамках одной корпоративной структуры, которые являются самостоятельными хозяйственными субъектами, объединенных не только отраслевой принадлежностью, но и действующих на одном географическом пространстве.

Подобное «содружество» элементов сети, действующее часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, повышает конкурентоспособность корпоративной структуры. Все описанные формы сетевых структур нацелены на эффективную реакцию на рыночные изменения, обеспечивая тем самым стабильность деятельности предпринимательского объединения. Но в тоже время у сетевых структур имеются свои недостатки, будь то различия в целях, мотивации либо культурные и языковые барьеры.

Таким образом, сегодня говоря о развитии российской экономической системы, мы определяем одним из стратегических подходов и в формировании и развитии потенциала российских сетевых структур. Изучение сетевых структур, принципов их деятельности будет способствовать повышению эффективности процессов бизнес – интеграции.

На сегодняшний день научными специалистами уделяется всё большее внимание проблематике сетевой интеграции корпоративных структур. В то же время процессы сетевой интеграции бизнеса пока не получили должного рассмотрения.

На наш взгляд, принципиальным подходом к рассмотрению данного вопроса, является применяемая видовая характеристика интеграции.

Таким образом, мы определим следующую классификацию корпоративных структур (КС) (рис. 3). В сетевых корпоративных структурах, созданных на основе имущественных связей выделяют:

– классический холдинг, в том случае, если контрольный пакет акций принадлежит головной компании;

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Предпринимательские сети в строительстве / - СПб, 2005.- 256 с.

- распределенный холдинг, это корпоративная структура, где несколько головных компаний, имеют общего собственника;
- корпоративные структуры, созданные на основе соучастия в капитале, распределяют пакеты акций между собой.

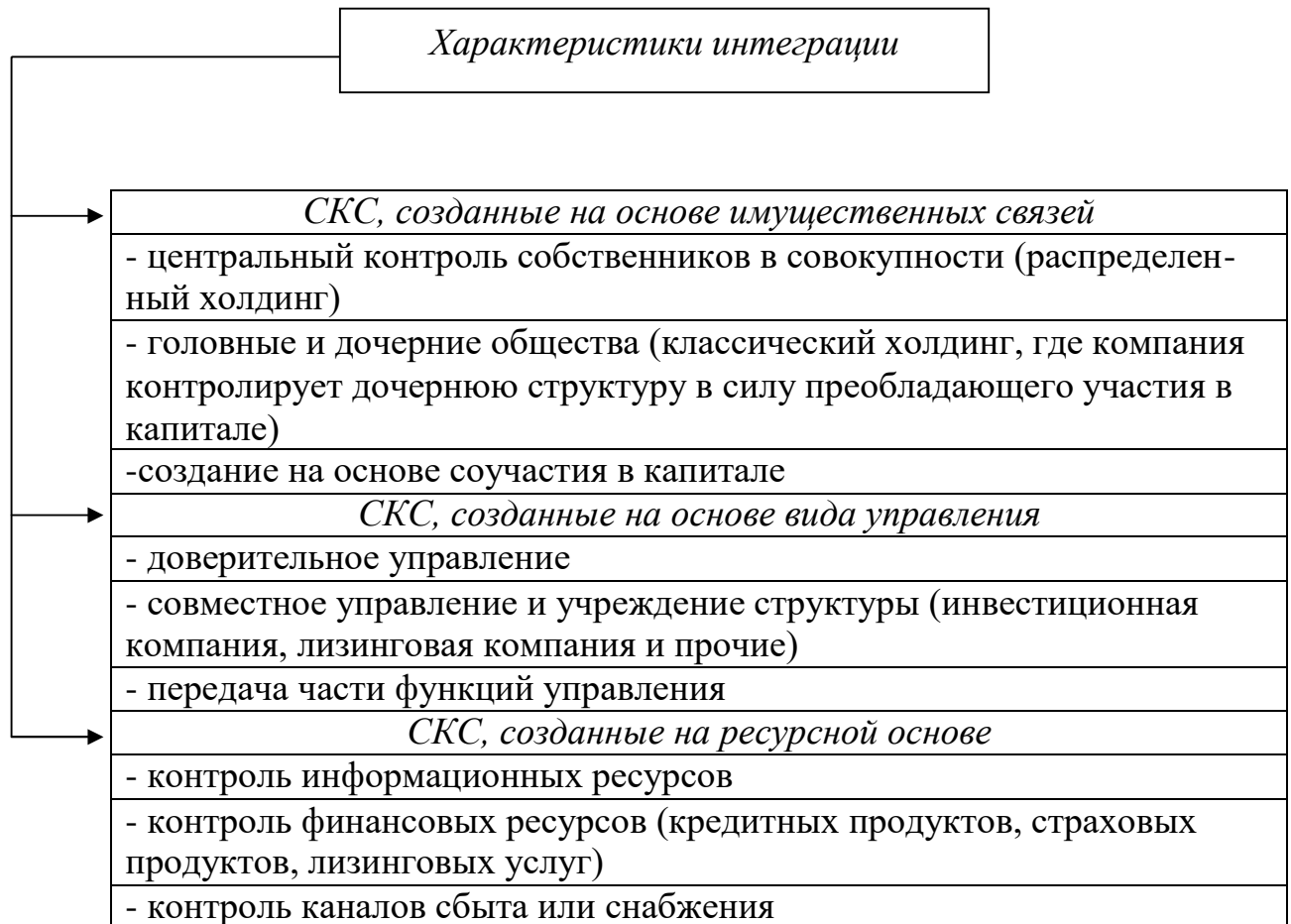


Рисунок 3 - Видовые характеристики сетевых корпоративных структур

*Источник: составлено автором*

В корпоративных структурах, созданных на ресурсной основе, выделяют:

- компании, интегрированные на основе финансового контроля, которые, как правило, развиваются в виде финансово – промышленных групп, либо финансовых холдингов;
- компании на основе контроля информационных ресурсов: здесь имеет место инновации, франчайзинга, разработка технологий.

В сетевых корпоративных структурах, созданных на основе вида управления, выделяют: доверительное и совместное управление, а также передачу функций.

Подчеркивая вышесказанное, также отметим, что в условиях развития рыночной экономики сетевые корпоративные структуры имеют существенные экономические преимущества перед одиночными экономическими субъектами. Процессы интеграции бизнеса повышают конкурентоспособность функционирования таких структур. Задачи, стоящие перед сетевыми корпоративными структурами можно определить в трёх направлениях:

- а) определение и генезис вектора развития и точек роста;
- б) формирование процессов решения экспансии сетевой корпоративной структуры;
- в) определение территориальных и региональных преимуществ, как экономического фактора интеграции.

В области разработки механизмов обоснования управленческого решения экспансии сетевой корпоративной структуры необходимо брать во внимание такие критерии как: методические обоснования выбора направления экспансии, проектирования и модернизирования организационной структуры компании, а также территориальные и региональные экономические характеристики. Анализируя деятельность сетевых корпоративных структур в российской экономической системе, отметим следующие отличительные особенности их функционирования:

- формирование сетевых корпоративных структур – это продолжительный процесс;
- действующая нормативно правовая база не полностью отвечает потребностям корпоративных компаний и должна быть усовершенствована;
- цели создания и стратегия функционирования сетевых корпоративных структур, зачастую не согласованы;

– на эффективность создаваемых сетевых корпоративных структур оказывает отрицательное влияние включение в их структуру компаний, находящихся в неудовлетворительной экономической ситуации;

– для сокращения сроков создания сетевых корпоративных структур необходимо разработать и внедрить критерии принятия решений и показателей реализации этих решений.

Исходя из этого, мы приходим к очевидному выводу, что основными направлениями развития экономики регионов относятся концентрация и интеграция<sup>1</sup>. Корпоративные компании в условиях интеграции достигают наибольшего эффекта от масштаба, уменьшения издержек, улучшения свойств товаров и услуг.

В настоящее время широкое применение приобретает теория транзакционных издержек, созданная экономистами Р. Коузом<sup>2</sup> и Д. Нормом (школа неинституционализма). Данный вид издержек связан с координацией деятельности как между бизнес – структурами, так и в экономической системе в целом. Расширяя термин «рыночные транзакционные издержки», Р. Коуз относил к этому затраты на взаимодействие покупателей и продавцов и образование рынков.

В исследованиях производственных функций определен термин эффект от масштаба как отношение изменения количества издержек и изменения количества результатов. Отличительная классическая характеристика – эффект от масштаба производства. Увеличение объема производства влияет на изменение средней величины издержек на единицу товаров, как следствие происходит изменение соотношения издержек и объема производства.

Применимо к определению роли сетевых корпоративных структур в экономических системах мы предложим рассмотреть эффект от интеграции.

---

<sup>1</sup> Клинич Л.М., Вульфсон Н.И., Муратова Р.М. Трансформация сферы услуг при переходе к постиндустриальному обществу. – Уфа: БГАУ, 2001.

<sup>2</sup> Р. Коуз «Природа фирмы» / под ред. О. И. Уильямсона, С. Дж. Уинтера; пер. с англ. М. Я. Каждана; ред. пер. В. Г. Гребенников. — М.: Дело, 2001.

Производимый эффект будет определять взаимосвязь между объемом рыночной доли сетевой корпоративной структуры и объемов транзакционных издержек. Анализ издержек входа на новые региональные рынки позволяет оптимизировать процесс бизнес – интеграции.

Эффект интеграции проявляется по-разному в различных регионах и отраслях экономики. Касаемо развития сетевых корпоративных структур, с позиции экономии издержек, экономически выгодно присутствие единственной структуры. Региональная страховая отрасль – это отрасль олигополистической экономики, деятельность участников которых регулируется государственными органами. Применительно к типологии эффектов сетевой интеграции мы предложим рассмотреть следующие: положительный эффект сетевой интеграции, отрицательный эффект сетевой интеграции и совокупный эффект сетевой интеграции.

Положительный эффект сетевой интеграции, характеризует увеличение рыночной доли корпоративной структуры при уменьшении средних операционных издержек корпоративной структуры (рис.4).

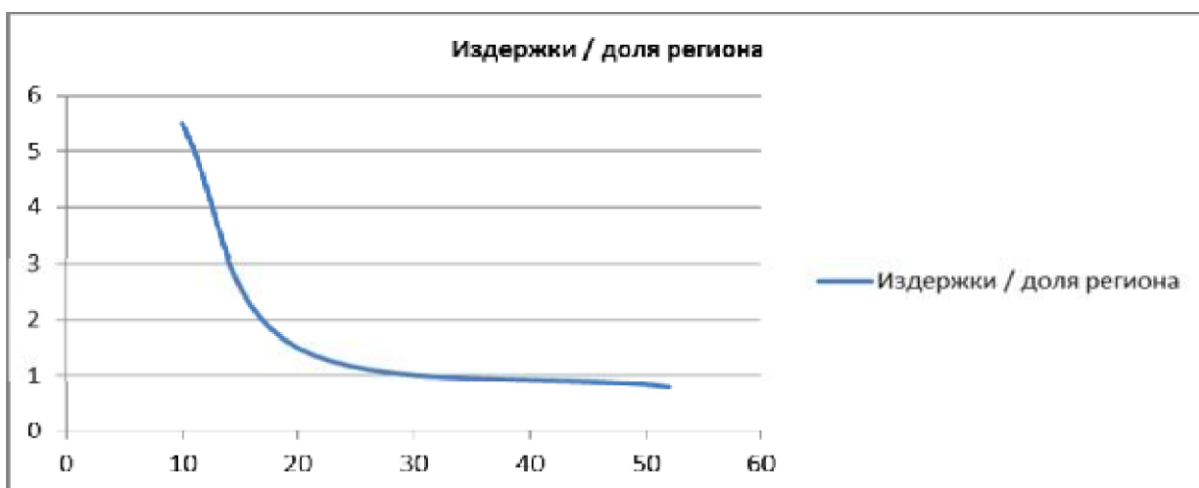


Рисунок 4 - Положительный эффект сетевой интеграции

*Источник: составлено автором*

Положительный эффект сетевой интеграции, обусловленный ростом рыночной доли, объясняет нисходящую кривую операционных издержек:

- оптимизацией структуры управления;
- уменьшение транзакционных издержек;

– увеличением каналов сбыта.

Представленную динамику издержек мы отождествляем с потенциально большими возможностями, которые несет в себе сетевая интеграция, как пример отметим возможность специализации процессов управления и повышение эффективности и загрузки специалистов, что отражается на величине средних операционных издержек.

Эффект интеграции имеет важное значение в различных отраслях экономики. Чем выше эффект интеграции, тем более крупные компании функционируют на рынках. Со временем экспансия сетевой корпоративной структуры может привести к отрицательным экономическим последствиям и, следовательно, к стагнации увеличения рыночной доли и к росту средних операционных издержек.

Отрицательный эффект сетевой интеграции предполагает увеличение средних операционных издержек по мере увеличения рыночной доли корпоративной структуры (рис.5).

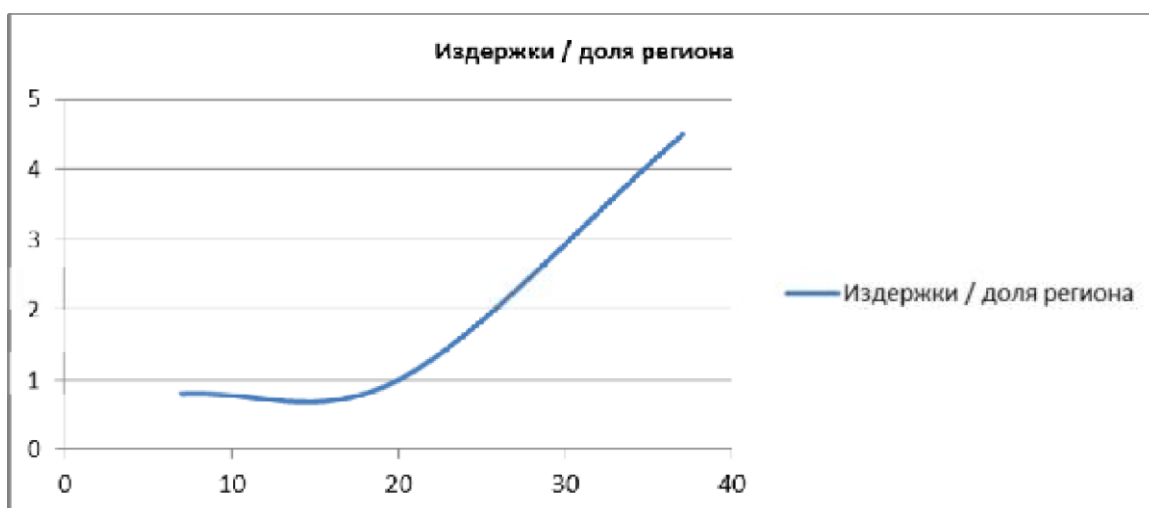


Рисунок 5 - Отрицательный эффект сетевой интеграции

*Источник: составлено автором*

Отрицательный эффект сетевой интеграции возникает по двум основным факторам: исходя из фактора внешней среды и фактора внутренней среды. К факторам внешней среды мы отнесем: высокую конкуренцию регионального территориального рынка и невысокий валовой объем реализации на территории. К факторам внутренней среды мы отнесем: снижение эффектив-

ность взаимодействия филиалов корпоративной структуры и фактор соразмерности размеров сетевой корпоративной структуры к динамике роста операционных издержек, а также издержек управления.

В условиях вектора генезиса российских компаний, направленного на деятельность на территории нескольких регионов Российской Федерации, следует отдельно отметить, что не существует региона конкурентоспособного во всех отраслях экономики, однако групповая интеграция регионов позволяет выровнять уровни конкурентоспособности. При группировании регионов необходимо проанализировать вертикальные и горизонтальные взаимосвязи каждого региона.

Создание расширенной сетевой интеграции окажет положительный эффект на развитие региональной рыночной инфраструктуры<sup>1</sup>.

Таким образом экономически обосновано рассматривать также и совокупный эффект сетевой интеграции (рис. 6).

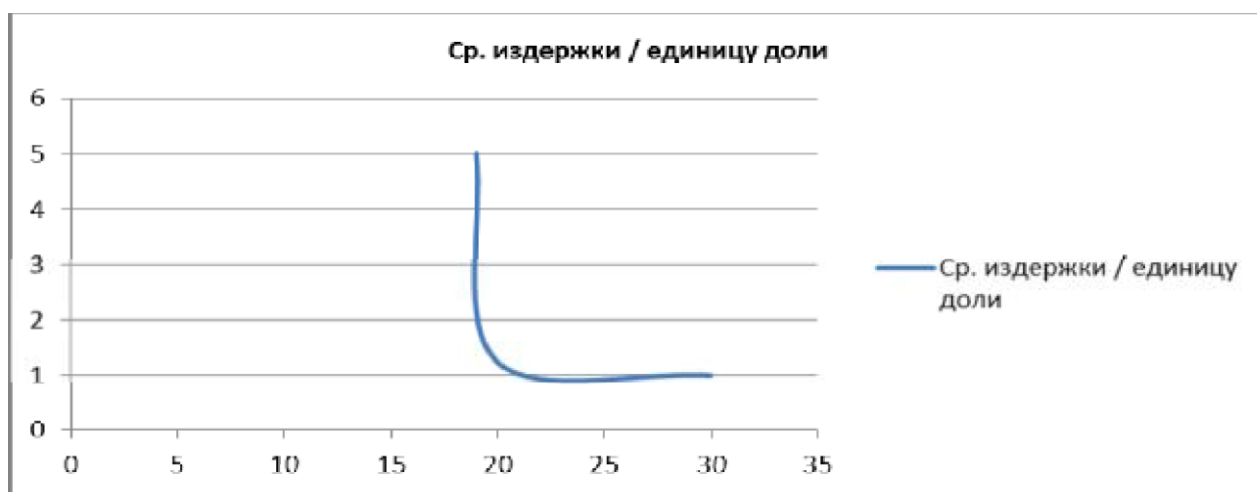


Рисунок 6 - Совокупный эффект сетевой интеграции

*Источник: составлено автором*

Характерными чертами совокупного эффекта сетевой интеграции являются:

- мульти региональная экспансия корпоративной структуры;
- стратегическая обусловленность мульти регионального присутствия;

<sup>1</sup> Россинский В.И. Основы корпоративного управления: Учебное пособие.- Ростов н/Д.: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006.- 252 с.

- ориентированность на единственного продавца, как фактор конкурентного преимущества.

Совокупный эффект сетевой интеграции предполагает расчет пороговых значений эффективности экспансии корпоративной структуры, путем определения эффективности не только в рамках одного региона, но и совокупный мульти региональных эффектов.

Существуют несколько факторов, характеризующих процесс централизации и укрупнения капитала, а также интеграции организаций в рыночной инфраструктуре регионов. К этим факторам мы относим:

- потребность расширения географического представительства как фактор увеличения доли региона и снижения совокупной рисковости;
- направленность на экстенсивное развитие, через проникновение в соседние регионы, в случае истощения экстенсивного развития регионального рынка;
- насыщение регионального рынка, как следствие перенасыщение субъектов рыночной инфраструктуры;
- экономическая политика, направленная на повышение эффективности использования ресурсов организации;
- увеличение доходности и снижение издержек, как фактор централизации и укрупнения капитала, а также сетевой интеграции корпоративных структур.

Укрупнение и интеграция сетевых страховых структур является причиной, обусловившей процессы унификации страховых продуктов. Они происходят в виде сетевого развития крупных корпоративных страховщиков в регионах с ненасыщенной страховой инфраструктурой.

Одной из актуальных тенденций сетевой интеграции в экономических системах является интеграция страховой отрасли. Такие интеграционные объединения повышают эффективность использования рыночной инфраструктуры и обуславливают применение технологии 3 S. 3 S – технологии означают синергетический эффект от трех типов экономии:



- 1) economies of scale – экономии от масштабов деятельности;
- 2) economies of scope – экономии от соединения потребительских свойств услуг и продуктов;
- 3) economies of skills – экономии от взаимопроникновения квалификаций и компетенций персонала.

Одновременно с этим, сетевая страховая компания, располагаясь большим объемом долгосрочных средств, имеет возможность использовать их, как источник предоставления краткосрочных займов. Также компании могут получить в такой группе не только кредитные ресурсы, но и весь портфель продуктов, необходимый для осуществления средних и крупных импортно-экспортных операций, при приобретении которых, упрощается осуществление финансовых расчетных операций, таких как инкассо и аккредитив.

Сетевые структуры страховой отрасли, составляющие подобные корпоративные объединения, формируют капитализацию по средствам взаимораспределения ресурсов внутри корпоративного объединения. Динамика роста катастрофичности экономических систем определило усиление тенденции развития страховой отрасли. Стабилизировать экономические системы помогают субъекты страховой инфраструктуры. Принимая во внимание статистику убыточности экономики, страховые корпоративные объединения при взаимодействии с региональными филиалами имеют возможность сбалансировать экономическую систему.

Немаловажную роль в развитии сетевых корпоративных структур в экономических системах играет развитие информационных технологий.

Создание масштабных информационных систем предопределяет вектор расширения компаний за пределы региональных границ, позволяет в режиме реального времени анализировать спрос и предложение экономической системы, создавать и управлять сетевыми корпоративными структурами в разных регионах.

Современные тенденции развития информационных технологий определили функционирование глобальной информационной среды, в которой осуществляется любая рыночная и в том числе страховая инфраструктура. Технология, интернет взаимодействия создает виртуальное рыночное пространство участников рынка. Динамика роста пользователей сети интернет в XXI веке составила более 600 %, причем число пользователей около 3 млрд. человек. Согласно Европейской комиссии по коммуникациям и интернет технологиям данному глобальному пространству дано следующее определение – это сфера, где любая организация либо индивид, расположенные в любом месте экономической системы, с минимальными издержками взаимодействуют с другими организациями и индивидами в целях взаимовыгодного сотрудничества или просто для удовольствия<sup>1</sup>.

Таким образом, мы делаем вывод об инновационно – информационном типе развития современных экономических систем, которое оказывает прямое внешнее воздействие и на субъекты рыночной инфраструктуры, определяя их трансформацию и укрупнение. Уникальность и специфика использования киберпространства для реализации продуктов заключается в том, что снижаются издержки развития сетевой корпоративной компании, исключаются посредники, появляется возможность трансграничного предоставления услуги, что в совокупности ведет к трансформации рыночной инфраструктуры.

Эти и другие факторы киберпространства обуславливают расширение территориальных границ корпоративных компаний, использование новых каналов распределения, а также возможностей сетевой интеграции и эффективного управления корпоративными структурами.

Важной отличительной характеристикой тенденций развития мировых экономических систем в XXI веке является исчезновение границ. Расширение границ деятельности компаний, стало последствием экономических про-

---

<sup>1</sup> Status Report on European Telework 1997: European Commission Report, 1997 // URL: <http://www.ec.europa.eu>

цессов, ключевым из которых, является процесс сетевой интеграции и возрастание влияния рыночной инфраструктуры на развитие экономических систем.

Новейшей тенденцией национальной и региональной экономики, произошедшей вследствие глобализации рыночной инфраструктуры, явилось создание новых типов интеграции, которая оказала влияние на корпоративные компании. В этой экономической ситуации сетевым корпоративным структурам предопределено разрабатывать точки и характер взаимодействия со структурами иных секторов экономической системы, в том числе развивать новые виды продуктов и услуг.

Основными участниками современных экономических систем становятся новые институты – компании – конгломераты, объединяющие организации рыночной инфраструктуры<sup>1</sup>.

Конгломераты – это корпоративная структура состоящая, из структур рыночной инфраструктуры, но не менее чем из двух разно профильных структур (страховые структуры, инвестиционные фонды и др.).

Реализация услуг через структуры иных секторов в России находится в начальной стадии, но в то же время это предопределено следующими условиями: наличие широкой региональной филиальной сети; взаимопересечение клиентских баз; совокупный пакет преимуществ и доверия клиентов.

Касаясь теоретических аспектов интеграции, отметим две основы её осуществления: корпоративную и ассоциативную. Корпоративная основа предусматривает объединение капиталов, управления и производства, а Ассоциативная предусматривает только объединение функций управления. Рассмотрим три вида бизнес интеграции: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция и смешанная интеграция.

Горизонтальная интеграция – это бизнес интеграция структур одного уровня производства, вертикальная интеграция – это интеграция структур

---

<sup>1</sup> Кузнецова Н.П., Писаренко Ж.В. Финансовая конвергенция и финансовые конгломераты в мировой экономике. СПб. 2011 г.

рынка разного уровня, смешанная – это бизнес интеграция структур разных уровней и разных рынков.

В зависимости от субъектов интеграции эти структуры могут быть внутриотраслевыми, межотраслевыми, комплексными и секторальными. Данные виды интеграции объединяет структуры всех отраслей экономической системы.

В отличие от межотраслевой корпоративной структуры, секторальная корпоративная структура, включает отдельные отрасли экономики. Примерами подобной интеграции являются: частные государственные партнерства, а также финансово – промышленные группы. Внутриотраслевые корпоративные структуры – это объединения, включающие компании одной экономической отрасли к примеру: сетевые страховые компании.

Базовая модель комплексной межотраслевой корпоративной структуры показана на рис. 7.

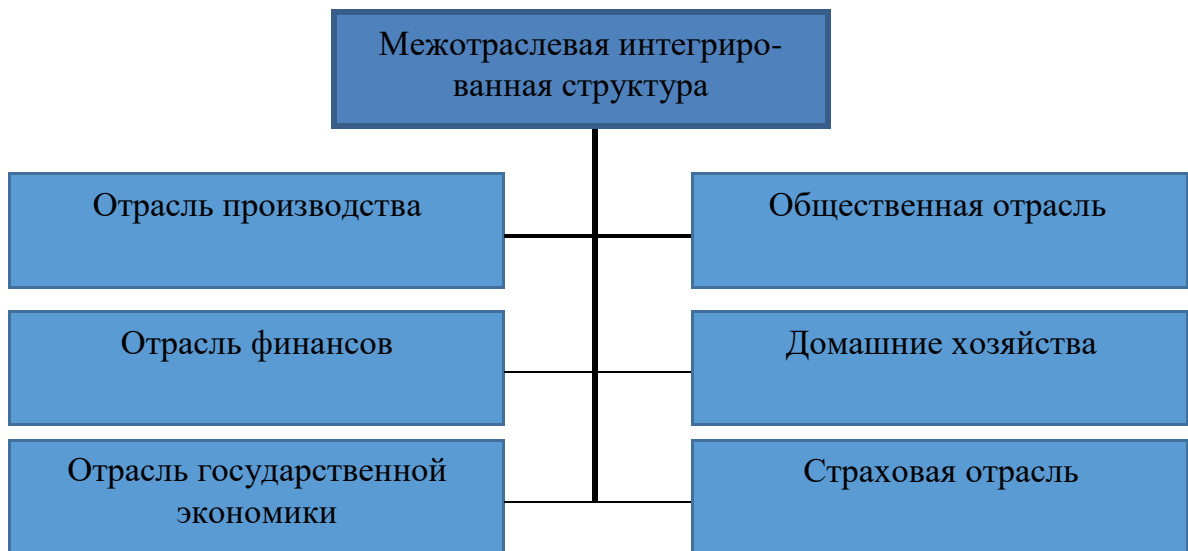


Рисунок 7 - Базовая модель межотраслевой корпоративной структуры

*Источник: составлено автором*

Взаимосвязи между компонентами / компаниями корпоративных структур, регулируются национальной нормативно – правовой базой и изображены на рис. 8 различными видами линий. Исходя из этого, Российская экономическая система, предопределяет несколько особенностей:

1. Более выраженную интеграцию производственной, рыночной инфраструктуры;
2. Невозможность интеграции с общественной отраслью и домашними хозяйствами;
3. Ограничение участия государственной отрасли в коммерческих структурах.

Анализируя современные экономические исследования, мы пришли к следующему выводу: на сегодняшний день определены различные типологии корпоративных структур, но отсутствуют общие подходы к определению типологии сетевых объединений, и как следствие этого мы имеем сложности в проведении сравнительного анализа эффективности процессов сетевой интеграции<sup>1</sup>. В итоге – это определяет вектор нашего исследования на совершенствование механизма управления региональными сетевыми корпоративными структурами (рис.8).

Региональные преимущества сетевой интеграции определяется потенциальными возможностями регионов, создать условия интеграции, исходя из своих социально – экономических характеристик.

Учитывая вышесказанное, мы соотносим региональные преимущества сетевой интеграции с такими её характеристиками как:

- состояние региональной рыночной инфраструктуры;
- динамика роста рассматриваемой региональной отрасли;
- инструменты бизнес - интеграции;
- форма и уровень интеграции и прочие.

На сегодняшний день в теории и практике экономического анализа применяются следующие показатели региональной интеграции: динамика развития инфраструктуры отрасли; уровень региональной конкурентной концентрации; уровень капитализации бизнес – структур.

---

<sup>1</sup> Евсеенко А.В., Зверев В.С., Унтура Г.А. Интеграционные процессы в экономике региона. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1996 г.

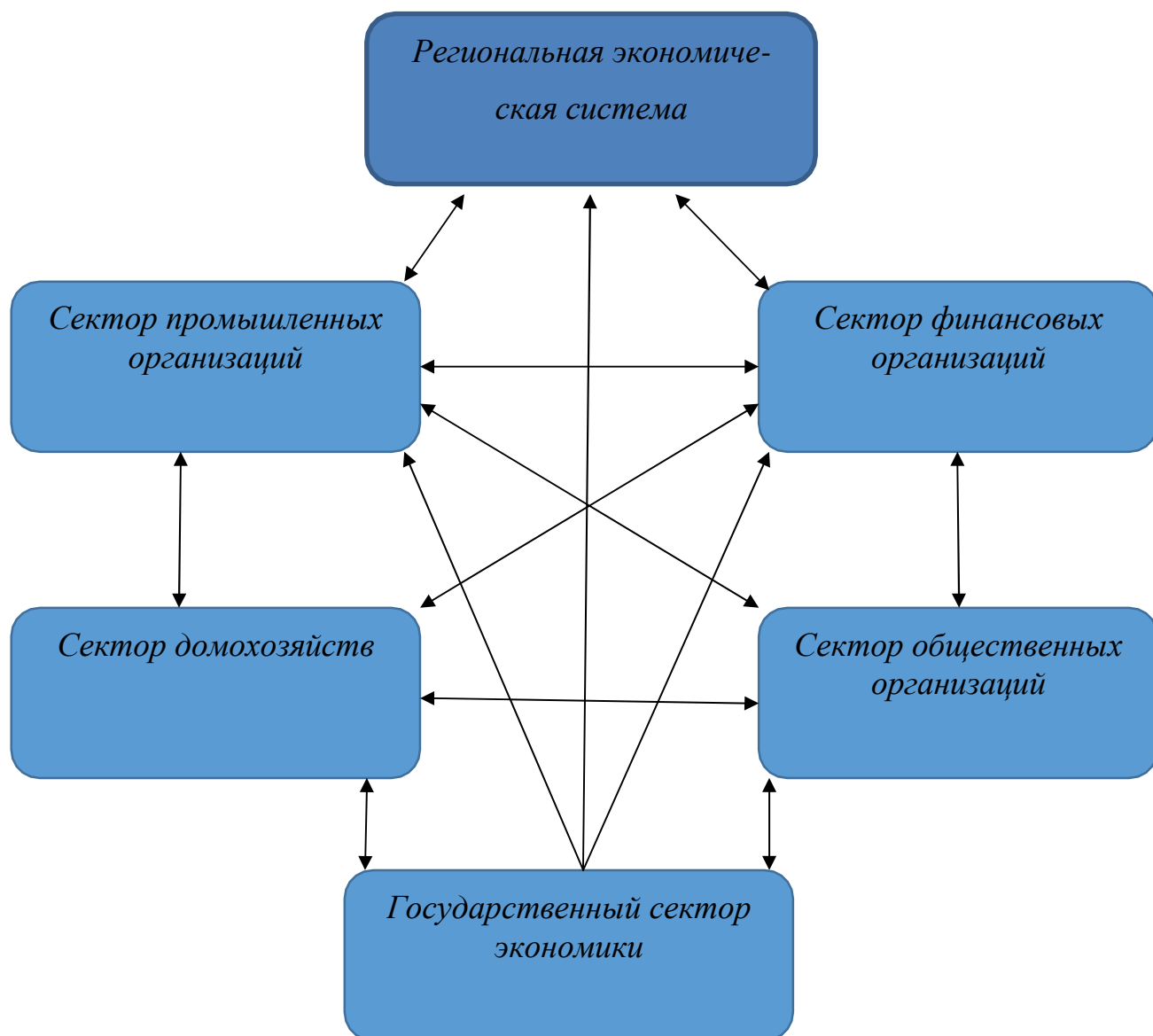


Рисунок 8 - Модель региональной экономической системы

*Источник: составлено автором*

Региональная страховая инфраструктура представляет совокупность участников и региональных меж субъектных коммуникаций страховой отрасли, реализующих цели коммерческой выгоды с субъектами инфраструктуры страховой отрасли.

Согласно представленной модели элементами региональной бизнес интеграции являются: сектор общественных организаций; сектор финансовых организаций; сектор промышленных организаций; государственный сектор экономики; домашние хозяйства.

Рассматривая потенциальную возможность практического применения инструментов интеграции для субъектов страховой отрасли, относящихся к разным регионам, мы отводим главенствующую роль определению этих процессов как стратегической цели на основе разработанного механизма сетевой интеграции. Задача сбалансированности целей и интересов субъектов сетевой интеграции и создания контура управления их взаимодействием согласно стратегии и тактики системного развития может быть эффективно реализована в корпоративной структуре<sup>1</sup>.

Региональными особенностями данной сетевой страховой корпоративной структуры являются:

- эксклюзивный доступ к ресурсам, то есть корпоративная структура является неким активом, а издержки её входа на смежные региональные рынки, это инвестиции;

- потенциальная генерация эффекта синергии от объединения информации, деловых контактов и производственных ресурсов. Главенствующую роль играет возможность увеличения деловой активности за счет выхода на смежные региональные рынки;

- способности совместной координации решений тактических региональных и стратегических проблем;

- проектным характером экспансии на смежные региональные рынки;

- разные уровни экономического развития смежных региональных рынков и субъектов рыночной деятельности функционирующих на них.

Изложенные выше особенности региональных сетевых корпоративных структур и их незаменимость, как воспроизводственного компонента экономической системы, определили их функционирование на основе следующих законов организации:

---

<sup>1</sup> Фатхудинов Р.А. Конкуренентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Изд. – книготорговый центр «Маркетинг», 2002 г.

- закон синергетического эффекта, показывающий, что сумма свойств элементов сетевой корпоративной структуры не равна сумме свойств её элементов;
- закон композиции: цели элементов сетевой корпоративной структуры, должны соответствовать общим целям самой корпоративной структуры;
- закон упорядоченности информации, связующий элементы сетевой корпоративной структуры упорядоченной информацией;
- закон самосохранения, определяющий сохранение сетевой корпоративной структуры как целостной модели, минимизацию роста издержек обеспечения её функционирования;
- закон пропорциональности, относящийся к характеристикам элементов сетевой структуры, их соразмерности, взаимозависимости и соответствия;
- закон единства анализа и синтеза, обязывающий рассматривать во взаимосвязи процессы синтеза: соединения и укрупнения с процессами анализа: структуризации и детализации;
- закон наименьших, определяющий устойчивость сетевой корпоративной структуры, через устойчивость его наименьшей;
- закон онтогенеза развития, как процесс – закономерного, непрерывного и необходимого изменения корпоративной структуры проходящей через все стадии жизненного цикла организации.

Исходя из вышеуказанных факторов: состояния инфраструктуры, региональных особенностей и законов организации определяются характеристики сетевых корпоративных структур в региональных экономических системах.

### **Вывод по главе 1.**

Формирование корпоративных структур в региональной экономики – одна из составляющих концепции нового регионализма, основанная не только на инновационных преобразованиях и модернизации, но и на интеграционных преобразованиях существующих структур.



Формирование сетевой структуры из состава региональных бизнес – структур, предопределяет создание между ними эффективных коммуникаций. Наличие эффективных коммуникаций между субъектами отраслевой инфраструктуры является очевидной характеристикой сложившейся инфраструктуры.

Межрегиональная сетевая интеграция характеризует территориальную интеграцию определенного масштаба и в определенных пространственно – временных рамках. Наличие эффективных коммуникаций между субъектами отраслевой инфраструктуры, являются основной характеристикой сложившейся инфраструктуры.

Развитая межрегиональная сетевая интеграция составляет фундамент единого экономического пространства страны.

В настоящее время важным фактором развития региональных экономических систем стала тенденция сетевой интеграции и появление новых форм корпоративных структур.

## **Глава II. Исследование направлений развития сетевых корпоративных структур в экономике регионов Юга России**

### **2.1. Анализ региональных аспектов развития сетевых корпоративных структур**

Значимое место в стратегии регионального развития России занимает Северо – Кавказский Федеральный Округ. Это обусловлено, прежде всего, его экономико – географическим положением. Обоснованно возникает потребность в определении стратегии регионального развития северокавказских регионов, которая обеспечивала стабильные темпы роста экономики, рост социальных показателей и единство экономического пространства.

Реализация стратегии развития Северо – Кавказского региона определяет интегральную структуру региональной экономики, что в свою очередь находит отражение в направлениях региональной стратегии. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 года № 2408-р (в новой редакции от 27 февраля 2016 года № 148) утверждена и подписана главой правительства РФ Дмитрием Медведевым Государственная программа Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года.

Государственная программа состоит из 11 региональных программ, исполнение которых является критерием создания условий для эффективного развития секторов экономики субъектов СКФО. Исполнение региональных программ обеспечит приток инвестиционных ресурсов, обусловит создание новых высокопроизводительных рабочих мест, повысит показатели социально-экономического развития регионов, входящих в состав Северо-Кавказского федерального округа. И если, в предыдущей редакции государственная программа была нацелена на ликвидацию социальных диспропорций в регионах, то новую редакцию определяет вектор развития реального сектора экономики и применение инструментов развития региональных корпораций. Второй этап, согласно государственной программе, реализуется с 2017 по 2020 годы, где сделан большой акцент на экономическое развитие

регионов, чем на социальную поддержку, в том числе государственное участие до 2020 года, согласно паспорту программы, составят около 55 миллиардов рублей. К окончанию второго этапа планируется создание около 7 тысяч новых рабочих мест, итоговая сумма инвестиций на реализацию крупных инвестиционных проектов превысит планку 50 миллиардов рублей. В настоящее время ключевой вызов стоит в наполнении бюджета. И конечно этого можно достигнуть только через развитие реального сектора экономики. С 2017 года основные денежные средства, выделяемые по этой программе, будут направлены на стимулирование развития реального сектора экономики.

Ключевой характеристикой проектов, попавших в эту государственную программу, является их соответствие отраслевым планам развития: ориентирование на партнерство с крупными корпоративными компаниями в регионах, ориентирование на комплексные кооперационные связи, в том числе на межрегиональной основе, а также короткие сроки реализации с большим социально - экономическим эффектом. В соответствии со стратегией социально – экономического развития Северо – Кавказского федерального округа на период до 2020, фундаментом формирования сетевых региональных структур в регионе, должны стать региональные системы, обладающие потенциалом ускоренного развития. Важная роль в формировании региональных сетевых структур СКФО отводится государственным корпорациям и корпоративным структурам.

Социально - экономическое развитие региона является одним из основных понятий отечественной региональной экономики. Тенденции социально – экономического развития в большинстве случаев рассматривается в разрезе экономико – географического положения региона. Исследования пространственной характеристики экономики региона можно систематизировать по двум основным направлениям:

1. Объектное направление: описывает экономику региона как совокупность экономических и социально значимых объектов;

## 2. Сетевое направление: уровень развития и взаиморасположения сетевых структур.

На сегодняшний день большинство исследований региональных экономических систем проводится в рамках первого направления. Однако добавление второго направления, как эволюционной составляющей, по нашему мнению дает более широкое представление об экономике региона. В то же время сетевое направление исследования пока не имеет четкого методического обоснования. Здесь следует отметить, что необходимо различать понятия сетевого направления исследования и сетевого анализа, так как сетевой анализ исследует лишь элементы и структуру сетевой структуры, что можно отнести к объектному направлению.

В практическом плане наиболее проработаны следующие методы оценки экономического положения региона: определение потенциала территории, экономическая оценка развития и региональный маркетинг. Региональный маркетинг – это эффективный исследовательский инструмент, позволяющий выявлять тенденции и обеспечивать динамичное и устойчивое развитие региона.

Исследование региональных экономических систем состоит из следующих основных подходов: системно–комплексный подход; статистические наблюдения; динамический подход; исследование региональной конъюнктуры.

В условиях пространственной интеграции, когда растет роль территориальных преимуществ, регион должен обладать привлекательностью, как фактором достижения необходимого уровня экономического развития.

Так как региональная экономическая система включает в себя весь спектр экономических субъектов, то привлекательность региона отражает не только динамику экономического развития, но и формат региональных интеграционных процессов. И в тоже время, экономическая привлекательность региона, становится основным фактором формирования и расширения сетевых структур. Двойственность этой структуры, является отличительной осо-

бенностью стратегии развития. Уникальность каждого региона влияет на разработку и реализацию проекта расширения сетевой корпоративной структуры и программ социально – экономического развития.

По существу данное пограничное взаимодействие является фактором роста экономики в рамках концепции регионализма. Вышеперечисленные условия, обусловили определение и систематизацию основных аспектов привлекательности регионов для сетевых корпоративных структур (рис. 9).

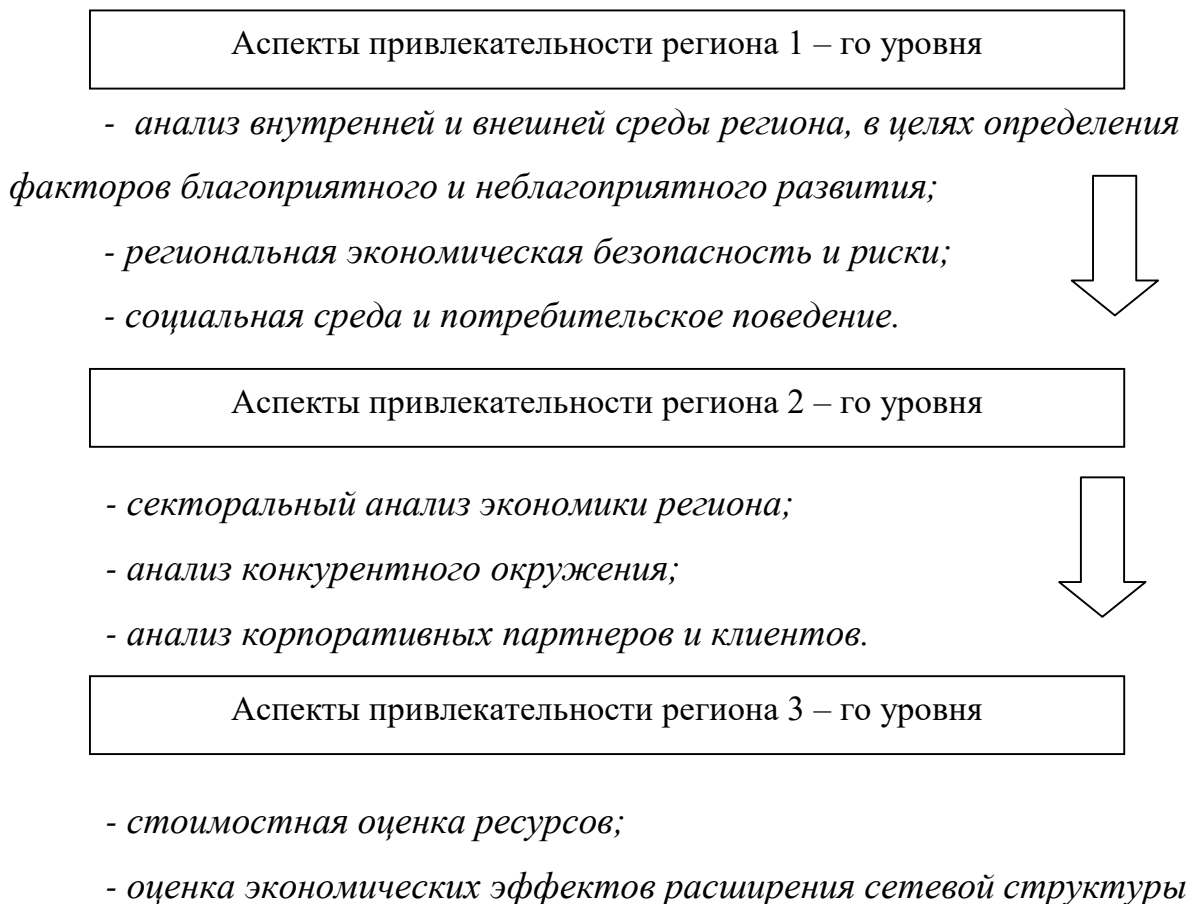


Рисунок 9 – Основные аспекты привлекательности региона для сетевых корпоративных структур

*Источник: составлено автором*

На примере Северо – Кавказского федерального округа достаточно четко обозначаются три уровня аспектов привлекательности того или иного региона для развития сетевой корпоративной структуры. На первом уровне выделяются социально - экономические аспекты региона, включающие в себя характеристику экономико – географического положения, стабильность

социальной среды, безопасность, и уровень инновационного климата, в целях определения факторов благоприятного и неблагоприятного развития. Второй уровень аспектов привлекательности детализирует региональную экономическую систему, в разрезе вхождения и развития сетевой структуры, а также дальнейшего взаимодействия с субъектами экономической системы. На третьем уровне проводится оценка коммерческой привлекательности региона, а также отражаются ценовые и неценовые возникающие эффекты.

Таким образом, исследование регионального потенциала и особенностей развития сетевых корпоративных структур осуществляется в три основных этапа:

- Экономико – географическое исследование регионов;
- Исследование секторов экономики, перспективных для развития корпоративной структуры;
- Исследование эффектов расширения сетевой структуры.

Первый этап.

Анализ развития региональной экономической системы необходимо начинать с макроэкономической характеристики региона. На основе этого происходит также корректировка этих показателей во взаимосвязи с региональной покупательной способности<sup>1</sup>.

Анализ комплексной оценки региона проводится по следующим критериям: динамика природного и ресурсного потенциала; динамика социального и экономического развития; оценка территориальной структуры экономического развития; динамика использования трудовых ресурсов, уровня и качества жизни; оценка внешнеэкономических и межрегиональных связей; динамика финансового состояния региона; оценка развития малого и среднего бизнеса.

Главной проблематикой проведения расчетов по этим показателям является неполная и недостоверная статистическая информация, в том числе и

---

<sup>1</sup> Евсеенко А.В., Зверев В.С., Унтура Г.А. Интеграционные процессы в экономике региона. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1996 г.

высокая стоимость и степень риска подобных исследований. Их окупаемость заключается не только и не, сколько в получение положительного экономического результата, сколько потенциальной возможностью разработки механизма реализации экономической стратегии и выработкой эффективных и сбалансированных решений.

Одним из инструментов исследования региональных экономических систем является определение комплекса приоритетов стратегических целей. Комплекс приоритетов, преимуществ и условий находят своё отражение в системы стратегических целей и её реализации.

Именно поэтому для проведения комплексного исследования экономической системы регионов СКФО мы применим такой инструмент как SWOT анализ. Технология SWOT анализа предполагает проведение анализа внутренней и внешней среды, в целях определения факторов благоприятного и неблагоприятного развития экономической системы.

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды анализа; возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды. В процессе исследования экономической системы СКФО мы провели комплексный анализ основных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз экономики (рис.10).

Второй этап. Исходя из вышеназванных условий, целесообразно рассмотреть методику определения экономического потенциала региона. Данная методика предполагает определение интегрального показателя, представляющего комплекс 6 подсистем (рис. 11.).

Представленная методика состоит из следующих этапов реализации: определение состава интегральных показателей; определение значение сложности весовых коэффициентов; уточнение оцениваемых процессов, на предмет использование многоуровневых показателей<sup>1</sup>.

---

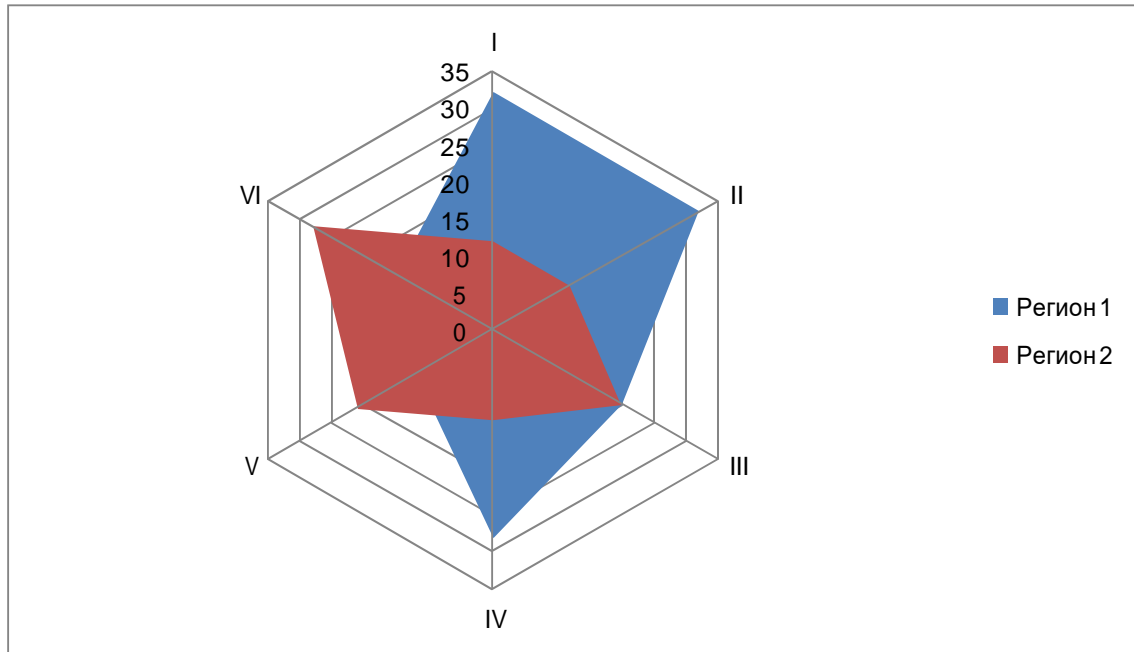
<sup>1</sup> Колесникова Н.А. Финансовый и имущественный потенциал региона: опыт регионального менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2000

<b>S - Сильные стороны</b>
Трансграничное положение; транспортно - логистический Хаб: обеспеченность железнодорожными, речными, автомобильными путями; высокий уровень запасов полезных ископаемых в том числе углеводородов; развитая система организаций социальной сферы; развитый комплекс предприятий стройиндустрии; высокоразвитая нефтеперерабатывающая индустрия; высокий уровень энергообеспеченности; развитый научно-образовательный комплекс; высокая диверсификация военно-промышленного комплекса; развитая сырьевая база пищевой промышленности; низкая доля государственной собственности; высокоразвитая отрасль туризма.
<b>W – Слабые стороны</b>
Низкий уровень общественной безопасности; низкий уровень авиаперевозок; низкий уровень здравоохранения; низкий уровень квалифицированных кадров; высокий уровень слабо ассимилированных этносов; низкий уровень доходов населения; высокий износ инженерных коммуникаций; высокий износ жилищного комплекса; высокий отток высококвалифицированных кадров; низкий уровень автодорожной инфраструктуры; низкий уровень жилищного кредитования; высокий уровень граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий; низкий уровень сферы бытового обслуживания; моноотраслевой характер региональных экономических систем; низкий уровень модернизации предприятий промышленности; высокий уровень предпринимательских рисков.
<b>O - Возможности</b>
Создание логистических Хабов; развитие транспортной сети, в том числе автомобильной сети и авиасообщений; развитие туристической отрасли; наличие свободных земель, в том числе инвестиционно-привлекательных муниципальных участков; рост уровня образования населения; создание высоко конкурентных и востребованных рабочих мест; участие в федеральных программах развития; создание частно-государственных партнерств; совершенствование нормативно-правовой базы; увеличение контактов международного сотрудничества; диверсификация отраслевой структуры экономики посредством развития малого и среднего бизнеса; привлечение иностранных инвестиций.
<b>T - Угрозы</b>
Межрегиональная конкуренция и конкуренция с субъектами РФ; нестабильность фискальной нагрузки на регионы; снижение инвестиционной привлекательности регионов; отраслевая несбалансированность занятости; влияние ценовой политики естественных монополий; усиление влияния теневой экономики; рост динамики экономических преступлений; технологическая отсталость бюджет образующих предприятий регионов.

Рисунок 10 - SWOT анализ экономики СКФО

Источник: составлено автором





I, II, III, IV, V, VI – интегральные показатели подсистем

I, – промышленная подсистема; II, – финансовая подсистема; III, – социально-экономическая подсистема; IV – система инженерной инфраструктуры; V – кадровая подсистема; VI – инвестиционная подсистема

Рисунок 11 - Интегральная модель экономического потенциала региона

*Источник: составлено автором*

Интегральные показатели в виде весовых характеристик размещаются на осях I, II, III, IV, V, VI, диапазоне от 1 до 100 и создают диаграмму уровня развития инфраструктуры региональной экономики.

Размер занимаемой фигурой площади определяет возможность сравнительного анализа регионов разрезе каждой из подсистем: промышленной, финансовой, социально-экономической, инженерной, инфраструктурной, кадровой и инвестиционной.

Каждая из указанных выше подсистем, состоит из 2 – 5 показателей, расчет которых основывается на информации органов статистики и экспертных оценок (табл. 6).

Таблица 6 - Показатели подсистем экономики региона

<i>1 – промышленная подсистема</i>
Выработка на 1 работника; уровень загруженности производственных мощностей предприятий региона; объем экспорта промышленной продукции; амортизация и износ основных фондов; объем выпуска высокотехнологичной продукции; фондоотдача и фондоемкость бюджетно и градообразующих промышленных бизнес структур.
<i>2 – финансовая подсистема</i>
Уровень кредитоспособности и кредитообеспеченности региона; удельный вес страхования по отраслям экономики; собираемость налогов на территории; доля совокупных долговых обязательств в соотношении с доходной частью бюджета региона; бюджетообеспеченность на одного жителя региона; уровень акционирования капитала.
<i>3 – социально-экономическая подсистема</i>
Доля бюджета расходов на социальную сферу в сумме расходов региона; динамика средней заработной платы; валовый региональный продукт на одного жителя; динамика МРОТ и потребительской корзины; амортизация и износ основных фондов учреждений бюджетной сферы.
<i>4 – система инженерной инфраструктуры</i>
Амортизация и износ основных фондов предприятий жилищно-коммунального хозяйства; амортизация и износ основных фондов предприятий энергосектора городской инфраструктуры; протяженность дорог твердого покрытия; доля дорог с асфальтовым покрытием в общем объеме дорог.
<i>5 – кадровая подсистема</i>
Уровень безработицы в регионе; количество зарегистрированных индивидуальных предпринимателей; доля иностранной рабочей силы; структура вакансий на рынке труда; уровень занятости на бюджетно- и градообразующих предприятиях
<i>6 – инвестиционная подсистема</i>
Соотношение инвестиций в производственный и непроизводственный сектор экономики; уровень охвата кадастровым межеванием территории региона; доля используемых земельных участков; уровень государственных инвестиций в экономику; уровень частных инвестиций в региональной экономике.

*Источник: составлено автором*

Применительно к уровню этих трех параметров необходимо рассчитать площадь фигур, таким образом, мы определяем состояние развития экономических отношений, как:

- регион опережающего развития (уровень показателей выше среднерегionalных показателей / наибольшая площадь фигуры);
- регион устойчивого развития (уровень показателей находится в пределах норм отклонений от среднерегionalных показателей / средняя площадь фигуры);
- кризисный регион (уровень показателей находится ниже среднерегionalных показателей / наименьшая площадь фигуры).

Второй этап исследования также подразумевает процедуру классификации и сравнения регионов в разрезе развития сетевой структуры – территориальная дирекция Юга России.

В рассматриваемый интервал 2013 – 2016 гг. по показателю сборов и выплат первые позиции занимают: Краснодарский регион, Ростовский регион, Волгоградский регион, Астраханский регион и Ставропольский регион – эти субъекты показывают равномерность развития бизнес портфеля. Среднюю позицию занимает Республика Дагестан, Чеченская Республика, Республика Северная Осетия – Алания, Республика Калмыкия – за счёт страхования ответственности и имущественного страхования.

У третьей группы субъектов Юга России в бизнес портфелях превалирует только продукты по автогражданской ответственности и обязательное медицинское страхование.

Для исследования кластеризации региональных экономических систем, необходимо выполнение классификации регионов (табл. 7).

Отметим соответствие повышенного сбора страховой отрасли высокому уровню валового регионального продукта и соответствующей динамике экономических показателей. В рамках исследования экономической системы регионов Юга России был проведен ряд расчетов посредством использования

методологии кластерного анализа и определения проектируемых моделей развития регионов.

Таблица 7 - Классификация регионов Юга России

Регион	Всего по всем видам, млн. руб.			Доля добровольных видов страхования, %			Доля обязательных видов страхования, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Группа Лидеров</b>									
Ростовская область	11510	14328	15624	72,9	68,7	57,7	27,1	31,3	42,3
Астраханская область	3488	3781	4319	75,3	76,5	65,1	24,7	23,5	34,9
Волгоградская область	6809	7640	8583	75,6	77,1	66,1	24,4	22,9	33,9
Краснодарский край	21941	26250	25717	70,0	67,2	55,3	30,0	32,8	44,7
Ставропольский край	6968	8940	8421	76,8	73,9	63,9	23,2	26,1	36,1
<b>Группа Средняков</b>									
Республика Калмыкия	349	379	430	75,3	76,5	65,1	24,7	23,5	34,9
Республика Ингушетия	697	890	845	76,8	73,9	63,9	23,2	26,1	36,1
Республика Адыгея	690	610	581	70,0	67,2	55,3	30,0	32,8	44,7
Кабардино Балкарская Республика	806	980	991	77,0	72,0	65,0	23,0	28,0	35,0
<b>Группа Аутсайдеров</b>									
Республика Северная Осетия Алания	741	751	642	76,8	73,9	63,9	23,2	26,1	36,1
Карачаево Черкесская Республика	740	750	760	77,0	72,0	65,0	23,0	28,0	35,0
Чеченская республика	836	1072	1010	76,8	73,9	63,9	23,2	26,1	36,1
Республика Дагестан	1046	1134	1295	75,3	76,5	65,1	24,7	23,5	34,9

Источник: составлено автором

Мы выявили и обосновали корреляционную взаимосвязь между валовым региональным продуктом и объемом реализации сетевой структуры в

регионе. В ходе дальнейшего исследования произведена классификация региональных экономических систем по уровню экономического развития региона в зависимости от уровня объема реализации, что в свою очередь определило формирование трёх типологий региональных экономических систем (табл. 8).

Таблица 8 - Кластеризация регионов Юга России

<b>№ Кластера</b>	<b>Типология регионального системы</b>	<b>Субъекты Юга России</b>
1	<b>Регионы опережающего развития</b>	Краснодарский край Волгоградская область Ростовская область Астраханская область Ставропольский край
2	<b>Регионы устойчивого развития</b>	Кабардино – Балкарская Республика Карачаево – Черкесская Республика Республика Адыгея Республика Дагестан Республика Калмыкия Республика Северная Осетия - Алания
3	<b>Регионы кризисного развития</b>	Республика Ингушетия Чеченская Республика

*Источник: составлено автором*

Сложность предлагаемой концепции балансируется качеством получаемой градации объектов исследования, в целях обоснования управления региональным развитием, выявления эффективных и депрессивных регионов, в виде практического способа регулирования стратегических целей развития сетевых корпоративных структур<sup>1</sup>.

Третий этап.

Сетевые структуры могут увеличиваться (расширяться), уменьшаться (сжиматься) или сохранять относительно стабильное состояние. В каждом из этих случаев проявляются сетевые эффекты. Для каждого из этих случаев набор сетевых эффектов будет различен. Анализируемая сетевая корпора-

<sup>1</sup> Экономическая статистика: Учебник / Под ред. Ю.Н. Иванова – М.: Инфра – М, 1998 г.

тивная структура постоянно расширялась и как следствие преобладание эффектов расширения.

Современная тенденция развития региональной экономики отождествляется с открытием филиалов федеральными сетевыми корпоративными структурами. В результате этого процесса происходит уменьшение местных участников рынка, и увеличение межрегиональных сетевых структур.

Межрегиональные сетевые структуры имеют ряд преимуществ относительно федеральных структур:

1 – не все потенциальные возможности федеральных структур находят практическую реализацию в регионах. Зачастую головные филиалы целенаправленно сокращают портфель оказываемых региональными филиалами услуг в целях минимизации рисков;

2 – отрицательно влияет на качество обслуживания выведение федеральными структурами решение о предоставлении услуг от региональных филиалов;

3 – близость межрегиональных сетевых структур к покупателям. Факторы доверия регионального бизнеса является: доступность, репутация, сложившийся имидж, наличие объективной и актуальной информации;

4 – филиальная структура ориентированная исключительно на головной офис проигрывает межрегиональной влиянием зависимости от системных рисков.

5 – интересы федеральных структур могут существенно отличаться от социально – экономических интересов региона, что наряду с ростом системного риска концентрации капитала, также обуславливает преимущества межрегиональных сетевых структур перед федеральными.

В первой главе данной работы аргументирована важность такого фактора развития корпоративных структур как интеграция. Интеграционные процессы обуславливаются состоянием экономической системы региона и её специализацией, то есть состоянием отраслей региональной экономики, уровнем государственного сектора и прочими условиями.

Экономическая роль региональной интеграции заключается в: стимулировании деловой активности региона, обеспечение экономической защиты населения региона, поддержании экономической стабильности региона, в освобождении региональных властей от расходов, формировании информационной базы для интересов физических и юридических лиц региона.

Сетевое развитие корпоративной структуры в субъектах Юга России имеет значительный потенциал, за счет получаемых эффектов региональной интеграции:

- возникновение эффекта от масштаба сетевой корпоративной структуры;
- эффект от возникновения преимуществ на региональном корпоративном рынке, где размер сетевой структуры является гарантом стабильности;
- эффект от качества управления, за счет распространения качественного менеджмента на всю территорию сетевой структуры, и внесения совершенных технологий управления;
- эффект от приобретения крупных контрактов, где у сетевой структуры есть возможности, конкурировать за крупные и государственные, контракты;
- эффект от разницы в цене создаваемой компании и стоимости расширения сетевой компании, когда расширение структуры выгоднее, чем создание новой.

После реализации проекта региональной интеграции, стадия функционирования сетевой корпоративной структуры будет характеризоваться следующими показателями: рост суммарного экономического результата корпоративной структуры; рост социально – экономических показателей региона; рост бюджетных отчислений по всем уровням бюджета.

## **2.2. Сравнительный анализ методических подходов к оценке функционирования сетевых корпоративных структур**

Уровень регионального развития может быть определен той или иной структурой региональных критериев. Существуют следующая типология

развития региональных экономических систем: дисгармоничная, симметричная и нейтральная. Дисгармоничная экономическая система – отождествляется с регионами, у которых динамика критериальных показателей имеет тренд на увеличение, а не на сбалансированность относительно других показателей. Симметричная экономическая система – отождествляется с регионами, у которых разрыв критериальных показателей имеет тенденцию к снижению и сбалансированности. Нейтральная экономическая система – отождествляется с регионами, у которых баланс критериальных показателей носит перманентный характер.

Таким образом, главные цели функционирования региональных экономических систем состоят в создании рыночного равновесия и повышения регионального уровня экономического развития. Исследование региональных экономических систем состоит из следующих основных подходов:

- системно – комплексный подход;
- статистические наблюдения;
- динамический подход;
- исследование региональной конъюнктуры.

В настоящее время функционирование региональных экономических систем определяется уровнем баланса основных элементов.

Исследовав основы развития корпоративных структур, мы пришли к заключению, что современным трендом регионального развития являются интеграционные процессы. С начала XXI века региональная интеграция предпринимательской среды дало компаниям серьёзные преимущества, как на рынке регионов, так и в повышение эффективность внутренних процессов. Объединение субъектов рыночной среды основывается на стратегии региональной интеграции. Стратегия региональной интеграции основывается на ряде базовых критериев<sup>1</sup>:

- схожесть целевых ориентиров реально функционирующих субъектов;

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Предпринимательские сети в строительстве / Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула.- СПб.: «Гуманистика», 2005.- 256 с.



- необходимость привлечения инвестиций в условиях развивающихся рынков;
- развитие информационно-коммуникационных технологий;
- стремление к получению синергического эффекта.

Все виды интеграционных процессов, возникающие между субъектами рынка, являются причиной интеграции коммерческих структур.

Рассмотрим роль и функцию корпоративных структур в экономических системах. Проводимые исследования форм организации промышленности в России показали, что современная коммерческая организация, это элемент в составе корпоративной структуры. Взаимодействие же внутри экономической системы происходит не между отдельными коммерческими организациями, а между неформальными бизнес - группами.

Таким образом, понятие интеграции, на сегодняшний день является, по сути, новой формой организации межфирменного взаимодействия, позволяющая быстро, гибко, инновационно адаптировать внутренние структуры и внешние взаимосвязи в возрастающей неопределенности хозяйственной среды<sup>1</sup>.

Приведенная формулировка позволяют нам выделить ряд критериев, наличие которых и обуславливает существование корпоративной структуры. Отметим данные критерии:

- наличие между субъектами интеграции общих целей;
- формирование четко выраженных взаимоотношений, определяющих функционирование внутренней среды корпоративной структуры;
- адаптация к рыночным условиям посредством гибкой взаимосвязи со внешней средой.

Наличие выделенных критериев позволяет говорить о существовании между экономическими субъектами возможности интеграции, которая дает

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства // Сборник материалов конференции Союза экономистов Украины. Киев, 2001.

входящим в нее структурам, по нашему мнению, возможность достижения следующих преимуществ:

- повышается возможность использования совокупного потенциала партнеров;
- за счет специализации партнеров и разделения труда на конкретных видах деятельности возможно снижение затрат, путем передачи части работ партнерам;
- за счет многолетних партнерских связей возможно повышение эффективности снабжения, путем получения ресурсов необходимого, известного качества по устойчивой цене;
- появляется возможность быстрого реагирования на изменения спроса при ограниченных производственных мощностях.

Говоря о корпоративных структурах: многочисленных формах промышленного партнерства, кооперации и прочего долговременного взаимодействия, необходимо затронуть вопросы классификации корпоративных структур<sup>1</sup>. Ряд исследователей структурируют множество существующих корпоративных структур в две комплексные базовые модели.

Первый комплекс моделей представляет собой модель с горизонтальными связями между участниками интеграции и описывается исследователями как комплекс юридически самостоятельных компаний с наличием устойчивых хозяйственных связей между собой.

Второй комплекс моделей представляет собой модель с вертикальными связями, где исследователи выделяют головную компанию и подчиненные компании<sup>2</sup>. По мнению исследователей под описываемые выше базовые модели, так или иначе, попадает большинство интеграций всех экономических сфер деятельности.

---

<sup>1</sup> Карлина Е.П., Акмаева Р.И., Мичурина О.Ю., Жабина С.Б. Разработка стратегии адаптации организации в конкурентной среде.- Ростов н/Д: Изд-во «Фолиант», 2004.- 252 с.

<sup>2</sup> Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур//Проблемы теории и практики управления. - 1997. - № 3

Первый комплекс охватывает компании среднего и малого бизнеса, второй комплекс описывает взаимодействие компаний крупного бизнеса. Представленные модели описывают корпоративные структуры исходя из организационных взаимосвязей участников интеграции.

Рассмотрим существующую типологию корпоративных структур:

1. Структуры, основанные на отраслевой принадлежности компаний участников по сферам экономической деятельности;
2. Структуры, основанные по территориальной принадлежности: муниципальные, региональные, российские, международные интеграционные структуры;
3. Структуры, основанные для достижения определенных целей: увеличение доли рынка, повышение эффективности деятельности, достижение планово-экономических показателей.
4. Структуры, созданные по временному характеру сотрудничества: краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный.
5. Структуры по признаку участия в капитале: автономный капитал; объединение капиталов бизнес структур; владения пакетами акций.
6. Структуры по виду управления: совместное управление интеграционной структурой; разделение функций управления.
7. Структуры по инструменту интеграции: целевая программа сотрудничества; корпоративное стратегическое сотрудничество; сотрудничество на договорной основе.

В настоящее время отсутствует единый комплекс методологий и подходов качественной оценки уровня развития корпоративных структур в регионах. Также на это оказывает непосредственное воздействие ряд факторов: уровень развития внутренней среды корпоративной структуры; технико-экономические и производственные показатели деятельности объединения; региональные особенности производства и условия хозяйствования и т.д.

Исходя из вышеизложенного, и констатируя востребованность российской экономической системы в развитии корпоративных структур, возникает

необходимость проведения исследования эффективности их формирования на региональном уровне.

Исследование корпоративных структур, факторов их региональной деятельности обуславливает раскрытие характеристик их эффективного развития. Отечественные и зарубежные экономисты определяли в своих исследованиях категорию «эффективность» следующим образом (табл.9).

Таблица 9. Сущность понятия эффективности, определяемая отечественными и зарубежными экономистами

Автор	Вклад в развитие понятия эффективности
К. Маркс	«Постоянная цель капиталистического производства состоит в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости. То есть экономическую тенденцию капитала, которая учит человечество экономно расходовать свои силы и достигать производственные цели с наименьшими затратами средств» <sup>1</sup> .
Б.З.Мильнер	«Эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов» <sup>2</sup> .
Т. С. Хачатуров	«Эффективность же и социальная, и экономическая представляет собой отношение экономического или социального эффекта к необходимым на его достижение затратам» <sup>3</sup> .
Ю.А.Музыра, М.В.Малаховская, Э.Г. Морозова	Достаточно широко определяют, что термин «эффективность» означает «степень соответствия продукта системы ожидаемому и формулируется как результативность использования имеющихся для достижения поставленных целей ресурсов. Наибольший возможный результат на основе имеющихся ресурсов – так обычно понимается эффективность» <sup>4</sup> .
П.Хейне	Считает, что «эффективность неизбежно является оценочной категорией. Эффективность всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат» <sup>5</sup> .
Н.И.Архипова, В.В.Кульба, С.А.Косяченко, Ф.Ю.Чанхиева	Эффективность – соотношение между уровнем продуктивности и расходами, понесенными для достижения этого уровня продуктивности» <sup>6</sup> .

*Источник: составлено автором*

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч.- 2-е изд.- Т.23.

<sup>2</sup> Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2006.- 720 с.

<sup>3</sup> Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений.- М.: Экономика, 1979.- 335 с.

<sup>4</sup> Музыра Ю.А., Малаховская М.В., Морозова Э.Г. Комплексная оценка эффективности системы управления аптечной организацией.- М.: МЦФЭР, 2003.- 176 с.

<sup>5</sup> Хейне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. Изд. 2-е стереотип.- М.: "Дело" при участии изд-ва "Catallaxy", 1993.- 704 с.

<sup>6</sup> Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов.- М.: Изд. «Приор», 2002.- 384 с.

Как видим, расчет эффективности корпоративной структуры это многофакторный процесс, имеющий дифференцированные подходы у различных экономистов.

Исходя из этого, рассматривая оценку эффективности создания корпоративной структуры, по мнению экономистов целесообразно, прежде всего, определить направления оценки эффектов получаемых субъектами интеграции, далее определить методологию расчета суммарного эффекта корпоративной структуры.

Таким образом, все получаемые эффекты интеграции являются следствием дополнительного увеличения экономических показателей и обусловлены эффектом синергии. Технической сложностью при определении суммарного эффекта, является приведение всех эффектов к исчислимым денежным показателям.

В том случае, когда аналитических данных недостаточно для исчисления суммарного эффекта, то на следующем этапе мы рекомендуем применять следующую формулу для расчета дискретного синергетического эффекта<sup>1</sup>:

$$\text{СДЭС}_t = \text{ЭСП}_t + \text{ЭСК}_t + \text{ЭСН}_t + \text{ЭСМ}_t + \text{ЭСЦ}_t + \text{ЭСУ}_t + \text{ЭСД}_t \quad (1)$$

где  $\text{СДЭС}_t$  – суммарный дискретный эффект синергии (ЭС) в момент времени  $t$  после расширения или создания корпоративной структуры;

$\text{ЭСП}_t$  – эффект синергии от масштаба производства;

$\text{ЭСК}_t$  – эффект синергии, получаемый на рынке финансового капитала;

$\text{ЭСН}_t$  – эффект синергии, получаемый за счет оптимизации налогообложения и прочих платежей и сборов в государственный бюджет;

$\text{ЭСМ}_t$  – эффект синергии, получаемый за счет монополизации рынка как со стороны спроса так и со стороны предложения;

$\text{ЭСЦ}_t$  – эффект синергии, получаемый за счет укрупнения, централизации и устранения функций дублирования;

---

<sup>1</sup> Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Экономика транснациональной компании: Учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2005. - 375 с.

$\text{ЭСУ}_t$  – эффект синергии, получаемый путем оптимизации функций управления и исключения неэффективных процессов;

$\text{ЭСД}_t$  – эффект синергии, получаемый посредством диверсификации направлений деятельности корпоративной структуры.

Таким образом суммарный эффект синергии структур исчисляется как дисконтированная по времени сумма эффектов за минусом суммы общих издержек на интеграцию:

$$СЭС = \frac{\sum OЭС_t}{1 + r} - ОИ, \quad (2)$$

где СЭС – эффект синергии от расширения или создания корпоративной структуры;

ОИ – общие издержки на интеграцию;

$r$  – применяемая ставка дисконтирования.

Мы считаем, что использование методики вычисления совокупных эффектов синергии, решит задачу исчисления и учета внутренних и внешних региональных факторов, оказывающих влияние на региональное развитие корпоративной структуры и проведения анализа эффективности осуществляемых интеграционных процессов.

Теоретические и практические аспекты оценки качества и эффективности взаимоотношений между субъектами внутри корпоративной структуры достаточно актуальна в настоящий момент времени. Среди исследований, посвященных рассмотрению этих процессов, оказывающих влияние на эффективность взаимодействия между субъектами корпоративной структуры выделим следующие. Дж. Мор и Р. Спикман в своих трудах определили, что главными критериями эффективного взаимодействия являются такие критерии, как уровень доверия, уровень партнерских отношений, уровень взаимодействия между субъектами корпоративной структуры. В рассмотренной ими модели определены два критерия успешности бизнес объединений: объемы

продаж и степень удовлетворенности каждой организации корпоративной структуры между собой.

Аналогичной позиции в определении главных критериев эффективности меж субъектных взаимоотношений корпоративной структуры придерживаются также Д. Уилсон и С. Янтранина: совместимость целей субъектов интеграции, удовлетворенность взаимодействием, наличие и взаимосвязей экономической направленности.

Одновременно исследования П. Науде и Ф. Батл установили, что не все критерии эффективности оказывают одинаковое влияние на эффективность взаимоотношений субъектов корпоративной структуры. По их мнению, эффективность взаимодействия субъектов определяется уровнем интеграции и прибыльности.

Российские авторы Н. Яшин, С. Дохолян констатируют, что эффективность и конкурентоспособность предпринимательского объединения необходимо рассматривать во взаимосвязи между уровнями конкурентоспособности, отдельно выделяя конкурентоспособность отраслей и регионов.

Практика показывает, что не все отрасли и регионы имеют достаточно высокий уровень конкурентоспособности.

Следовательно, бизнес структуры будут стремиться войти в более конкурентоспособные, с высшим уровнем доходности регионы, которые более привлекательны для развития корпоративной структуры.

Показатель конкурентоспособности региона является стартовым и служит индикатором возможности развития корпоративной структуры, то есть региональной сетизации. Конкурентоспособность региона предполагает возможность расширения (региональной интеграции) и достижение корпоративной структурой целевых показателей развития.

Интегральный показатель конкурентоспособности является индикатором уровня конкурентоспособности компаний региона. Основные показатели социально - экономического положения Южного федерального округа представлены в Приложение № 2.

Ниже приведём некоторые из них (табл. 10).

Таблица 10 - Индексы социально – экономического положения ЮФО

Виды индексов	2015 к 2014 по ЮФО	2015 к 2014 по РФ	2017 к 2016 по ЮФО	2017 к 2016 по РФ
Индекс промышленного производства	103,9	96,8	105,5	101,8
Индекс производства продукции сельского хозяйства	102,4	102,4	104,2	103,8
Индекс цен производителей промышленных товаров, процент	110,5	112,0	102,6	104,9
Индекс потребительских цен, процент	109,9	110,4	101,4	101,7

*Источник: составлено автором*

Исследуем конкурентоспособность регионов Южного Федерального Округа в краткосрочном периоде.

Для этого нам требуется по данным Росстата<sup>1/2</sup> рассчитать показатели функциональности и системности.

Показатель функциональности рассчитывается как доля региона в обороте организаций ЮФО, то есть по статистическим данным определяется оборот хозяйствующих субъектов регионов ЮФО и определяется его соотношение к общему обороту ЮФО (табл. 11).

Таблица 11 - Структура оборота организаций ЮФО, %

Регионы	2014	2015	2016
Адыгея	1,9	1,6	1,7
Калмыкия	0,4	0,3	0,3
Краснодарский край	43,2	43,8	42,1
Астраханская область	5,4	4,9	4,9
Волгоградская область	19,8	19,7	16,9
Ростовская область	29,4	29,4	27,9
<b>ВСЕГО:</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Источник: составлено автором*

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики (Росстат) Регионы России: социально – экономические показатели 2015. Статистический сборник – Москва: 2015 г.

<sup>2</sup> Федеральная служба государственной статистики (Росстат) Регионы России: социально – экономические показатели 2016. Статистический сборник – Москва: 2016 г.



Показатель системности определяется в виде доли региона в суммарном валовом региональном продукте ЮФО на душу населения, то есть по статистическим данным ВРП региона на душу населения соотносили к суммарному валовому региональному продукту ЮФО (табл. 12).

Таблица 12 - Структура ВРП на душу населения ЮФО, 2016 г.

<b>Регионы</b>	<b>ВРП</b>	<b>Доля ВРП</b>	<b>ВРП на чел.</b>
Адыгея	91,4	1,86	201,9
Калмыкия	56,0	1,14	201,4
Краснодарский край	2015,9	41,15	363,7
Астраханская область	338,7	6,9	332,4
Волгоградская область	743,3	15,17	292,6
Ростовская область	1270,9	25,9	300,2
<b>ВСЕГО:</b>	<b>4896,3</b>	<b>100,0</b>	<b>298,6</b>

*Источник: составлено автором*

На основании вышеизложенного, частный показатель конкурентоспособности в краткосрочном периоде для регионов ЮФО определяется по формуле: среднее геометрическое показателя системности и показателя функциональности.

Составим таблицу итоговых значений показателей конкурентоспособности регионов ЮФО (табл. 13).

Таблица 13 - Динамика частного показателя конкурентоспособности в краткосрочном периоде

<b>Регионы</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2016 г.</b>
Адыгея	4,36	1,78
Калмыкия	1,83	0,6
Краснодарский край	31,4	41,6
Астраханская область	9,7	5,8
Волгоградская область	19,3	16,1
Ростовская область	21,8	26,9

*Источник: составлено автором*

По значениям частного показателя конкурентоспособности в краткосрочном периоде отметим положительную динамику двух областей: Волгоградской и Ростовской.

Аутсайдерами Южного Федерального Округа по конкурентоспособности в краткосрочном периоде являются Адыгея и Калмыкия.

Исследуем конкурентоспособность регионов южного федерального округа в долгосрочном периоде. Для этого нам требуется по данным Росстата<sup>1</sup> рассчитать показатели органичности и проактивности.

Показатель проактивности определяется как доля субъекта в структуре инвестиций в основной капитал предприятий Южного федерального округа. По статистическим данным исследуется объем инвестиций каждого субъекта Южного федерального округа, далее исчисляется его относительная доля (табл. 14).

Показатель органичности определяется как доля субъекта в численности организаций Южного федерального округа.

Таблица 14 - Структура инвестиций организаций ЮФО, %

<b>Регионы</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2016 г.</b>	<b>Доля субъекта, 2016 г.</b>
Адыгея	15756	19134	1,8
Калмыкия	16605	9139	0,8
Краснодарский край	586903	435095	41,0
Астраханская область	113169	117999	11,1
Волгоградская область	201191	183642	17,3
Ростовская область	309436	294481	27,7
<b>ВСЕГО:</b>	<b>1243060</b>	<b>1059490</b>	<b>100,0</b>

*Источник: составлено автором*

По статистическим данным исследуется численность организаций каждого субъекта Южного федерального округа, далее исчисляется его относительная доля (табл. 15):

Таблица 15 - Структура численности организаций ЮФО, %

<b>Регионы</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2016 г.</b>
Адыгея	2,38	2,4
Калмыкия	1,88	1,7
Краснодарский край	43,51	44,5
Астраханская область	6,00	5,9
Волгоградская область	17,71	17,4
Ростовская область	28,52	28,1
<b>ВСЕГО:</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Источник: составлено автором*

На основании вышеизложенного, частный показатель конкурентоспособности в долгосрочном периоде для регионов ЮФО определяется по формуле: среднее геометрическое показателя проактивности и показателя органичности (табл.16).

Таблица 16 - Динамика частного показателя конкурентоспособности в долгосрочном периоде, %

<b>Регионы</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2016 г.</b>
Адыгея	1,04	2,07
Калмыкия	1,3	1,17
Краснодарский край	45,6	42,7
Астраханская область	8,27	8,1
Волгоградская область	17,5	17,3
Ростовская область	25,23	27,9

*Источник: составлено автором*

Проанализируем и отметим динамику тенденций исходя из сравнительного анализа итоговых таблиц показателей конкурентоспособности субъектов ЮФО (рис. 12 и рис. 13):

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики (Росстат) Регионы России: социально – экономические показатели 2016. Статистический сборник – Москва: 2016 г.

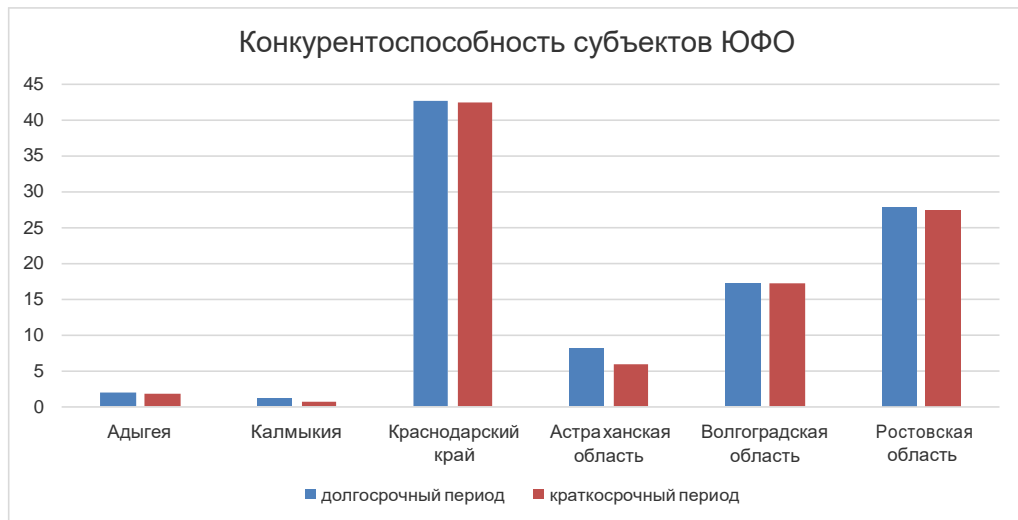


Рисунок 12 - Показатели конкурентоспособности субъектов ЮФО в 2016 г.

*Источник: составлено автором*

Распределение субъектов Южного федерального округа по показателям интегральной и частной конкурентоспособности имеет тождественную структуру.

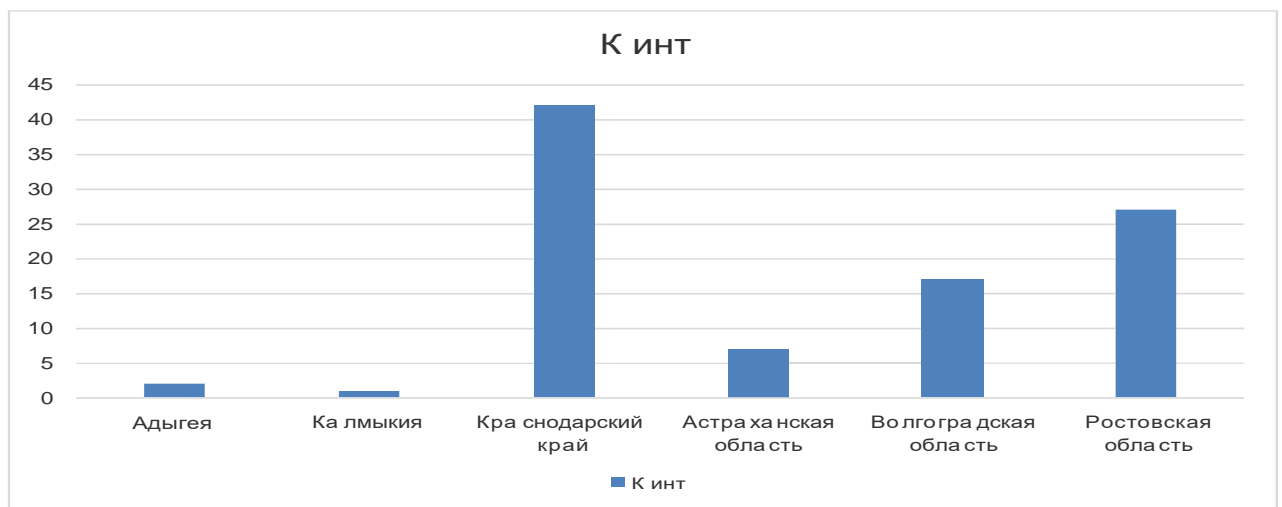


Рисунок 13 - Интегральный показатель конкурентоспособности  $K_{инт}$  субъектов ЮФО в 2016 году

*Источник: составлено автором*

По значениям конкурентоспособности в долгосрочном периоде отметим тенденцию сохранения лидерских позиций Краснодарского края 45–51 единиц, группа середняков: Ростовская область 21–25 единиц, Волгоградская область 15–17 единиц, наименьшие показатели у республик Адыгеи и Калмыкии.

Только у Краснодарского края значения показателя долгосрочной конкурентоспособности превышают значение показателя краткосрочной конкурентоспособности. Размещение субъектов Южного федерального округа наглядно отражает их существенную дифференциацию.

Для оценки уровня экономического развития регионов ЮФО рассмотрим динамику валовой добавленной стоимости регионов (табл. 17).

Таблица 17 - Валовой региональный продукт по субъектам ЮФО  
(В текущих ценах; миллионов рублей)

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	%
<b>Южный федеральный округ</b>	<b>3 185 419,8</b>	<b>3 574 075,7</b>	<b>3 920 265,1</b>	<b>9,7</b>
Республика Адыгея	65 300,4	70 862,3	77 923,0	9,9
Республика Калмыкия	35 897,8	41 165,9	46 044,3	12,1
Краснодарский край	1 459 490,8	1 662 969,1	1 792 048,2	7,8
Астраханская область	209 654,4	273 917,1	288 951,6	5,1
Волгоградская область	571 516,1	607 472,2	715 050,4	17,7
Ростовская область	843 560,3	917 689,1	1 000 247,6	9,0

*Источник: составлено автором*

Если говорить о региональных тенденциях, следует обратить внимание на существенный рост показателя по Волгоградской области – 17,7%, и низшую позицию Астраханской области – 5,1%. Динамика валовой добавленной стоимости регионов наглядно демонстрирует существенную их дифференциацию.

Разделяя мнение зарубежных и отечественных ученых, конкурентоспособность региона можно определить как экономический индикатор, характеризующий потенциал территории и возможности развития корпоративной структуры в регионе.

В этой связи можно говорить о краткосрочной и долгосрочной конкурентоспособности региона:

– краткосрочная конкурентоспособность региона определяется уровнем развития крупных компаний;

долгосрочная конкурентоспособность региона определяется возможностью развития в регионе крупных и сетевых корпоративных компаний. Таким образом, предполагается разделение интересов субъектов экономических отношений: местных крупных компаний, государственных структур, сетевых корпоративных структур, потребителей и производителей, одновременно выделяя для отдельных субъектов индивидуальные показатели оценки.

Целесообразно рассмотрение обобщающего, многокритериального показателя оценки эффективности корпоративной структуры, исчисление которого определяется одним из нескольких методов:

1. Отбор более эффективной корпоративной структуры из ряда анализируемых по принципу составления неравенств по различным критериям и отсеиванию наименее эффективных.

2. Исчисление мультикритериального показателя как соотношения, в числителе которого определяются показатели, которые необходимо увеличить, а в знаменателе – показатели, которые нужно уменьшить. Таким образом, более эффективным будет определена корпоративная структура, имеющая максимальное значение мультикритериального показателя.

3. Исчисление мультикритериального показателя как суммирование отдельных показателей экономической эффективности, взвешенных на определенный показатель значимости. По существу данного метода, те показатели, которые надо увеличить, берутся со знаком плюс, а показатели, которые необходимо уменьшить со знаком минус.

4. Метод, использующий рейтинговую оценку сопоставимых корпоративных структур. Рейтинговая оценка осуществляется по ряду экономических критериев - направлений: величина кредиторской и дебиторской за-

долженности; экономические результаты; финансовая ликвидность; уровень прибыли; качество управления, размер сети и прочие.

Мы согласны с данными утверждениями в той части, что, говоря об эффективности корпоративной структуры, следует рассматривать возникновение возможных эффектов с позиций различных сторон, то есть участников экономических отношений. Также несомненной является целесообразность вычисления многокритериального показателя эффективности на основании частных показателей эффективности. Полезным, на наш взгляд, является и предложение использовать социально – экономические показатели региона и финансово-экономические показатели компании для оценки эффективности работы корпоративной структуры, хотя перечень предлагаемых к использованию показателей можно расширить и подробнее обосновать. В этом случае действительно определенный интерес представляет сравнение эффективности работы сетевых корпоративных структур в различных регионах.

Мы же, говоря об эффективности корпоративных структур, подразумеваем эффективность происходящих или запланированных интеграционных процессов. То есть, на наш взгляд, наибольший интерес сегодня представляет влияние интеграционных процессов на эффективность деятельности экономических систем. Другими словами выявление выгоды от расширения и сетизации структуры по сравнению с функционированием единичной структуры. И здесь уже на первый план выходит не необходимость сравнения корпоративной структуры с конкурентами, а выявление «за» и «против» формирования самой структуры, расчет эффектов от образования сетевой корпоративной структуры, то есть сравнение в динамике показателей до введения интеграции и после введения. Методика таких расчетов необходима, с одной стороны, для самих компаний, планирующих региональную интеграцию, с другой стороны для реформирования региональной политики развития. На современном этапе экономического развития выделяются две основные мо-

дели пространственной организации регионов: интегрированная и сетевая<sup>1</sup>. Интегрированная модель основана на экономическом доминировании «градообразующих предприятий», что в свою очередь ограничивает самостоятельную стратегию развития региона. Сетевая модель У. Паулл и Л. Смит – Дор является проекцией производственных сетей на регион. В общем виде компании, входящие в сетевую структуру и или определенные интегрированные образования, образуют кластер. Реализация эффективного развития экономической системы невозможна без проведения оценки и анализа внешней и внутренней среды региональной экономической системы и разработки стратегии развития<sup>2</sup>. Главенствующим фактором исследования стратегии развития экономической системы является определение точек роста её элементов: формирование конкурентных преимуществ на микро – и мезо – уровнях; создание условий положительной динамики экономического развития.

На сегодняшний день существует определенная нормативно-правовая база для оценки эффективности создаваемых интеграционных структур. И хотя разработана она в первую очередь для проектов создания ФПГ, финансируемых государством, она может быть использована и при обосновании разработки других интеграционных структур. Вместе с тем в названных документах отсутствуют конкретный анализ эффективности создания новой структуры и методика прогнозных расчетов.

Интереснейшие выводы по поводу эффективности образования корпоративной структуры представлены А.Н. Асаулом, Е.Г. Скуматовым, Г.Е. Локтеевой [2]. Авторы считают, что экономический эффект от создания корпоративной структуры обусловлен рядом условий, позволяющих рассчитать эффект от интеграции. Данный эффект, по мнению авторов, характеризуется суммой эффектов от интеграции элементов структуры:

---

<sup>1</sup> Стратегия регионального развития в условиях инновационных преобразований экономики / В.З Петросянц, С.В. Дохолян и др; РАН; Дагестан. – М.: Экономика, 2011.

<sup>2</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарика, 1998.



$$\mathcal{E}_{\text{cno}} = \mathcal{E}^{\text{M}} + \mathcal{E}^{\text{П}} + \mathcal{E}^{\text{Р}} + \mathcal{E}^{\text{У}} + \mathcal{E}^{\text{С}} + \mathcal{E}^{\text{Ф}}, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{cno}}$  – экономический эффект от интеграции субъекта в корпоративную структуру;

$\mathcal{E}^{\text{M}}$  – эффект от модернизации технологии и производства;

$\mathcal{E}^{\text{П}}$  – эффект от расширения производства, путем объединения производственных мощностей;

$\mathcal{E}^{\text{Р}}$  – эффект от объединения и оптимизации ресурсобеспечения и логистики;

$\mathcal{E}^{\text{У}}$  – эффект от объединения и оптимизации функций управления;

$\mathcal{E}^{\text{С}}$  – эффект от объединения и оптимизации сбытовых функций субъектов интеграции;

$\mathcal{E}^{\text{Ф}}$  – эффект от объединения и оптимизации финансовых ресурсов.

Кроме этого, авторы обращают внимание, что важно помнить о дуализме экономического эффекта от взаимодействия субъектов интеграции. Так если, например, один субъект интеграции передает заказ на выполнение работы второму субъекту интеграции, то экономический эффект по выполнению работ должен быть получен и организацией, передающей работы (заказчиком), и организацией, получающей работы (исполнителем).

В общем виде экономический эффект будет иметь следующий вид:

$$\mathcal{E}^{\text{K}} = \mathcal{E}^{\text{З}}_{\text{сп1}} + \mathcal{E}^{\text{И}}_{\text{сп2}}, \quad (4)$$

где  $\mathcal{E}^{\text{З}}_{\text{сп1}}$  – экономический эффект от выполнения его работ на более качественном и современном оборудовании;

$\mathcal{E}^{\text{И}}_{\text{сп2}}$  – экономический эффект исполнителя за счет оптимальной загрузки своих производственных мощностей.

Именно такой подход, по нашему мнению, позволяет наиболее достоверно выявить направления возникновения эффектов, рассчитать единичные эффекты и в конечном итоге определить, являются ли эффективными процессы по формированию и расширению корпоративной структуры.

Проанализировав ряд подходов современных экономистов к оценке эффективности формирования корпоративной структуры, мы считаем, что

для разработки алгоритма порядка проведения оценки эффективности расширения корпоративной структуры необходимо реализовать следующие этапы:

1. Говоря о формировании или расширении корпоративной структуры, следует иметь четкий перечень субъектов интеграции, так как зачастую интеграция компаний в корпоративную структуру не связана с закреплением данных интеграционных процессов созданием какой - либо новой организационно-правовой формы. Широко распространены случаи, когда корпоративная структура функционирует на основе соглашений между партнерами, которые могут заключаться как на долгосрочный период, так и на период выполнения определенных работ. Именно для случаев возникновения «мягких» или «средних» по жесткости взаимосвязей корпоративных структур следует располагать ясностью с перечнем субъектов интеграции для обеспечения возможности расчета эффективности развития корпоративной структуры.

2. Необходимо выявить основные источники эффектов, возникающие при образовании данной конкретной корпоративной структуры. Проведенный выше анализ показал, что существуют различные источники возникновения эффектов. То есть сам проект формирования корпоративной структуры может обладать и экономической эффективностью, и социальной эффективностью и другими видами эффективности. Следовательно, в целях проведения дальнейших исследований надо определить, ради достижения каких видов эффективности формируется корпоративная структура, и, как следствие, какие расчеты производить для выявления выбранных видов эффективности.

3. Следует учитывать, что в зависимости от целей интеграции, от характера деятельности корпоративной структуры, от региональных особенностей могут быть выделены различные источники возникновения эффектов внутри выбранного вида эффективности. Например, для того, чтобы констатировать достижение экономической эффективности формирования корпора-

тивной структуры, необходимо рассмотреть эффекты от производственной, управленческой, региональной интеграции.

4. Определив основные виды и источники эффектов, которые будут учтены при расчете эффективности формирования корпоративной структуры, следует обосновать выбор показателей, которые будут использованы для конкретных расчетов. Здесь, по нашему мнению, возможно использование двух подходов при выборе показателей. Во-первых, возможны разработка и использование формул расчета самих эффектов. Например, расчет экономического эффекта может производиться с учетом затрат на выполнение работ и дополнительных доходов и выражаться в денежных единицах. Во-вторых, возможно исследование динамики выбранных показателей экономической, социальной, информационной, технологической и т.д. эффективности с целью обоснования повышения или понижения общей эффективности. Например, говоря о социальной эффективности, мы можем исследовать в динамике такие показатели как, соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда, средний индекс роста заработной платы, изменение социально – экономических показателей региона и т.д. Если анализ покажет улучшение выбранных показателей социальной эффективности в динамике, мы можем констатировать достижение социальной эффективности в целом при образовании и расширении корпоративной структуры.

5. На заключительном этапе следует сделать общие выводы о проектной эффективности будущей или фактической эффективности существующей корпоративной структуры, соединив воедино все произведенные ранее расчеты и исследования.

6. Для этих целей может быть использован многокритериальный показатель эффективности, рассчитанный по одному из применяемых в экономической науке методов. Здесь же следует говорить о возможности возникновения синергического эффекта, который проявится в том, что уже само объединение существующих материальных, трудовых и финансовых ресур-

сов в рамках единой технологической цепочки обеспечит повышение эффективности.

### 2.3 Диагностика обеспеченности и уровня развития страховых корпоративных структур в экономике регионов Юга России

Корпоративная структура АО «СОГАЗ» в настоящее время является ведущей сетевой страховой структурой и входит в ТОП-10 корпоративных структур Российской Федерации. Этот результат стал итогом деятельности менеджмента корпоративной структуры по развитию продаж на реальном рынке. Корпоративная структура АО «СОГАЗ» работает в СКФО на протяжении 20 лет, являясь наиболее динамично развивающейся сетевой структурой региона и надежным партнером региональных бизнес – структур. Уровень региональной интеграции является комплексным процессом развития региональной сети, представлен на рис. 14.



Рисунок 14 – Развитие региональной сети АО «СОГАЗ»

Структура группы «СОГАЗ» - крупнейшая универсальная компания, основанная в 1993 году системой «Газпром» для защиты своих активов. В настоящее время активно и успешно работает как с предприятиями топливно – энергетического комплекса, так и с другими корпоративными и частными клиентами. В число корпоративных клиентов смежных отраслей экономики входят такие структуры как: ОАО «Российские железные дороги», компания «EVRAZ», авиакомпании «Россия» и «Аэрофлот», НТВ – холдинг, интернациональная инновационная производственная компания KNAUF, нефтехимическая компания «Сургутнефтегаз».

мическая компания «Холдинг Сибур», Континентальная Хоккейная Лига, ПАО «Северсталь», группа «Объединенные Машиностроительные Заводы».

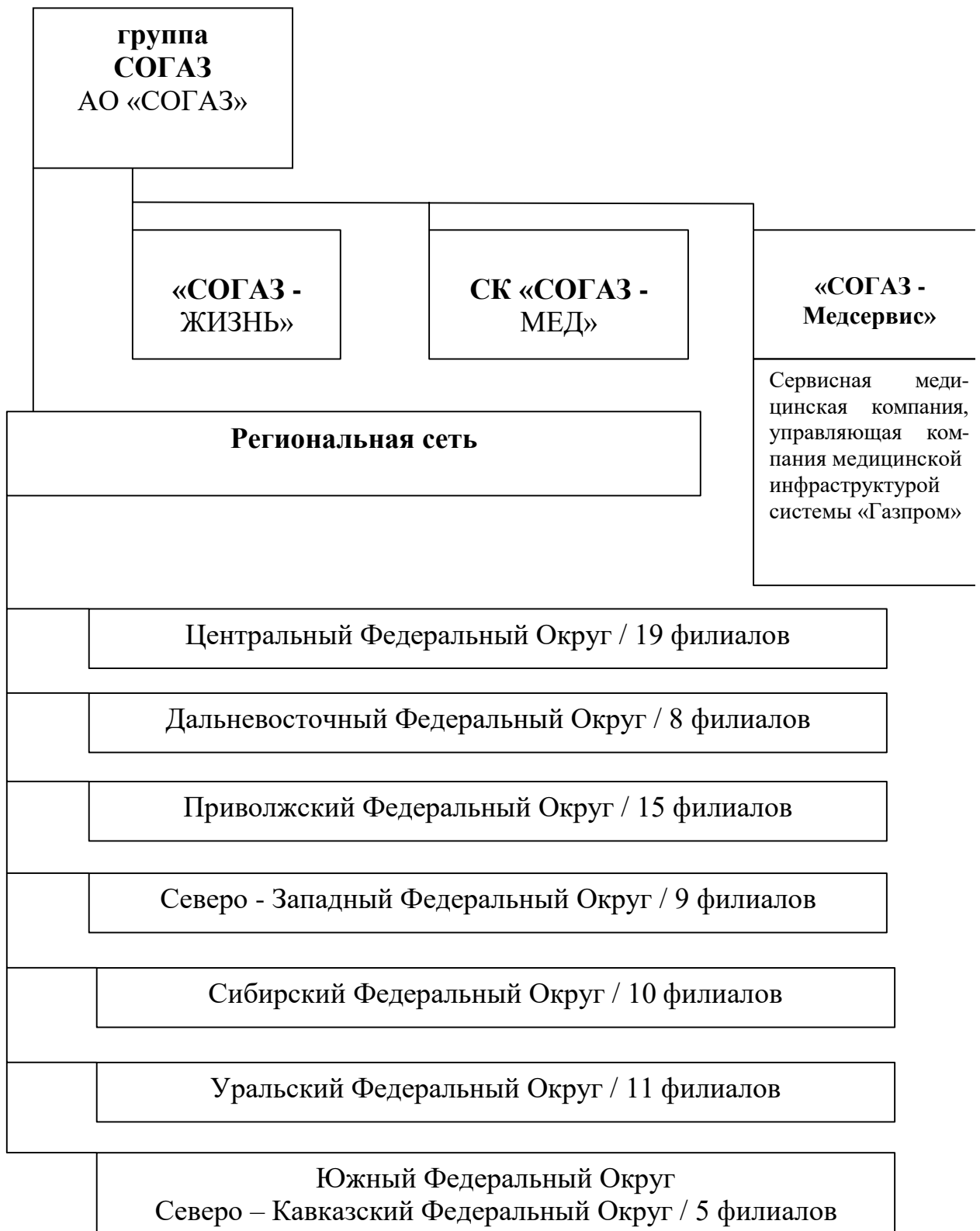


Рисунок 15 – Сетевая корпоративная структура АО «СОГАЗ»

*Источник: составлено автором*

Объектом исследования выступает Территориальная Дирекция АО «СОГАЗ» Юга России, действующая в Северо – Кавказском и Южном Федеральных Округах и включающая в себя: Ростовский филиал, Волгоградский филиал, Краснодарский филиал (в том числе республику Адыгея), Астраханский филиал (в том числе республики Калмыкия и Дагестан), Ставропольский филиал (в том числе Ингушетию и Чеченскую республику).

Как отмечалось нами ранее взаимоотношение показателей уровня экономического развития и развития сетевой структуры – это взаимосвязанный процесс, отражающий комплексное развитие региональной экономической системы.

Непосредственную взаимосвязь развития экономики региона и страховой отрасли, имеют такие пары показателей как: обеспеченность автомобилями на душу населения и собираемость обязательного страхования автогражданской ответственности и каско в регионе; уровень заработной платы с социальным пакетом работника и уровень обязательного и добровольного медицинского страхования; ипотечное кредитование физических лиц и страхование жизни; коммерческое кредитование юридических лиц и залоговое страхование; региональный товарооборот и страхование грузов и подвижного транспорта, в том числе ответственности судовладельцев; региональное сельское хозяйство и страхование сельскохозяйственных рисков; развитие пассажирских перевозок и страхование на авто, авиа и железнодорожном транспорте.

Таким образом, рассматривая индикаторы валового регионального продукта, численности населения, рыночной концентрации и собираемой премии мы можем производить анализ эффективности развития региональной экономической системы.

Рассмотрим экономические показатели и их региональные особенности (табл. 18, табл. 19).

Таблица 18 - Регионы Юга России (без учета регионов, в которых отсутствует филиал АО «СОГАЗ» с полноценным функционалом)

Регион	Объем реализации на рынке региона, млн. руб.						Объем реализации АО «СОГАЗ», млн. руб.					
	2014	2015	2016	ТР, %	2017	ТР, %	2014	2015	2016	ТР, %	2017	ТР, %
Астраханская область	3253	3340	3781	113	4319	114	973	1031	1008	98	1227	121
Краснодарский край	21101	23459	26250	112	25717	98	1110	1502	1485	99	1720	115
Волгоградская область	7236	6886	7640	111	8583	112	669	747	790	106	779	98
Ростовская область	12287	12071	14328	119	15624	109	408	547	759	138	786	104
Ставропольский край	7338	7642	8940	117	8421	94	676	803	924	115	995	108
ИТОГО	51217	53400	60941	114	62666	103	3839	4632	4966	107	5507	111

Источник: составлено автором

Региональный объем реализации за анализируемый период 2015 – 2017 годы показал устойчивый рост, что соответствует темпам экономического роста рассматриваемых регионов.

Таблица 19 - Положение АО «СОГАЗ» на рынках Юга России (без учета регионов, в которых отсутствует филиал «СОГАЗ» с полноценным функционалом)

Регион	Доля АО «СОГАЗ» в регионе, %.								Место АО «СОГАЗ» на рынке региона				
	2013	2014	+/-	2015	+/-	2016	2017	+/-	2013	2014	2015	2016	2017
Астраханская область	30,5	29,9	-0,6	30,9	+0,9	26,7	28,4	1,8	1	1	1	1	1
Краснодарский край	5,1	5,3	+0,2	6,4	+1,1	5,7	6,7	1,0	5	4	4	5	5
Волгоградская область	9,7	9,3	-0,4	10,8	+1,6	10,3	9,1	1,3	2	2	2	2	2
Ростовская область	2,6	3,3	+0,7	4,5	+1,2	5,3	5,0	0,3	11	7	7	7	9
Ставропольский край	8,6	9,2	+0,6	10,5	+1,3	10,3	11,8	1,5	2	2	2	2	1
ИТОГО	7,1	7,5	+0,4	8,7	+1,2	8,0	8,8	0,8	2	2	2	3	4

Источник: составлено автором

Выделим 2 тенденции: регион – лидер экономического развития Астраханская область, с ростом 114 и 121 % соответственно, и регионы стагнации

Краснодарский и Ставропольский края с отрицательным ростом 98 и 94 % соответственно. Одновременно с этим отметим деятельность Ставропольского филиала АО «СОГАЗ», который на фоне стагнации региональной экономики, показал лучшие приросты своих показателей 115 и 108 %, что позволило в свою очередь укрепить позиции компании и с 2 регионального места подняться на 1 место.

В целом отметим с одной стороны рост доли присутствия АО «СОГАЗ» с 7,1 – 2013 г, до 8,8 – 2017 г., с другой сильнейшую диспропорцию с 2,6 по Ростовской области до 30,5 по Астраханской области.

Рассматривая динамику страховой отрасли Юга России (табл. 20), отметим следующее. Определяющим видом страхования в 2015 году стало страхование автогражданской ответственности (ОСАГО).

На фоне стагнации, по более чем половине видов страховых продуктов, связанной с кризисными факторами 2014 года, изменение сборов по автогражданской ответственности, обусловлено изменением законодательной базы, что послужило локомотивом роста по данному виду бизнес-продуктов на 144 %, и в общем результате 104 % роста в абсолютной сумме 2 182 364 тыс. руб., а также стало возможным во многом из-за абсолютной прибавки по сборам ОСАГО на сумму 6 701 394 тыс. руб.

Проанализируем ситуацию по видам бизнес – продуктов в разрезе регионов (табл. 21, табл. 22, табл. 23, табл. 24, табл. 25).

За анализируемый период отметим следующие положительные тенденции: по ряду видов Астраханский филиал существенно улучшил своё место по ряду позиций, таких как: КАСКО (2014 г – 3, 2015 г – 2), имущество физических лиц (2014 г – 3, 2015 г – 1), ДСАГО (2014 г – 4, 2015 г – 1) и ОСАГО (2014 г – 3, 2015 г – 2). В то же время доля АО «СОГАЗ» в Астраханской области выросла с 29,9% в 2014 году, до 30,9 % в 2015 году.



Таблица 20 – Анализ динамики регионов Юга России по видам бизнес – продуктов (составлено автором)

Вид	Объем рынка Юга России							Территориальная дирекция Юга России АО «СОГАЗ»							
	2014	2015	2016	2017	%	Изм. м.руб	Изм %	2014	2015	2016	%	2017	%	Изм. м.руб.	Изм. %
Life сегмент	4871	5955	10713	18372	28,5	7658	171	0	0	0	0	0	0	0	-
НС	6735	5260	6537	5037	7,8	-1500	77	169	155	206	3,8	227	3,7	21	110
ДМС	3037	3366	3638	3900	6,1	261	107	1578	1770	1876	34,4	1858	30,4	-18	99
КАСКО ТС	10168	7327	7244	7981	12,4	736	110	632	452	464	8,5	453	7,4	-10	98
Ж/Д	3,2	2,8	6,9	1,9	0,0	-5	26	0,47	0,53	1,3	0,0	0,8	0,0	-0,48	62
Авиакаско	74	129	190	248	0,4	58	130	21	63	78,5	1,4	67	1,1	-11	86
КАСКО ВТ	161	202	161	148	0,2	-13	91	20	35	44,4	0,8	41	0,7	-3,5	92
Грузы	285	264	224	214	0,3	-10	95	5,47	9,39	14,2	0,3	12,4	0,2	-1,7	88
С/Х	4325	2294	3163	468	0,7	-2694	15	0,58	0,28	2,6	0,0	1,1	0,0	-1,6	41
Им-во ЮЛ	2569	2206	2088	2005	3,1	-82	96	439	557	562	10,3	638	10,4	76	114
Им-во ФЛ	1348	1604	2524	2540	3,9	15	101	82	102	140	2,6	120	2,0	-20	86
ДСАГО	133	105	127	126	0,2	-1	99,5	3,5	2,0	2,66	0,0	1,56	0,0	-1	59
ОСАГО	15142	21844	22067	20108	31,2	-1958	91,1	546	1133	1,737	31,9	2363	38,6	626	136
Отв.авиавл.	6,8	20,4	17,1	28	0,0	11	163	3,7	16,7	14	0,3	18,6	0,3	4,6	134
Отв.судовл.	102	143	163	177	0,3	14	109	22	39	50	0,9	51,2	0,8	1,05	102
ДСОПО	142	95,5	104	75	0,1	-29	72	1,4	2	2,1	0,0	2,57	0,0	0,5	124
ОСОПО	687	597	370	381	0,6	11	103	173	164	140	2,6	120	2,0	-20	85
ОСГПО	329	356	343	260	0,4	-83	76	52	42	42,6	0,8	38,6	0,6	-4	91
Отв. неисп.	273	303	1266	528	0,8	-737	42	1	0,38	0,52	0,0	1,3	0,0	0,78	251
Проч.Отв.	702	911	1218	908	1,4	-310	75	67	69	58,5	1,1	81,4	1,3	23	139
Фин. риски	476	410	579	862	1,3	283	149	12	15	14,8	0,3	18,6	0,3	3,9	126
<b>ИТОГО</b>	<b>51217</b>	<b>53400</b>	<b>62751</b>	<b>64337</b>	<b>100</b>	<b>1626</b>	<b>103</b>	<b>3839</b>	<b>4632</b>	<b>5452</b>	<b>100</b>	<b>6117</b>	<b>100,0</b>	<b>665</b>	<b>112,2</b>

Основным конкурентом в регионе является компания Росгосстрах (второе место) разбор присутствия на рынке наблюдается в диапазоне от 1,4 % по продукту Добровольное медицинское страхование, до 25,8 % по продукту ОСАГО, третье место удерживает СК Ингосстрах от 4,1 % до 51,9 % по видам продуктов. Абсолютным лидером АО «СОГАЗ» является в следующих видах: ДМС (доля в бизнес портфеля 52,3 % или 539 391 тыс. руб., доля региона 89,2%), Имущество ЮЛ и имущество ФЛ (доля в бизнес портфеле 11,5 % и 1,9 % соответственно, доля региона 39,7 % и 21,9% соответственно), а также по таким видам как ОС ОПО с долей региона 49,2% и ОС ГОП.

Анализируя показатели 2016 – 2017 годов, отметим высокий уровень корпоративных продаж, больше половины совокупной выручки Астраханского филиала обеспечивают юридические лица. На втором месте продажи физическим лицам, причем рост с 24 % (2016 год) до 38 % (2017 год), объясним развитием числа розничных представительств и точек продаж в регионе. На третьем месте страхование имущества и финансовых рисков, положительную динамику продаж этих бизнес продуктов обуславливает эффективное партнерство с банковскими группами и строительными и авто дилерскими компаниями. Реализуется цепочка: приобретение недвижимости и автомобилей, далее ипотека и автокредит, далее приобретение полиса.

Совокупность мер по всем перечисленным направлениям обеспечило рост в 2017 – 121,3 % и безусловное первое место в регионе с долей 28,5 (прирост 1,7 пункта к 2016 году – 26,8).

Анализ динамики показателей Краснодарского края характеризуется несколькими особенностями. Во-первых это крупнейший регион Юга России, показывающий как высокий суммарный объем, так и высокие темпы роста экономического развития экономической системы региона.

В 2015 году Краснодарский филиал укрепил свои позиции по ряду направлений: КАСКО поднялся с 6 – 7 места на 2 – 4 место, ОСАГО с 12 на 4 место; по имуществу юридических лиц региональная доля составила около 21 %.

Таблица 21 - Анализ показателей Астраханской области (составлено автором)

Вид	Астраханская область									Астраханский филиал АО «СОГАЗ»								
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изм.	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изм.
	м.руб.	%	м.руб.	%	м.руб.	%	м.руб.	%	%	м.руб.	%	м.руб.	%	м.руб.	%	м.руб.	%	%
Life сегмент	353	10,9	334	10	522	13,8	1315	30,4	252	0	0	0	0	0	0	0	0	0
НС	265	8,2	252	7,6	406	10,7	212	4,9	52	32	3,4	32	3,1	27,3	2,7	35,3	2,9	129
ДМС	579	17,8	604	18	612	16,2	641	14,8	105	528	54	539	52	546	54	556	45	102
КАСКО ТС	402	12,4	277	8,3	219	5,8	222	5,1	101	89	9,2	40,7	3,9	26	2,6	27	2,2	102,4
Ж/Д	4	0	8	0	2	0	2	0	100	0	0	0	0	2	0	2	0	100
КАСКО ВТ	35	1,1	29,5	0,9	27,4	0,7	39	0,9	142	5,5	0,6	9,6	0,9	9,2	0,9	8,5	0,7	92
Грузы	3,6	0,1	4,13	0,1	3	0,1	3,9	0,1	128	0,12	0	117	0	1	0,1	1,8	0,1	174
С/Х	17,6	0,5	4,18	0,1	2,3	0,1	12,7	0,3	548	0,044	0	0,04	0	0	0	0	0	0
Им-во ЮЛ	426	13,1	298	8,9	287	7,6	240	5,5	83,3	134	14	118	11	91	8,9	70,5	5,7	78
Им-во ФЛ	81	2,5	91	2,7	132	3,5	149	3,4	112	13,76	1,4	20	1,9	21	2,1	22	1,8	104
ДСАГО	4,4	0,1	1,82	0,1	1,7	0	1	0	57	0,4	0	0,5	0	0,9	0,1	0,2	0	22
ОСАГО	765	23,5	1165	35	1238	32,7	1196	27,7	97	120	12	207	20	247	24	466	38	188
Отв. судовл.	32	1,0	55	1,6	54	1,4	72,3	1,7	134	12	1,2	22	2,1	17,6	1,7	23	1,9	132
ДСОПО	134	4,1	83	2,5	91	2,4	71	1,6	78	0,37	0	0,08	0	0,7	0,1	0,3	0	43
ОСОПО	52	1,6	42	1,3	22,6	0,6	19,3	0,4	85	21	2,2	21	2,0	11,7	1,2	8,9	0,7	76
ОСГОП	21	0,6	21	0,6	28	0,7	17,6	0,4	63	3,4	0,4	3,5	0,3	5	0,5	3,7	0,3	73
Отв.за неисп	12,7	0,4	9,2	0,3	50	1,3	7,7	0,2	15	0,12	0	0,01	0	0	0	0	0	0
Проч. отв.	32	1	40	1,2	67	1,8	74,5	1,7	111	10,2	1,1	16	1,5	8	0,8	5,2	0,4	65,5
Фин. риски	34,6	1,1	26,8	0,8	23	0,6	29	0,7	127	-0,5	0,1	1	0,1	2,3	0,2	3	0,2	133
<b>ИТОГО</b>	<b>3253</b>	<b>100</b>	<b>3340</b>	<b>100</b>	<b>3788</b>	<b>100</b>	<b>4323</b>	<b>100</b>	<b>114</b>	<b>973</b>	<b>100</b>	<b>1031</b>	<b>100</b>	<b>1015</b>	<b>100</b>	<b>1231</b>	<b>100</b>	<b>121,3</b>

Одновременно с этим, мы диагностируем существенный дисбаланс по бизнес портфелю, так как на лицо успешная работа с корпоративными клиентами и существенный провал в присутствии корпоративной структуры на розничном рынке.

Совокупная доля розничных продаж не превышает 3,3 %, что определяет направление решения задач по увеличению продаж. Отметим наряду с этим, что имея минимальную относительную долю присутствия в регионе, абсолютный сбор премии является наибольшим по регионам Юга России.

Основным конкурентом в регионе является компания Росгосстрах, разбор присутствия на рынке наблюдается в диапазоне от 37,1 % по продукту НС до 52,1 % по продукту ОСАГО, второе место удерживает СК ВСК от 6% до 16,3 % по видам продуктов.

Абсолютным лидером филиал АО «СОГАЗ» является в следующих видах страхования: ДМС (доля в бизнес портфеле 35,4 % или 531 571 тыс. руб., доля региона 47,2%),

Имущество юридических лиц (ЮЛ) (доля в бизнес портфеле 13,3% или 200 304 тыс. руб., доля региона 21,0 %), а также по таким видам как ДСОПО с долей региона 44,7% и ОСГОП с долей региона 16,8%.

Краснодарский край является полем столкновения крупных корпоративных структур во всех отраслях экономики. И если в страховой отрасли в период 2014 и 2015 на территории Краснодарского края 7 крупными компаниями страховой отрасли был создан Олимпийский пул, регулирующий их деятельность на рынке региона, то в период 2016 – 2017 годов конкурентная борьба обострилась.

Усиление позиций Краснодарского филиала в секторе работы с государственными заказчиками и на электронных торговых площадках обеспечило рост в 2017 – 116 % и третье место в регионе с долей 8,4 (прирост на 1,3 доли региона с четвертого места в 2016 году – 7,1).

Таблица 22 - Анализ показателей Краснодарского края (составлено автором)

Вид	Краснодарский филиал АО «СОГАЗ»								Доля региона					Место в регионе				
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.		2014	2015	2016	2017	Изм.	2014	2015	2016	2017	Изм.
	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%	%	%	%	%						
НС	45,8	4,1	39,0	2,6	76,3	4,0	82,3	3,7	1,6	1,7	2,9	4,0	1,1	16	13	10	8	+2
Каско ТС	198	18	167	11	206	10,9	187	8,5	4,6	5,5	6,6	5,3	-1,4	6	4	4	6	-2
Каско ВТ	1,3	0,1	9,1	0,6	22,0	1,2	12,1	0,6	3,5	21,3	42,1	27,6	-14	7	2	1	2	-1
Грузы	0,6	0,1	1,1	0,1	1,01	0,1	0,81	0	0,7	1,2	1,1	1,0	-0,1	16	13	13	11	+2
Им-во ЮЛ	137	12	200	13	217	11,5	366	16,6	14	21	24	37	+13	2	1	1	1	-
Дсаго	1,5	0,1	0,8	0,1	0,6	0	0,7	0	2,3	1,3	0,8	1,0	+0,2	7	6	1	1	-
Осаго	145	13	348	23	571	30,1	701	31,8	2,1	3,3	5,5	7,9	+2,3	12	4	5	4	+1
Осгоп	11,7	1,1	21,2	1,4	15,0	0,8	18,9	0,9	10,1	16,8	11,9	19,2	7,4	4	1	3	1	+2
Фин. рис- ки	4	0,4	4,8	0,3	4,4	0,2	5,95	0,3	2,6	3,1	1,8	1,7	-0,1	12	10	11	10	+1
<b>Итого ре- гион</b>	1110	100	1502	100	1897	100	2203	100	5,3	6,4	7,1	8,4	+1,3	4	4	4	3	+1

Рассмотрим динамику показателей Волгоградской области (Ниже – Волжского филиала) и выявим характерные тенденции и особенности (табл. 23).

Отметим достаточно разнонаправленную динамику показателей по Волгоградской области. С одной стороны рост по продуктам ОСАГО более чем в два раза (228,5 %) и занятие более 9 % региона по отношению к 5,6 % в 2014 году. Плюс охарактеризовались имуществом страхование всех видов и закрепление на 1 месте по этим видам в Волгоградской области. С другой стороны потеря по сборам по остальной продуктовой линейке, что отразилось на итоговом приросте лишь 77 434 тыс. руб., или 111,6 %. Эти факторы позволили сохранить 2 место в регионе и незначительно укрепить свою долю в Волгоградской области с 9,3 % до 10,8 %.

Основным конкурентом в регионе является компания Росгосстрах, разбор присутствия на рынке наблюдается в диапазоне от 14,2 % по продукту имущество юридических лиц до 79,6 % по продукту ответственность судовладельцев, второе место удерживает компания «АльфаСтрахование» от 6,2 % до 10,9 % по видам продуктов. Абсолютным лидером филиал АО «СОГАЗ» является в следующих видах: ДМС (доля в бизнес портфеле 31,3 % или 233 634 тыс. руб., доля региона 32,1 %), Имущество ЮЛ (доля в бизнес портфеле 10,0 % или 74 509 тыс. руб., доля региона 30,7 %), а также по таким видам как Каско ВТ с долей региона 59,1 %, ОС ОПО с долей региона 32,3%.

В 2016 – 2017 годах Волгоградская область продолжает занимать почетное третье место по объему страховой отрасли в Южном Федеральном Округе, что во многом объясняется высокой концентрацией платежеспособных компаний в регионе. Но последовательное снижение темпа экономического роста Волгоградской области влияет и на страховую отрасль региона.

В 2017 году Ниже – Волжский филиал АО «СОГАЗ» продолжает оставаться на 2 месте в регионе, компенсируя спад продаж в корпоративном сегменте, ростом продаж в розничном сегменте с 30,3 % (239 327 тыс. рублей) в 2016 году, до 39,5 % (307 717 тыс. рублей) в 2017 году.

Таблица 23 - Анализ динамики показателей Волгоградской области и Нижне – Волжского филиала (составлено автором)

Вид	Нижне - Волжский филиал АО «СОГАЗ»								Доля региона				Место в регионе				
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	Изм.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	%	%	%	%					
НС	47	7,1	43	5,8	38,2	4,8	34,9	4,5	4,7	4,8	4,0	5,2	3	5	6	5	+1
Ж/Д	0,25	0	0,4	0,1	0,64	0,1	0,32	0,0	8,9	15,7	10,4	55,9	3	2	2	1	+1
Грузы	2,5	0,4	2,4	0,3	2,4	0,3	2,03	0,3	13,9	21,3	19,6	12,0	3	2	2	5	-3
Им-во ЮЛ	54	8,1	74	10	81,5	10,3	46,0	5,9	16,1	30,7	34,5	22,5	2	1	1	1	-
Им-во ФЛ	15	2,2	22	2,9	27,3	3,5	23,15	3,0	5,9	7,6	7,2	6,1	5	4	5	5	-
ДСАГО	1,4	0,2	0,6	0,1	0,83	0,1	0,31	0,0	10,2	8,4	8,3	3,3	3	6	1	1	-
Отв. судов.	0,77	0,1	0,26	0	1,05	0,1	2,08	0,3	12,7	4,4	11,5	34,9	4	3	2	1	+1
Проч. отв.	20,2	3	10,6	1,4	10,22	1,3	9,28	1,2	27,7	12,4	8,4	9,5	1	2	3	5	-2
Фин. риски	4,35	0,7	5,11	0,7	3,12	0,4	3,79	0,5	4,4	6,2	3,5	2,8	8	6	7	8	-1
<b>Итого регион</b>	670	100	747	100	790	100	780	100	9,3	10,8	10,3	9,1	2	2	2	2	-

Анализ динамики показателей Ставропольского края характеризуется следующими особенностями (табл. 24). За исследуемый период Ставропольский филиал показал устойчивый рост, как по корпоративному направлению, так и по рознице, что отразилось и в итоговых показателях. Паритетное увеличение на 127 013 тыс. руб. или на 118,8 % сложилось в сумме по корпоративному и розничному направлению. Данные показатели свидетельствуют о сбалансированном развитии филиала, но также об отсутствии агрессивной сбытовой политики.

Вместе с тем региональная доля всё же увеличилась на 1,3% до 10,5% за счет следующих направлений ДСАГО – 5 место (с 13 места в 2014 г.), ОСАГО – 3 место (с 7 места в 2014 г.), ДС ОПО – 2 место (с 4 места в 2014 г.), ОС ОПО – 1 место (с 2 места в 2014 г.), Финансовые риски – 6 место (с 9 места в 2014 г.).

Основным конкурентом в регионе является компания Росгосстрах, разбор присутствия на рынке наблюдается в диапазоне от 16,8 % по продукту ДМС до 47,7 % по продукту ОСАГО, второе место удерживает компания «АльфаСтрахование» от 5 % до 18,6 % по видам продуктов.

Абсолютным лидером филиал АО «СОГАЗ» является в следующих видах: ДМС (доля в бизнес портфеле 45,0 % или 361 889 тыс. руб., доля региона 74,1 %), Имущество ЮЛ (доля в бизнес портфеле 9,3% или 74 886 тыс. руб., доля региона 32,7 %), а также по таким видам как ДС ОПО с долей региона 27,6 % или 36 393 тыс. руб.

Рост розничного сегмента в 2017 году с одной стороны, и рост внешних рисков – конкуренции в регионе с другой стороны, обусловил изменение стратегии Ставропольского филиала АО «СОГАЗ». Изменение розничной стратегии, прежде всего, нашло отражение в развитии технологий: оптимизация договорного механизма, упрощение процесса рассмотрения убытков, гибкие условия по расщотке платежей. Все эти обозначенные инструменты дали положительный результат, что в свою очередь позволило выйти Ставропольскому филиалу в 2017 году на 1 место в регионе, с удельной долей 11,8 % (10,5 % в 2016 году), и объемом реализации 995 458 тыс. рублей (рост 107,7 %).



Таблица 24 - Анализ динамики показателей Ставропольского края (составлено автором)

Вид	Ставропольский филиал АО «СОГАЗ»								Доля региона				Место в регионе				
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	Изм.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	%	%	%	%					
НС	22	3,3	21	2,6	34,5	3,7	39,7	4,0	2,4	2,9	4,2	5,4	10	7	7	7	-
Каско ТС	123	18,2	89	11,1	79,4	8,6	88,2	8,9	8,7	8,2	7,3	7,3	4	5	5	5	-
Грузы	1	0,2	1,6	0,2	4,86	0,5	2,59	0,3	5,8	12,6	37,7	21,7	6	4	1	2	-1
Им-во ФЛ	11,6	1,7	11,4	1,4	20,9	2,3	16,7	1,7	7,5	5,4	5,1	4,5	4	6	7	7	-
Дсаго	0,05	0	0,08	0	0,23	0,0	0,29	0,0	0,7	1,9	2,5	2,4	13	5	1	1	-
Осаго	86	12,8	184	22,9	325	35,2	398	40,0	4,4	6,7	12,4	15,1	7	3	4	3	+1
ДСОПО	0,03	0	0,05	0	0,09	0,0	0,07	0,0	11,2	23	33,1	28,9	4	2	1	1	-
ОСОПО	27	4	36	4,5	27,5	3,0	26,8	2,7	19,4	27,6	37,4	29,1	2	1	1	2	-1
Фин. риски	1,7	0,2	2,1	0,3	1,76	0,2	2,59	0,3	2,4	4,7	2,8	2,0	9	6	6	8	-2
Итого регион	677	100	804	100	924	100	995	100	9,2	10,5	10,3	11,8	2	2	2	1	+1

Рассмотрим динамику показателей Ростовской области и филиала и выявим характерные тенденции и особенности (табл. 25). В 2015 году Ростовский филиал незначительно укрепил свои позиции по ряду направлений: АвиаКАСКО поднялся с 3 места на 2 место, ОСАГО с 9 на 6 место; по имуществу юридических лиц с 5 на 1 место. Абсолютный показатель по ответственности судовладельцев, собрано 10 134 тыс. руб., что составляет 1 116 % к 2014 году.

Одновременно с этим мы диагностируем существенный дисбаланс по бизнес портфелю в 2016 – 2017 годах, так как корпоративный сегмент существенно провалился, но усилилось в розничное развитие филиала. Однако совокупная доля присутствия в регионе не превышает 5,0 %, что определяет приоритетом направление решения задач по увеличению продаж, как корпоративных, так и розничных. Отметим наряду с этим, что имея минимальную относительную долю присутствия в регионе филиальной структуры, Ростовская область является вторым по привлекательности сборов по регионам Юга России.

Основным конкурентом в регионе является компания Росгосстрах: разбор присутствия на рынке наблюдается в диапазоне от 11,2 % по продукту имущество юридических лиц до 46,4 % по продукту ОСАГО, второе место удерживает компания «ВСК» от 9,3 % до 16,7 % по видам продуктов. Абсолютным лидером филиал АО «СОГАЗ» является в следующих видах: ДМС (доля в бизнес портфеле 19,0 % или 104 081 тыс. руб., доля в регионе 24,8 %), Имущество ЮЛ (доля в бизнес портфеле 16,4 % или 89 704 тыс. руб., доля в регионе 18,6 %), отметим также второе место по такому продукту, как ОСОПО с долей в регионе 17,5 % или 25 842 тыс. руб. Проводя оценку 2016 – 2017 годов отметим, что региональное присутствие местных компаний серьезно отражается на объеме собираемой выручки. Почти треть рынка контролируется местными игроками и их усилия концентрируются на развитие розничного сегмента и прежде всего ДМС.

Таблица 25 - Анализ динамики показателей Ростовской области и Ростовского филиала АО «СОГАЗ» (составлено автором)

Вид	Ростовский филиал АО «СОГАЗ»								Доля региона				Место в регионе				
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	Изм.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	%	%	%	%					
Авиа каска	5,7	1,4	8,7	1,6	28,2	3,7	18,4	2,3	14,2	15,1	22,9	9,7	3	2	2	2	-
Грузы	1,16	0,3	4,24	0,8	4,9	0,6	5,2	0,7	0,7	3,0	5,1	5,3	15	8	8	7	+1
С/Х	0,54	0,1	0,01	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	17	12	0	0	-
Им-во ЮЛ	43	10,6	90	16,4	106	14,0	92,3	11,7	7,4	18,6	23,9	23,7	5	1	1	1	-
Дсаго	0,09	0	0,08	0	0,11	0	0,09	0	0,2	0,2	0,4	0,3	19	14	1	1	-
Осаго	101	24,7	182	33,3	303	39,9	394	50,1	2,6	3,6	6,0	8,4	9	6	5	5	-
Отв. авиа	0,14	0	0,32	0,1	0,69	0,1	0,52	0,1	9,5	19,7	38,7	11,1	4	3	2	2	-
Отв. судов	0,91	0,2	10	1,8	14,4	1,9	6,54	0,8	2,5	20,5	23,4	11,6	5	3	2	3	-1
Фин. риски	1,7	0,4	1,8	0,3	3,1	0,4	2,94	0,4	1,3	1,9	2,1	1,4	15	11	9	10	-1
Итого регион	409	100	548	100	759	100	787	100	3,3	4,5	5,3	5,0	7	7	7	9	-2

Региональный менеджмент Ростовского филиала с трудом сдерживает конкуренцию с федеральными сетевыми игроками и местными компаниями. Стратегия удержания позиции негативно отражается на региональном месте компании, которая по итогам 2017 года находится на 9 позиции (против 7 позиции в предыдущих годах) и требует пересмотра в направлении развития, а именно филиал должен наращивать своё присутствие через развитие региональной сети, а также за счет совершенствования предлагаемых бизнес продуктов.

В целом экономика отрасли Юга России в ближайшее время будет продолжать наращивать темп роста в сопоставлении с общероссийскими показателями, прежде всего за счет расширения филиальной региональной сети и технологичных изменений розничных продаж. Отметим несколько ключевых точек роста по регионам Южного и Северо – Кавказского федеральных округов (табл. 26)

Ключевыми направлениями роста стали 4 направления: железнодорожный транспорт, водный транспорт, грузы и ОСАГО. По железнодорожному виду продуктов лидерами роста стали Краснодарский край около 60 % доли региона и Волгоградская область увеличение доли в регионе с 8,9 % до 55,9 %, что в совокупности вывело АО «СОГАЗ» на 1 место по регионам Юга России.

По виду продукта КАСКА ВТ лидерами роста стали Краснодарский край увеличение доли в регионе на 24,1 % до 27,6 % и Астраханская область увеличение доли в регионе с 15,8 % до 21,7 %, что в совокупности вывело АО «СОГАЗ» на 2 место по регионам Юга России. Объективная сторона лидерства регионов характеризуется наличием портов Черного и Каспийского моря в этих регионах, субъективная скоординированной деятельностью коммерческой службы направленной на занятие региональной ниши.

По виду продуктов: ДС ОПО лидерами роста стали Волгоградская область с увеличением доли региона с 0,9% до 39,5 % и Ростовская область с увеличением доли в регионе с 14,6 % до 31,2 %, что в совокупности вывело организацию на 2 место. Вместе с тем мы отмечаем, что в общем обороте по Югу России

Таблица 26 - Анализ динамики показателей Юга России и АО «СОГАЗ» (составлено автором)

Вид / Регион	Доля АО «СОГАЗ»					Место АО «СОГАЗ»				
	2014 г, %	2015 г, %	2016 г, %	2017 г, %	п.п.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изм.
<b>Итого</b>	<b>7,5</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>	<b>9,5</b>	<b>+0,8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>+1</b>
<b>Ж/Д</b>	<b>14,6</b>	<b>19,1</b>	<b>18,0</b>	<b>42,0</b>	<b>+24</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>+1</b>
Краснодарский край	54,9	65,7	65,1	50,6	-14,5	1	1	1	1	-
Волгоградская область	8,9	15,7	10,4	55,9	+46	3	2	2	1	+1
<b>Каско ВТ</b>	<b>12,5</b>	<b>17,3</b>	<b>27,5</b>	<b>27,6</b>	<b>+0,1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
Астраханская область	15,8	32,7	33,4	21,7	-12	3	2	2	2	-
Краснодарский край	3,5	21,3	42,1	27,6	-14	7	2	1	2	-1
<b>Дсопо</b>	<b>1,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>	<b>3,4</b>	<b>+1,4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>+1</b>
Краснодарский край	37,8	44,7	53,4	51,9	-1,5	1	1	1	1	-
Волгоградская область	0,9	3,4	0,5	39,5	+39	3	3	3	1	+2
Ростовская область	14,6	20,5	23,3	31,2	+7,9	3	3	2	2	-
<b>Осаго</b>	<b>3,6</b>	<b>5,2</b>	<b>7,9</b>	<b>11,8</b>	<b>3,9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>+2</b>
Астраханская область	15,7	17,8	20,0	39,0	19,0	3	2	1	1	-
Краснодарский край	2,1	3,3	5,5	7,9	2,3	12	4	5	4	+1
Волгоградская область	5,6	9,1	11,8	15,5	3,7	3	3	3	1	+2
Ростовская область	2,6	3,6	6,0	8,4	2,4	9	6	5	5	-
Ставропольский край	4,4	6,7	12,4	15,1	2,7	7	3	4	3	+1

по этому направлению доля корпоративной структуры остается незначительной около 3,4 %. По продукту ОСАГО отметим несколько ключевых тенденций: до 2014 года этот вид являлся убыточным и не входил в приоритеты работы корпоративной структуры. После изменения государственного тарифного регулирования этот продукт в абсолютном выражении сборов вырос более чем в 2 раза.

Таблица 27 - Положение АО СОГАЗ в регионах Юга России

Вид	Структура тыс. руб./ %	Филиалы АО СОГАЗ в ЮФО и СКФО			Место филиалов АО СОГАЗ в регионах ЮФО и СКФО 2017г				
		Доля в бизнес портфеле/ %	Место 2016	Место 2017	Астрахань	Краснодар	Волгоград	Ростов	Ставрополь
НС	5 037 291 7,8 %	227 855 3,7%	9	8	2 (+2)	8 (+2)	5 (+1)	15 (+1)	7
ДМС	3 900 459 6,1%	1 858 168 30,4%	1	1	1	1	1	3 (-2)	1
Имуш. ЮЛ	2 005 820 3,1%	638 021 10,4 %	1	1	2	1	1	1	1
Имуш. ФЛ	2 540 563 3,9%	119 774 2,0%	7	7	3	7	5	8	7
Каско ТС	7 981 354 12,4%	453 784 7,4%	5	5	4	6 (-2)	6 (-1)	6	5
Каско ВТ	147 900 0,2%	40 815 0,7%	2	2	2	2 (-1)	1	3	3
Грузы	214 514 0,3%	12 474 0,2%	7	8	1	11 (+2)	5 (-3)	7 (+1)	2 (-1)
Дсопо	75 119 0,1%	2 569 0,0%	3	2	2	1	1 (+2)	2	1
Осопо	381 574 0,6 %	119 598 2,0 %	1	1	1	2 (-1)	1	2	2 (-1)
Осаго	20 108 886 31,2 %	2 363 592 38,6 %	5	3	1	4 (+1)	1 (+2)	5	3 (+1)
Осгоп	260 776 0,4%	38 615 0,6%	1	2	2	1 (+2)	7 (-5)	2 (+4)	2
Отв. Судов	177 176 0,3%	51 221 0,8%	2	2	2	1	1 (+1)	3 (-1)	1 (+1)
<b>Итого</b>	<b>64 377 041</b> 100%	<b>6 117 347</b> 100%	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b> (+1)	<b>2</b>	<b>9</b> (-2)	<b>1</b> (+1)

Источник: составлено автором

Анализируя относительные показатели, с которыми сетевая структура вошла в 2017 год отметим следующее, наибольшую долю региона имеет Астраханский филиал 28,5 %, наименьшую долю Волгоградский филиал 5,0 %. Данная диспропорция позволяет определить стратегию выравнивания удельных весов продуктов в региональных бизнес портфелях и расширения региональной сети.

Рассмотрим положение АО «СОГАЗ» на региональных рынках Юга России относительно основных конкурентов и состава бизнес – портфеля. Бизнес – порт-

фель включает в себя 12 основных направлений деятельности. Прежде, всего, отметим преобладание группы корпоративных направлений. В неё входит 5 направлений: ДМС (1 место по всем регионам), Имущество юридических лиц (1 место по всем регионам), ОСОПО (1 место по всем регионам), ДСОПО (2 место по всем регионам) и ответственность судовладельцев (2 место по всем регионам). В совокупности эти 5 направлений занимают 55 % в бизнес портфеле филиалов. Во вторую группу стратегических интересов отнесем два направления ОСАГО и КАСКО ТС, как мы уже отмечали ранее это новый рынок для АО «СОГАЗ» и интерес в нём был обусловлен следующими причинами: увеличение тарифа более чем в 2 раза; при весе в структуре регионов Юга России ОСАГО 31,2 % и КАСКО ТС 12,4 %, доля, приходящаяся на корпоративную структуру «СОГАЗ» составляет 11,75 % и 5,7 % соответственно. Это обуславливает развитие сектора розничных продаж ввиду объективной прибыльности направлений этой группы. По этим направлениям разброс мест по регионам от 6 до 1 места, с совокупным групповым 3 местом, что также является фактором прогнозирующим возможность улучшения позиций по отстающим регионам. К третьей группе направлений мы относим НС 8 место, Имущество ФЛ 7 место, Грузы 8 место. Отнесение этих направлений к третьей группе предопределено невысоким удельным весом этих направлений в структуре региональных продаж и неразвитости этих направлений в бизнес портфелях региональных филиалов.

Дифференцированное положение филиалов корпоративной группы в регионах зачастую определяется руководством регионального филиала, то есть определяется тем, как региональное руководство развивает розничную сеть продаж, работает с региональными структурами, проводит рекламную и маркетинговую компании. Всё это в совокупности определяет репутацию корпоративной структуры в регионе, и следовательно, отражается в объеме реализации. Для определения тенденций развития сетевой корпоративной структуры мы используем методику кластерного анализа по следующим индикаторам:

- доля на рынке регионов, %;
- показатель объем реализации на тыс. чел. населения региона;

– показатель регионального объема на тыс. чел. населения.

Региональные филиалы, вошедшие в Первый кластер, характеризуются высокой долей на региональном рынке, высоким показателем реализации на тыс. чел. жителей региона и высоким показателем регионального объема на тыс. чел. населения региона.

Максимальный показатель реализации на 1 жителя в Астраханской области 905 руб., а наибольший региональный объем в Краснодарском крае 3 017 руб. Однако при этом показатель реализации по Краснодарскому краю составляет 217руб. Однозначно в первый кластер мы можем отнести только Астраханскую область со следующими показателями: доля 35,3 %, региональный объем 2 562 руб. на жителя региона.

Региональные филиалы, вошедшие во Второй кластер, характеризуются меньшим уровнем доли в регионе и относительно невысоким показателем реализации на тыс. чел. населения. Схожи по своим параметрам два региона второго кластера это Волгоградская область (доля 12,1 %, реализация 242 руб., региональный объем 1996 руб.) и Ставропольский край (доля 12,8 %, реализация 239 руб., региональный объем 1867 руб.). Третий регион этого кластера – Краснодарский край имеет меньшие показатели доли региона 7,2 % и реализации 217 руб., но высокий уровень регионального объема.

Региональные филиалы, входящие в Третий кластер характеризуются низким уровнем реализации и низкой долей в регионе.

Наименьшие показатели имеет Северная Осетия, это доля региона 1,5 % и реализации 12 руб. Чуть лучше показатели по республике Адыгея, это доля региона 5 % и реализация 58 руб. Лучшие показатели в третьем кластере у Ростовской области, это доля региона 4,9 %, реализации 99 руб. и регионального объема 2 035 руб. на жителя региона.

Средние показатели для каждого кластера и региональных филиалов приведены в таблице 28. Исследуя средние показатели первого кластера, отметим превышение почти в 3,5 раза в региональной доле и в показателе реализации над



средними показателями второго кластера, при том, что региональные объемы почти тождественны.

Таблица 28 - Показатели кластеризации

Показатель	1 Кластер	2 Кластер	3 Кластер
Состав	Астраханская область.	Краснодарский край; Волгоградская область; Ставропольский край.	Республика Адыгея; Ростовская область; Республика Северная Осетия.
Доля региона, %	35,3	10,7	3,8
Показатель реализации на тыс. человек	905	233	56
Показатель регионального объема на тыс. человек	2 562	2293	1335

*Источник: составлено автором*

Участников третьего кластера отличает минимальной объем реализации в расчете на жителей региона и незначительная доля присутствия на региональном рынке.

Несомненно, что на деятельность региональных филиалов огромное влияние оказывает уровень экономического развития территорий. Региональный дисбаланс экономического развития оказывает воздействие на результаты работы региональных филиалов и на развитие региональной сети. Для классификации регионов Юга России по уровню экономического развития применим кластерный анализ по следующим индикаторам: уровень безработицы в регионе, %; уровень валового регионального продукта на тысячу жителей региона; инвестиции в основной капитал на тысячу жителей региона. Данный анализ позволил выделить три кластерные группы регионов.

Регионы, попавшие в первый кластер, отличаются невысоким уровнем безработицы, высоким уровнем ВРП и высоким показателем инвестиций в основной капитал. Наилучшими показателями по всем трём критериям обладает Краснодарский край.

Регионы, вошедшие во второй кластер, характеризуются дисбалансом уровней валового регионального продукта, уровня инвестиции в основной капитал и уровня занятости.

Таблица 29 - Показатели кластеризации регионов по уровню экономического развития

Показатель	1 Кластер	2 Кластер	3 Кластер
Состав	Краснодарский край.	Астраханская область; Волгоградская область; Ростовская область.	Республика Адыгея; Ставропольский край; Республика Северная Осетия.
Уровень валового регионального продукта на тысячу жителей региона	297	238	163
Уровень безработицы в регионе, %	5,7	6,7	7,5
Уровень инвестиций в основной капитал на тысячу жителей региона	127	80	46

*Источник: составлено автором*

Наименьший уровень безработицы в Ростовской области 5,9 %, наибольший уровень безработицы в Астраханской области 7,5 %. Для регионов, вошедших в третий кластер, характерны низкий уровень инвестиций в основной капитал и низкий уровень валового регионального продукта. Наилучшими показателями в третьем кластере обладает Ставропольский край, это валовый региональный продукт 478 368 млн. руб., уровень безработицы 5,3 %, инвестиции в основной капитал 36 329 млн. руб. На основе исследуемых показателей проведем классификацию территорий по уровню экономического развития (табл. 29).

Исследуя средние показатели, отметим, что Краснодарский филиал находится в первом кластере благодаря показателям развития территории. Астраханский филиал находится в менее выгодном положении, так как имея абсолютные лучшие показатели своей деятельности, регион в котором он осуществляет свою деятельность, находится по уровню своего экономического развития во втором кластере. Ставропольский край, при том, что региональный филиал занимает достаточно хорошие позиции на региональном рынке по занимаемой доле и реализации, относится к третьему кластеру. Это связано с экономическим развитием данной территории: низким уровнем инвестиций в основной капитал и низким уровнем валового регионального продукта. Таким образом, для эффективного

развития сетевой корпоративной структуры необходимо учитывать не только ситуацию и условия регионального рынка, но и в целом уровень и тенденции развития территории.

### **Вывод по главе 2.**

В целом Территориальная Дирекция АО «СОГАЗ» Юга России, действующая в Северо – Кавказском и Южном Федеральных Округах и включающая в себя: Ростовский филиал, Волгоградский филиал, Краснодарский филиал (в том числе республику Адыгея), Астраханский филиал (в том числе республики Калмыкия и Дагестан), Ставропольский филиал (в том числе Ингушетию и Чеченскую республику, и в планах Северную Осетию) обладает рядом характерных черт, позволяющих выбрать ее в качестве основного объекта исследования:

1. Территориальная Дирекция АО «СОГАЗ» Юга России, является крупной сетевой корпоративной структурой регионов Южного и Северо – Кавказского Федерального Округов.

2. Формирование исследуемой сетевой корпоративной структуры Ставропольского филиала АО «СОГАЗ», происходит на основе межрегионального развития и совместной кооперации филиалов Дирекции, реализующей преимущества принципов эффекта от масштаба и интеграции. Также Дирекция АО «СОГАЗ» Юга России, как региональная сетевая корпоративная структура, является звеном эффективного экономического развития региона.

3. Ставропольский филиал АО «СОГАЗ» в рамках сетевой корпоративной структуры имеют многолетние наработанные связи с субъектами Северо – Кавказского федерального округа, что обуславливает возможность обмена опытом и межрегионального сотрудничества, сохраняя при этом гибкость экономического развития и эффективную реализацию инновационных решений.

4. Деятельность Филиалов Дирекции АО «СОГАЗ» Юга России, как элементов сетевой корпоративной структуры, отличается их инновационной типологией, совмещающую их региональные, экстерриториальные и корпоративные характеристики, что позволило занять лидирующее положение в экономике регионов Северо – Кавказского федерального округа.

5. Динамика проанализированных экономических и социальных показателей развития Регионов и Филиалов Дирекции АО «СОГАЗ» Юга России за 2014 – 2017 гг. имеет в основном положительную направленность, что свидетельствует о высокой эффективности сетевых корпоративных структур, обеспечивающих рост экономической результативности регионального хозяйственного комплекса в целом.

6. Перечисленные отличительные черты характеризуют сетевые корпоративные структуры: Ставропольский филиал и в целом Дирекцию АО «СОГАЗ» Юга России, как динамично развивающиеся компании Южного и Северо – Кавказского федеральных округов, успешно реализующие региональные конкурентные преимущества, имеющие устойчивые межрегиональные взаимосвязи, что позволяет говорить о приоритетности развития сетевых корпоративных структур в регионах и исследовании эффективности их формирования в региональном экономическом пространстве.

7. Сформулированы источники возникновения экономических эффектов, получение которых становится возможным при расширении сетевой структуры. Однако главную сложность при определении эффектов мы определили в их выражении через денежные величины.

## **Глава III. Совершенствование методов формирования и развития сетевых корпоративных структур в регионе**

### **3.1. Исследование привлекательности региона и потенциала развития сетевой корпоративной структуры**

Одна из главных задач региональной политики - улучшение инвестиционного климата, развитие экономических связей и содействие эффективному региональному развитию. Правительством Российской Федерации утверждены планы мероприятий по упрощению, удешевлению и ускорению действующих на территории Российской Федерации процедур ведения бизнеса. Кроме того под эгидой Министерства экономического развития Российской Федерации утверждена и реализуется дорожная карта по совершенствованию корпоративного управления. Под председательством Владимира Путина на конференции «100 шагов к благоприятному инвестиционному климату» принято решение о создании индивидуальных «дорожных карт» по развитию бизнеса для каждого региона Российской Федерации.

С учетом этого, целью исследования является анализ региональной экономической системы Республики Северная Осетия на предмет рассмотрения возможности расширения сетевой корпоративной структуры Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» с полноценным функционалом в г. Владикавказ для развития деятельности в Республике Северная Осетия – Алания. Применяя теорию территориального маркетинга для исследования региональной экономической системы, мы обеспечиваем комплексную диагностику деятельности экономических субъектов, отвечающую интересам и тенденциям региона. Применение регионального маркетингового исследования в разрезе типологий экономических систем в СКФО, также отождествило взаимосвязь уровня экономического развития с развитием корпоративных структур. Ожидаемым результатом реализации настоящего проекта предполагается занятие Ставропольским филиалом Общества в Северной Осетии место в тройке крупнейших компаний регионального рынка с долей не менее 10%.

Проанализируем социально – экономическое положение региона. Республика Северная Осетия расположена в Северо - Кавказском федеральном округе Российской Федерации. Граничит: на юге – с Южной Осетией, с Республикой Грузия, на западе – с Кабардино–Балкарией, на севере – со Ставропольским краем, на востоке – с Ингушской и Чеченской республиками. Площадь республики - 7 987 кв. км (0,05% от площади Российской Федерации). Население – 712,4 тыс. человек (0,5% населения Российской Федерации). Республика является одним из самых густонаселенных субъектов РФ (89,3 чел. / км<sup>2</sup>), около 65% населения проживает в городской местности, населённые пункты расположены недалеко друг от друга. Национальный состав населения (по данным переписи 2010 г.): осетины – 63,0%, русские – 23,3%, ингуши – 3,0%. Административный центр республики - Владикавказ (312,5 тыс. чел.), другие населённые пункты – г. Моздок (38,6 тыс. чел.), г. Беслан (36,7 тыс. чел.), Ардон (31,6 тыс. чел.), Дигора (18,6 тыс. чел.). По уровню эффективности деятельности органов исполнительной власти региона (оценка Правительства РФ (2016 г.) – 55–е место.



Рисунок 16 – Экономико – географическое положение республики<sup>61</sup>

Важным конкурентным преимуществом Республики Северная Осетия-Алания по сравнению с соседними республиками Северного Кавказа, является геоэкономическое положение. Расположение республики благоприятно относи-

<sup>61</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Северная\\_Осетия](https://ru.wikipedia.org/wiki/Северная_Осетия)

тельно регионов Южного и Северо – Кавказских Федеральных округов и стран Закавказья и обусловлено транзитностью коммуникаций.

Рассмотрим секторы экономики, перспективные для развития корпоративной структуры. Государственный сектор играет значительную роль в экономике, занимая в структуре ВРП региона 16,8%. Представляет интерес для развития корпоративной структуры с точки зрения тендерных продаж: ежегодно в республике проводится более 30 страховых тендеров, в которых участвует свыше 20 республиканских и муниципальных организаций.

*Промышленный сектор Республики.* Северная Осетия – наиболее промышленно специализированный регион среди республик Юга России, по объему промышленного производства уступающий лишь Дагестану. Промышленный комплекс всегда составлял основу экономики Северной Осетии, что выделяло её на фоне соседних аграрных республик. Доля отдельных видов продукции региона в общероссийском выпуске составляет: по цинку – 40%, свинцу – 35%, вольфраму – 15%, твёрдым сплавам – 10%, кадмию – 35%, серной кислоте – 3,5%, низковольтной аппаратуре – 30%. Республика обладает экономикой смешанного типа, представленной разнообразными формами собственности, что предполагает различные направления развития сетевой корпоративной структуры в регионе.

Добыча полезных ископаемых представлена крупным предприятием ОАО «Кавдоломит», осуществляющим добычу доломита для стекольной промышленности и строительства на Боснинском месторождении. Metallургическое производство: в республике действуют одни из самых крупных в стране предприятия цветной металлургии ОАО «Электроцинк» и ОАО «Победит» по производству цинка, свинца, кадмия, вольфрама и твёрдых сплавов на его основе.

Производство электронного и оптического оборудования представлено производством пускателей и электроконтакторов низковольтных и высоковольтных (ОАО «Электроконтактор»), мотогенераторов для автотехники (ОАО «ОЗАТЭ»), компонентов для приборов ночного видения и электронных умножителей (ФГУП «Гран», ООО ВТЦ «Баспик»), резисторов (ФГУП «Бином», ФГУП «Алагирский завод сопротивлений»), специальных смол (ФГУП «НИИЭМ»), газоразрядных

приборов (ФГУП «Разряд»), сверхтонких конденсаторных пленок (ОАО «Кетон»). Производство неметаллических минеральных изделий и целлюлозно – бумажное производство представлено в основном предприятиями по производству стеклотары различного назначения (ОАО «Иристонстекло», ООО «Луч»), гофрокартона и гофротары (ООО «Дигорская фабрика гофротары», ООО «Сервис Пак»). Приоритетными видами продуктов для промышленного сектора экономики являются: имущество, машины и механизмы, электронные устройства, моторные виды, ОС ОПО, ДМС.

Пищевая промышленность занимает более 10% в структуре обрабатывающей промышленности региона и представлена в основном предприятиями по производству алкогольных напитков и обработке этилового спирта.

*Энергетика:* в регионе расположен ряд гидроэлектростанций (в составе ПАО «Русгидро») общей мощностью 108,8 МВт и выработкой 363,6 млн кВт·ч. Количество гидротехнических сооружений в регионе - 173, что составляет 18,4% от количества гидротехнических сооружений по республикам СКФО.

Приоритетными видами страховых продуктов для этих отраслей экономики является: продукты по имущественным видам страхования, ОС ОПО, ДМС.

Рассмотрим информацию об объектах инвестиционных программ и проектов, реализуемых как за счёт бюджетных ассигнований, так и коммерческих источников (табл. 30). На территории региона планируются, к реализации, следующие инвестиционные проекты:

- Строительство горнолыжного курорта «Мамисон» (длина трасс 120 км, общий объём инвестиций — 15,3 млрд. руб.);
- Строительство цементного завода мощностью 1,5 млн. т в год (ожидаемый инвестор — компания «УГМК»);
- Создание сети ГЭС на малых реках (ориентировочная сумма инвестиций — до 200 млн. евро).



Таблица 30 - Объекты инвестиционных программ в 2017 – 2018 гг.

Наименование	Бюджетные ассигнования (тыс. руб.)
Реконструкция ремонтнепригодных мостов (строительство и реконструкция мостов и путепроводов). Реконструкция мостового перехода через реку Ардон на км 33+500 автомобильной дороги Владикавказ - Алагир	615 012
Реконструкция Цалыкского магистрального канала и водозаборного сооружения, Правобережный район	9 000

Источник: составлено автором

Выделим основные параметры подпрограммы «Социально – экономическое развитие республики Северная Осетия – Алания на 2016 – 2025 годы» (табл. 31.).

Таблица 31 – Паспорт подпрограммы «Социально – экономическое развитие республики Северная Осетия – Алания на 2016 – 2025 годы

Ответственный исполнитель подпрограммы	Министерство Российской Федерации по делам Северного Кавказа
Задачи подпрограммы	реализация инвестиционных проектов в сферах промышленности и агропромышленного комплекса, туризма с привлечением внебюджетных источников; обеспечение мероприятий по строительству учреждений здравоохранения
Этапы и сроки реализации подпрограммы	2016 - 2025 годы, в том числе: I этап - 2016 - 2020 годы; II этап - 2021 - 2025 годы
Объем бюджетных ассигнований подпрограммы	общий объем бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2016 - 2025 годы составляет 26433332 тыс. рублей, в том числе: на 2016 год - 116589 тыс. рублей; на 2017 год - 1045414 тыс. рублей; на 2018 год - 900000 тыс. рублей; на 2019 год - 500000 тыс. рублей; на 2020 год - 500000 тыс. рублей; на 2021 год - 4616265,8 тыс. рублей.
Ожидаемые результаты реализации подпрограммы	рост количества созданных рабочих мест к 2025 году до 8239 единиц; увеличение количества созданных высокопроизводительных рабочих мест в результате реализации мероприятий подпрограммы (нарастающим итогом) к 2025 году до 5467 единиц; увеличение объема инвестиций (за исключением бюджетных инвестиций), направленных на реализацию инвестиционных проектов в рамках подпрограммы (нарастающим итогом), к 2025 году до 36110 млн. рублей; снижение уровня безработицы (по методологии Международной организации труда) в среднем за год к 2025 году до 6,2 процента.

Источник: составлено автором

Если оценивать криминальные риски и степень безопасности ведения бизнеса, то следует отметить, что согласно данным МВД, за прошедший год оперативная обстановка в регионе в целом характеризовалась снижением криминальной напряженности (–1,1%; с 6 042 до 5 977 преступлений), в том числе тяжкой и особо тяжкой категории (–7,9%; с 1 613 до 1 485). Уровень криминализации региона ниже среднего уровня по республикам СКФО, по данному показателю регион уступает только Чеченской республике. Следует отметить, что за прошедший год период зарегистрировано на 11,9% меньше преступлений экономической направленности (с 1 382 до 1 217). Их доля в общем массиве преступности уменьшилась и составила 20,4% (в предшествующем периоде – 22,9%). Кроме этого, необходимо обратить внимание на то, что по итогам прошедшего года на территории республики фиксируется сокращение количества дорожно–транспортных происшествий (–4,4%; с 831 до 796), а также количества угонов транспортных средств (–10,7%; с 28 до 25 - угонов транспортных средств). По данным МВД, в среднесрочной перспективе прогнозируется сохранение позитивных тенденций по уровню криминализации региона. Также заслуживает внимания позитивная динамика рейтинга инвестиционного риска Северной Осетии (присваивается РА «Эксперт»), который увеличился в прошедшем году на 6 позиций, по данному показателю регион выше среднего уровня по республикам СКФО, уступая только Карачаево-Черкесии.

В связи с вышеизложенным, можно сделать вывод о том, что текущая и перспективная криминальная ситуация в регионе не может оказывать негативного воздействия на принятие решения о расширении сетевой корпоративной структуры.

По вышеизложенным данным социально–экономического состояния Республики Северная Осетия можно сделать вывод о том, что данный регион обладает существенным инвестиционным и промышленным потенциалом, отличающем его от других республик Юга России, в структуре экономики которых более значимую роль играет аграрный сектор. В свою очередь наличие значительного количества крупных предприятий тяжёлой индустрии, подверженных существен-

ным промышленным и технологическим рискам, а также необходимость обеспечения интересов государственного сектора создаёт предпосылки для активного развития сетевых страховых структур в регионе.

Проанализируем уровень развития страховой отрасли региона. По данным Центрального Банка РФ страховая отрасль республики по итогам 1 полугодия 2016 г. составила 303 273 тыс. руб. (4 место среди республик Юга России). В табл. 32 представлена структура бизнес направлений Северной Осетии в сравнении со структурой бизнес направлений республик Юга России.

По соотношению реализации и ВРП Северная Осетия также занимает 4 место среди республик Юга России, причём в абсолютном выражении данная величина (0,159 руб. Р / тыс. руб. ВРП) ниже среднего по республикам Юга России (0,214 руб. Р / тыс. руб. ВРП), что в свою очередь свидетельствует о недостаточном охвате региона и наличии скрытых резервов роста в данном направлении. Главным негативным фактором всех отраслей региональной экономики СКФО является социальная нестабильность кавказских республик в сочетании с низким уровнем регионального экономического развития.

Взаимосвязь этих факторов и обуславливает причины отставания: социальная региональная нестабильность, мешает развитию региональной экономики, а отсутствие экономического роста не способствует эффективности решения социальных проблем. Как следствие этого локомотивом роста отраслей Юга России выступают развитые экономические системы Волгоградской, Ростовской, Астраханской областей и Краснодарского и Ставропольского краев.

Рассматривая динамику розничного сегмента, мы также отметим низкий уровень объема реализации, что объясняется, прежде всего, низким уровнем доходов населения.

Следует отметить, что по сравнению с другими республиками Юга России в структуре бизнес направлений Республики Северная Осетия более высокую долю занимают направления: имущество юридических лиц, ОС ОПО, ДМС, грузов, общегражданской ответственности, развитие которых характерно при сотрудничестве с корпоративными клиентами.

Таблица 32 – Анализ структуры бизнес направлений Республики Северная Осетия – Алания (составлено автором)

Вид	Республика Северная Осетия - Алания					Территориальный филиал					Доля АО СОГАЗ			Место АО СОГАЗ		
	2016 г.		2017 г.		Изм.	2016 г.		2017 г.		Изм.	2016 г.	2017 г.	Изм.	2016 г.	2017 г.	Изм.
	м.руб.	%	м.руб.	%		м.руб.	%	м.руб.	%		%	%				
Life сег- мент	107	14,2	97	15,1	91	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
НС	53	7,1	35	5,5	65,5	1	6,7	0,48	3,4	48,2	1,9	1,4	-0,5	9	9	-
ДМС	15	2,0	21	3,2	136	0,41	2,7	4,32	30,0	1062	2,7	20,9	+18,3	5	2	+3
КАСКО ТС	31,5	4,2	40,1	6,2	127	0,9	6,0	0,77	5,4	86,1	2,8	1,9	-0,9	4	4	-
Грузы	4,6	0,6	1,37	0,2	29,6	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Им-во ЮЛ	9,52	1,3	6,78	1,1	71,2	0,64	4,2	0,06	0,5	10,2	6,7	1,0	-5,7	5	6	-1
Им-во ФЛ	50,2	6,7	45	7,0	89,5	0,39	2,6	0,084	0,6	21,6	0,8	0,2	-0,6	8	8	-
ДСАГО	0,18	0	0,29	0	162	0,004	0	-	0	0	2,2	0	-2,2	1	-	
ОСАГО	425	56,6	369	57,5	86,8	11,3	75,1	8,1	56,0	71,5	2,7	2,2	-0,5	5	8	-3
Отв. су- довл.																
ДСОПО	0,008	0	0,019	0	237	0	0	0,011	0,1	-	0,0	57,9	+57,9	-	1	
ОСОПО	6,94	0,9	5,95	0,9	85,8	0,34	2,2	0,26	1,8	76,2	4,8	4,3	-0,5	5	5	-
ОСГОП	2,69	0,4	1,46	0,2	54,1	0	0	0,069	0,5	-	0,0	4,7	+4,7	-	3	
Отв. за неисп.	29,4	3,9	4,2	0,7	14,3	0	0	0	0	-	0	0	0	-	-	
Проч. отв.	8,96	1,2	6,7	1,0	74,9	0,043	0,3	0,128	0,9	297	0,5	1,9	+1,4	7	7	-
Фин. рис- ки	6,32	0,8	8,5	1,3	134	0,023	0,2	0,14	1,0	608	0,4	1,6	+1,3	1	6	+1
<b>ИТОГО</b>	<b>751</b>	<b>100</b>	<b>642</b>	<b>100</b>	<b>85,5</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>14,39</b>	<b>100</b>	<b>95,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>+0,2</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-</b>

В табл. 33 приведены данные об уровне выплат в республиках Юга России как в целом, так и по моторным видам.

Как видно из табл. 33, уровень выплат в Северной Осетии в целом является самым низким по сравнению с другими республиками Юга России; по уровню выплат в части КАСКО и ОСАГО Северная Осетия на 7 месте (из 8), причём данный показатель существенно ниже среднего значения по республикам Юга России в целом.

Таблица 33 – Уровень выплат (УВ) в разрезе республик Юга России

<b>РЕГИОН</b>	<b>УВ, ВСЕГО</b>	<b>УВ, КАСКО</b>	<b>УВ, ОСАГО</b>
Северная Осетия	31,5	79,8	38,6
Ингушетия	37,2	74,5	55,9
Адыгея	54,9	137,0	77,7
Республика Дагестан	40,4	115,3	50,6
Кабардино-Балкария	43,3	82,6	67,6
Калмыкия	47,2	253,6	62,7
Карачаево-Черкесия	62,6	105,0	105,6
Чечня	36,6	88,1	34,5
<b>Итого</b>	<b>43,5</b>	<b>109,0</b>	<b>57,8</b>

*Источник: составлено автором*

В табл. 34 представлены основные страховые бизнес структуры республики и уровень концентрации региональной отрасли.

Основываясь на показателях концентрации, следует отметить, что уровень региональной конкуренции Северной Осетии ниже среднего уровня по республикам Юга России. В табл. 35 представлена характеристика 10 основных конкурентов бизнес структуры АО «СОГАЗ» в республике Северная Осетия. Как следует из табл. 35, лидеры региона либо имеют в портфеле высокую долю низкорентабельного автопортфеля («Росгосстрах», «РЕСО–Гарантия», «ЭНИ», «ВСК», «АльфаСтрахование»), либо являются кэптивными и моно продуктовыми компаниями, работающих в непрофильных для корпоративной структуры АО «СОГАЗ» сегментах («Сбербанк Страхование Жизни», «УГМК – Медицина»,

«Хоум Кредит Страхование», «Страховая инвестиционная компания»), либо не обладают сопоставимым с АО «СОГАЗ» уровнем финансовой прочности («ЭНИ», «Инвестиции и финансы», «Страховая инвестиционная компания»).

Таблица 34 – ТОП–10 региональных страховых компаний

№	Республики Юга России		Республика Северная Осетия	
	Страховая компания	Доля, %	Страховая компания	Доля
1	РОСГОССТРАХ	27,0%	РОСГОССТРАХ	30,5%
2	СОГЛАСИЕ	13,7%	РЕСО-ГАРАНТИЯ	18,1%
3	РЕСО-ГАРАНТИЯ	12,6%	ЭНИ	15,3%
4	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ	7,7%	ВСК	14,9%
5	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	7,3%	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	8,7%
6	ЭНИ	5,5%	УГМК-МЕДИЦИНА	3,1%
7	ВСК	5,2%	ИНВЕСТИЦИИ И ФИНАНСЫ	2,8%
8	МАКС	2,4%	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ	1,3%
9	ЭНЕРГОГАРАНТ	2,4%	ХОУМ КРЕДИТ СТРАХОВАНИЕ	1,1%
10	ПОЛИС	2,4%	СТРАХОВАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ	0,9%
Доля ТОП-5		<b>68,2</b>	Доля ТОП-5	<b>87,5%</b>
Доля ТОП-10		<b>86,2</b>	Доля ТОП-10	<b>96,7%</b>

*Источник: составлено автором*

Подытоживая вышесказанное, отметим следующее: умеренный уровень охвата социально – экономической системы Северной Осетии свидетельствует о наличии значительного потенциала и скрытых резервов развития сетевого бизнеса в регионе.

Специфика экономики региона, формируемая главным образом за счёт крупной промышленности в отличие от традиционных аграрных республик Юга России, предопределяет более высокую долю корпоративных продуктов (ОС

ОПО, ДМС, ОСАГО автопарков, продуктов по имуществу и грузам) в структуре регионального бизнес портфеля.

Таблица 35 – Характеристика крупнейших бизнес – структур Республики Северная Осетия

Страховая компания	Рейтинг РА «Эксперт» (СОГАЗ – А++)	Профиль деятельности	Доля крупнейших видов продуктов
РОСГОССТРАХ	А++ (подтверждён, прогноз: стабильный)	Универсальная компания	65,8% (моторное страхование)
РЕСО-ГАРАНТИЯ	А++ (подтверждён, прогноз: стабильный)	Универсальная компания	90,2% (моторное страхование)
ЭНИ	Нет рейтинга	Универсальная компания	62,3% (моторное страхование)
ВСК	А++ (подтверждён, прогноз: стабильный)	Универсальная компания	79,2% (моторное страхование)
СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	А++ (подтверждён, прогноз: стабильный)	Страхование жизни	100,0% (страхование жизни)
УГМК-МЕДИЦИНА	Нет рейтинга	ДМС (кэптивная компания УГМК)	100,0% (ДМС)
ИНВЕСТИЦИИ И ФИНАНСЫ	А (подтверждён, прогноз: развивающийся)	Универсальная компания (аффилирована с ОАО «Московский индустриальный банк»)	66,6% (личное страхование)
АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ	А++ (подтверждён, прогноз: стабильный)	Универсальная компания	73,9% (моторное страхование)
ХОУМ КРЕДИТ СТРАХОВАНИЕ	Рейтинг отозван	Страхование при потребительском кредитовании	100,0% (страхование при потребительском кредитовании)
СТРАХОВАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ	Нет рейтинга	Страхование строительных рисков	89,3% (страхование имущества)

*Источник: составлено автором*

При этом регион характеризуется сравнительно низкой убыточностью как в целом (за счёт более высокой доли низкорентабельных продуктов), так и по моторным видам продуктов (за счёт большей доли конкурсных продаж в структуре

реализации по ОСАГО по причине высокой тендерной активности государственного сектора). Кроме этого, регион характеризуется невысокой конкуренцией и высокой степенью монополизации по отдельным видам продуктов.

Рассмотрим перспективные направления развития сетевой корпоративной структуры в регионе. С учётом имеющихся резервов роста региональной экономики, экономических предпосылок для формирования портфеля из высокорентабельных корпоративных видов продуктов при существенной степени концентрации региональной системы представляется целесообразным использовать следующие принципы развития сетевой корпоративной структуры в регионе:

- Повышение охвата юридических лиц, ранее не использовавших предоставляемые продукты для защиты интересов своего бизнеса, т.е. создание нового спроса;
- Повышение охвата действующих контрагентов – юридических лиц за счёт развития кросс – продаж;
- Интенсивная деятельность по переводу существующих клиентов, задействованных во второстепенных компаниях региона, обладающих недостаточно высоким уровнем финансовой прочности;
- Активная работа с клиентами крупных компаний, главным образом в рамках конкурсных процедур за счёт эффективной претендерной работы;
- Развитие розничного направления в рамках выполнения установленных корпоративной структурой нормативов и ограничений по развитию продаж в данном сегменте бизнеса;
- Привлечение в команду сетевой корпоративной структуры специалистов с рентабельным бизнес – портфелем корпоративных клиентов.

Поскольку приоритетным направлением деятельности сетевой структуры является корпоративное направление, особое внимание необходимо уделить проработке потенциальной клиентской базы. В табл. 36 представлена база потенциальных корпоративных клиентов, с которыми возможно сотрудничество.



Таблица 36 – Потенциальные корпоративные клиенты

Организация	Виды бизнес направлений	Потенциал
ОАО «Победит»	ДМС, имущество, машины и механизмы, ОСОПО	6 560
"Центр хозяйственного и сервисного обеспечения МВД Республики Северная Осетия - Алания"	ОСАГО	5 104
ГК «Бавария»	ДМС, имущество, машины и механизмы, КАСКО ОСАГО, ОСОПО	4 293
"Электроцинк" ОАО	Имущество, машины и механизмы, ОСОПО	3 500
ОАО «Кавдоломит»	КАСКО, ОСАГО, ОСОПО	3 254
"ГУ МВД России по СКФО" филиал ЦОУ ВОГОИП МВД РОССИИ"	ОСАГО	2 569
ООО «Миранда»	ДМС, имущество, ОСОПО	1 500
ООО «Априори»	Имущество, КАСКО, ОСАГО	1 200
ПЗ «Дарьял»	Имущество, ОСАГО	1 200
ООО «ВИНТРЕСТ-7»	Имущество	1 200
"Управление эксплуатации Терско-Кумского гидроузла" ФГБУ	ОСОПО, ОСАГО	1 062
ООО «Марс-Р»	КАСКО, ОСАГО	1 032
ФГУП «НИИЭМ»	Имущество, машины и механизмы, электронные устройства	978
ОАО «Кетон»	Имущество, машины и механизмы, электронные устройства	966
ФГУП «Бином»	Имущество, машины и механизмы, электронные устройства	959
ОАО "Иристонстекло"	Имущество, КАСКО, ОСАГО	920
ФГУП «Алагирский завод сопротивлений»	Имущество, машины и механизмы, электронные устройства	855
ОАО «Электроконтактор»	Имущество, машины и механизмы, электронные устройства	837
ФГУП «Разряд»	Имущество, машины и механизмы, электронные устройства	825
ООО «Добрый продукт»	КАСКО, ОСАГО	816
ОАО «ОЗАТЭ»	Имущество, машины и механизмы, электронные устройства	779

Источник: составлено автором

Подробную информацию о потенциальных клиентах с указанием вида продуктов, канала продаж, статуса проработки и бизнес потенциала необходимо синхронизировать с общей сетевой базой корпоративной структуры.

В табл. 37 представлены основные бюджетные параметры проекта с оценкой их соответствия рекомендуемым нормативам.

Таблица 37 – Основные бюджетные параметры

<b>Показатель</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>
Реализация по всем видам продуктов, тыс. руб.	32 656	53 402	86 986
Темп роста реализации (не меньше темпов роста затрат и КР)	-	163,5%	162,9%
Затраты	11 059	12 981	17 880
Темп роста затрат (не больше темпов роста реализации)	-	117,4%	137,7%
Коммерческие расходы	4 371	6 599	10 969
Темп роста КР (не больше темпов роста страховой премии)	-	151,0%	166,2%
Денежный поток (должен увеличиваться от года к году)	4 226	13 528	24 849
Уровень денежного потока (должен составлять не менее 20%)	12,9%	25,3%	28,6%

*Источник: составлено автором*

В результате реализации проекта будет достигнуто эффективное использование вложенных средств.

В табл. 38 представлена оценка потенциальной доли развития сетевой корпоративной структуры при реализации настоящего проекта с учётом прогноза развития экономики региона.

В результате реализации проекта будут достигнуты целевые ориентиры по доле и месту сетевой корпоративной структуры в регионе.

Подводя итог, аналитического исследования, возможностей развития сетевой корпоративной структуры на региональном рынке Республики Северная Осетия отметим следующее.

При реализации решения о сетевой интеграции Ставропольского филиала в Республики Северная Осетия первый этап сетевой интеграции будет сделан на работу с корпоративными клиентами, для чего уже проработана значительная база потенциальных клиентов в самом Ставропольском крае.

Таблица 38 – Прогноз положения на региональном рынке

Виды Бизнес направлений	Регион		АО «СОГАЗ»		Доля СОГАЗ
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	
<b>2017 г. (8 место в регионе)</b>					
<b>ИТОГО, в т.ч.:</b>	<b>642 400</b>	<b>100,0%</b>	<b>14 390</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,2 %</b>
НС	35 021	5,5 %	484	3,4 %	1,38 %
ДМС	20 636	3,2 %	4 322	30,0 %	20,9 %
КАСКО	40 110	6,2%	733	5,4 %	1,82 %
ОСАГО	369 105	57,5 %	8 058	56,0 %	2,2 %
ИФЛ	44 957	7,0 %	84	0,6 %	0,2 %
ОСОПО	5 954	0,9%	256	1,8 %	4,3 %
<b>2018 г. (5 место на рынке)</b>					
<b>ИТОГО, в т.ч.:</b>	<b>721 245</b>	<b>100,0%</b>	<b>32 656</b>	<b>100,0%</b>	<b>4,5 %</b>
НС	53 653	7,3 %	1 150	3,5 %	2,1 %
ДМС	24 446	3,3 %	4 872	14,9%	20,3 %
КАСКО	42 807	6,0 %	4 397	13,5%	9,5 %
ОСАГО	369 308	51 %	11 869	36,3%	32,5 %
ИЮЛ	10 329	1,4%	2 941	9,0%	30,0 %
ИФЛ	31 219	4,3 %	8 427	25,8 %	27,0 %
ОСОПО	9 641	1,3 %	600	1,8 %	6,2 %
<b>2019 г. (3 место на рынке)</b>					
<b>ИТОГО, в т.ч.:</b>	<b>750 000</b>	<b>100,0%</b>	<b>86 986</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,9 %</b>
НС	55 000	7,3 %	2 384	2,8 %	4,4 %
ДМС	25 000	3,3 %	7 983	9,2%	32,0 %
КАСКО	43 000	5,7 %	10 816	12,4%	26,0 %
ОСАГО	369 308	49,2 %	39 027	44,9%	11,0 %
ИЮЛ	11 000	1,5 %	8 400	9,5%	76,0 %
ИФЛ	40 000	5,3 %	20 847	24,0%	52,5 %
ОСОПО	10 000	1,3 %	1 529	1,8 %	15,0 %

Источник: составлено автором

В дальнейшем при реализации второго этапа сетевой интеграции необходимо использование розничного канала продаж, в рамках реализации комплексного персонального развития работы, с региональными корпоративными клиентами на точках продаж, предполагаемых к открытию на крупнейших предприятиях региона.

В результате эффективной работы по развитию сетевого филиала будет достигнуто как положение в тройке лидеров региона, так и эффективное вложение инвестиций, отвечающее стратегическим целям и задачам сетевой корпоративной структуры.

### **3.2. Комплексный подход к совершенствованию инструментария управления развитием сетевой корпоративной структуры в регионе**

Проведенное исследование интеграционных процессов, происходящих в экономической системе регионов Северо – Кавказского федерального округа, позволило установить, что фактически все организации стратегически значимых для регионов секторов экономики тем или иным способом вовлечены в процессы интеграции с другими регионами, что позволяет говорить о повсеместном распространении интеграционных структур.

Расширение процессов интеграции и формирования и расширения сетевых структур затронуло и страховую отрасль Северо – Кавказского федерального округа. Одновременно с этим отметим, что, несмотря на положительную статистику функционирования сетевых корпоративных структур, на сегодняшний момент не существует абсолютного решения об обоснованности расширения, как о наилучшем инструменте развития субъектов экономической системы. Как следствие этого в экономической науке не существует и комплексного организационно – экономического подхода к управлению процессом региональной интеграции корпоративной структуры.

К основным недостаткам современного подхода к созданию сетевых корпоративных структур можно отнести: низкий уровень разработки вопросов создания

и развития, сетевых структур, связанных с обоснованием организационных, производственно-технологических, финансовых, управленческих решений, определяющих выбор стратегии, направленной на региональную интеграцию; не использование прогнозирования показателей деятельности будущих сетевых структур с целью обоснований выгоды региональной интеграции<sup>62</sup>; отсутствие единых методических подходов и рекомендаций по исчислению эффективности создания и расширения, сетевых структур.

На федеральном уровне также реализуется политика по активизации региональных интеграционных процессов и содействию развитию кластеров.

Согласно «Методическим рекомендациям по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации» (утв. Минэкономразвития РФ 26.12.2008 N 20615 – ак / д 19) к числу характерных признаков кластеров относятся:

1. Наличие сильных конкурентных позиций на российском рынке;
2. Наличие у территории конкурентных преимуществ развития;
3. Географическая концентрация и близость расположения предприятий;
4. Набор участников, достаточный для возникновения положительных эффектов;
5. Наличие связей и эффективного взаимодействия между участниками.

Исходя из этого, в процессе управления региональными сетевыми корпоративными структурами, важную роль отводится обоснованности формирования и развития структуры с учетом получаемых корпоративных и региональных эффектов.

По нашему мнению, целесообразно усовершенствовать существующие методы оценки сетевых региональных структур с учетом их корпоративных особен-

---

<sup>62</sup> Гальперин С.Б., Дороднева М.В., Мишин Ю.В., Пухова Е.В. Экономическое обоснование и оценка эффективности проектов создания корпоративных структур / Под ред. д.э.н. С.Б.Гальперина. - М.: «Издательский дом «Новый век», Институт микроэкономики, 2001.

ностей и инструменты оценки эффективности развития сетевой корпоративной структуры.

С учетом вышесказанных характеристик и критериев нами разработана система оценки эффективности и управления развитием сетевой корпоративной структурой.

Представим предложенную систему оценки эффективности и управления развитием сетевой корпоративной структурой в виде таблицы (табл. 39).

Согласно предложенному подходу, критерии имеют бальное выражение, где «-1» - отрицательное воздействие на отрасль региона, «0» - развитие структуры не оказывает воздействие на отрасль региона, «+1» - развитие структуры окажет позитивное воздействие на отрасль региона.

Баллы начисляются группой экспертов, в состав которой входят компетентные высококвалифицированные специалисты на основании экономических расчетов, аналитических материалов, результатов исследований и статистической информации.

Экспертная группа также определяет весовую характеристику рассматриваемых критериев. Эффективность основных признаков  $\mathcal{E}$  исчисляется как сумма умножения количества баллов по каждому критерию  $\mathbf{K}$  на удельный вес критерия. Оценка эффективности  $\mathbf{O}$ , расширения сетевой корпоративной структуры исчисляется как сумма эффективности основных признаков.

Значение  $\mathbf{O}$ , показывает целесообразность развития и расширения сетевой корпоративной структуры. Положительное значение  $\mathbf{O}$ , идентифицирует, что расширение сетевой корпоративной структуры будет обоснованным.

В случае, когда  $\mathbf{O}, < 5$ , необходимо внедрение мероприятий, направленных на эффективность управления сетевой корпоративной структуры.

Разработанный подход оценки эффективности сетевой корпоративной структуры создает возможность научного обоснования целесообразности создания и расширения сетевой корпоративной структуры.

Таблица 39 - Система оценки эффективности сетевой корпоративной структуры

Характерный признак	Критерий оценки структуры	Вес критерия	Методика оценки критерия	Оценка эффективности
экономические преимущества развития территории $\mathcal{E}_1$	характеристика внутренней и внешней среды территории	0,7 $\mathbf{K}_1$	оценка сильных слабых сторон, возможностей и угроз развития	$\mathcal{E}_1 = 0.7 \mathbf{K}_1 + 0.3 \mathbf{K}_2$
	геоэкономическая характеристика участников	0,3 $\mathbf{K}_2$	оценка расположения регионов и участников структуры	
конкурентные позиции структуры $\mathcal{E}_2$	влияние структуры на отрасль региона	0,4 $\mathbf{K}_3$	оценка региональной доли структуры	$\mathcal{E}_2 = 0.4 \mathbf{K}_3 + 0.2 \mathbf{K}_4 + 0.4 \mathbf{K}_5$
	имидж структуры в регионе	0,2 $\mathbf{K}_4$	опыт и уровень деловой репутации структуры	
	характеристика конкурентного окружения	0,4 $\mathbf{K}_5$	структурный анализ конкурентного окружения	
связи и взаимодействие участников $\mathcal{E}_3$	уровень управления структуры	0,3 $\mathbf{K}_6$	оценка качества управления	$\mathcal{E}_3 = 0.3 \mathbf{K}_6 + 0.3 \mathbf{K}_7 + 0.4 \mathbf{K}_8$
	уровень инфраструктурного обеспечения	0,3 $\mathbf{K}_7$	оценка инфраструктурного обеспечения в регионе	
	оценка силового поля участников	0,4 $\mathbf{K}_8$	оценка структуры на предрасположенность к изменениям	
инновационное влияние на регион $\mathcal{E}_4$	развитие инноваций в отрасли	0,5 $\mathbf{K}_9$	оценка количества инноваций в отрасли	$\mathcal{E}_4 = 0.5 \mathbf{K}_9 + 0.5 \mathbf{K}_{10}$
	внедрение новых технологий	0,5 $\mathbf{K}_{10}$	оценка вложений в технологии	
социально – экономические показатели структуры $\mathcal{E}_5$	объем реализации сети в регионе	0,2 $\mathbf{K}_{11}$	прогнозный рост реализации	$\mathcal{E}_5 = 0.2 \mathbf{K}_{11} + 0.2 \mathbf{K}_{12} + 0.2 \mathbf{K}_{13} + 0.4 \mathbf{K}_{14}$
	численность занятых	0,2 $\mathbf{K}_{12}$	прогнозный рост занятых	
	вклад в развитие региона и рост платежей в бюджет	0,2 $\mathbf{K}_{13}$	прогнозный рост платежей	
	рост стоимости структуры	0,4 $\mathbf{K}_{14}$	прогнозный рост стоимости	
$\mathbf{O}_3 = \mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \mathcal{E}_3 + \mathcal{E}_4 + \mathcal{E}_5$				

Источник: составлено автором

**Экономические преимущества развития территории.** Одним из инструментов факторного анализа среды, а также обоснования стратегии развития сетевой корпоративной структуры является SWOT анализ (табл.40).

Таблица 40 - Матрица SWOT-анализа для Ставропольского филиала СОГАЗ

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позиция и имидж лидера российского рынка, что позволяет привлекать дополнительных клиентов и удерживать позиции</li> <li>2. Сформированная инфраструктура розничного направления</li> <li>3. Высокая квалификация и большая численность инженерного персонала корпоративных продаж</li> <li>4. Высокая степень дифференциации и новизны предлагаемых бизнес продуктов</li> <li>5. Оптимизация внутриорганизационных бизнес-процессов в связи с сертификацией соответствия системе менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ ISO 9001:2008</li> <li>6. Компания - универсальным партнер и представлена во всех регионах Юга России</li> <li>7. Ведение маркетинговой политики, продвижение оказываемых услуг</li> <li>8. Наличие достаточных финансовых ресурсов, сотрудничество с рыночными структурами региона</li> <li>9. Использование потенциала в других регионах ЮФО и СКФО и поддержка со стороны руководства Республики.</li> <li>10. Налаженные взаимоотношения с организациями партнерами, в том числе с федеральными компаниями</li> <li>11. Наилучшие условия для высокодоходного сектора корпоративного направления крупного бизнеса</li> <li>12. Ведение интерактивных продаж: использование электронного Интернет-магазина</li> <li>14. Выгодное географическое положение офисов продаж</li> <li>15. Достижение эффекта масштаба</li> </ol>	<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост спроса на качественные бизнес продукты на рынке республики Северная Осетия</li> <li>2. Повышение благосостояния жителей республики</li> <li>3. Курс Правительства Республики Северная Осетия на увеличение ВРП</li> <li>4. Реализация на территории республики значимых федеральных инвестиционных программ</li> <li>5. Уровень выплат в Северной Осетии в целом является самым низким по сравнению с другими республиками Юга России</li> <li>6. Невысокий уровень проникновения на республиканский рынок</li> <li>7. Отсутствие значимых по уровню развития и портфеля бизнес продуктов конкурентов в Республике</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невысокая рентабельность отдельных направлений бизнеса, таких как моторные виды продуктов: ОСАГО, Каско</li> <li>2. Наличие внутренней конкуренции с филиалами Территориальной Дирекции ЮФО и СКФО</li> <li>3. Перегрузка высшего руководства, решение многих текущих вопросов из-за низкой квалификации руководителей среднего звена</li> <li>4. Высокие операционные расходы</li> <li>5. Невысокий уровень квалификации персонала</li> </ol>	<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невысокое качество надзора за компаниями конкурентами и посредниками;</li> <li>2. Демпинг, мошенничество</li> <li>3. Активизация на рынке конкурентов</li> <li>4. Нехватка ресурсов и невозможность обеспечения всего спроса на услуги</li> </ol>

*Источник: составлено автором*

Технология SWOT анализа предполагает проведение анализа внутренней и внешней среды, в целях определения факторов благоприятного и неблагоприятного развития экономической системы.



Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды анализа; возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды. В процессе исследования сетевой корпоративной структуры мы провели комплексный анализ её основных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии сетевой корпоративной структуры, то есть для обоснования проведения изменений. Построим матрицу SWOT анализа<sup>63</sup> для Ставропольского филиала «СОГАЗ» (табл.40).

Рассматривая парные комбинации этих полей матрицы, можно обосновать дальнейшую стратегию развития Ставропольского филиала СОГАЗ и изменения, которые необходимо внедрить для эффективной реализации курса компании на региональную интеграцию. Одной из слабых сторон Ставропольского филиала «СОГАЗ», как было выявлено, является приоритет корпоративных продаж бизнес – продуктов над розничным направлением, что сокращает маркетинговые возможности компании. Используя возможности, предоставляемые внешней средой, а именно: рост спроса на бизнес – продукты на рынке республики, невысокий уровень проникновения на республиканский рынок, курс Правительства Республики Северная Осетия на увеличение ВРП, руководство Территориальной дирекции сетевой структуры «СОГАЗ» Юга может принять решение о необходимости региональной интеграции Ставропольского филиала «СОГАЗ» путем расширения в республику Северная Осетия.

В состав Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» входят Ставропольский край, республика Ингушетия, Чеченская республика вкуче с планируемым регионом расширения республикой Северная Осетия – Алания они составляют основу Северо – Кавказского Федерального Округа, и являются эффективным социально – экономическим территориальным образованием.

---

<sup>63</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарика, 1998.

Таким образом, эффективность «Экономические преимущества развития территории» составляет:

$$Э_1 = 0.7 K_1 + 0.3 K_2 = 0.7*1 + 0.3*1 = 1$$

**Конкурентные позиции структуры.** Страховая отрасль Юга России в настоящее время не насыщена. Спрос не только устойчив, но и постоянно растет. Об увеличении спроса свидетельствуют данные по динамике показателей развития страховой отрасли Юга России, приведенные в параграфе 2.3 настоящей работы. Общая реализация на рынке Юга России за исследуемый период возросла на 3,8 %; реализация страховой группы «СОГАЗ» в среднем – на 15,5 %; тарифы на моторные виды в среднем – на 41%.

Среди конкурирующих компаний страховой отрасли в республиках Южного и Северо – Кавказского Федеральных Округов наряду с корпоративной структурой АО «СОГАЗ» функционируют: компания «РОСГОССТРАХ»; компания «ВСК»; компания «РЕСО-ГАРАНТИЯ». Мы не говорим сегодня о появлении новых конкурентов в страховой отрасли, но относительные доли рынка, занимаемые основными компаниями отрасли, постепенно меняются, выдвигая корпоративную структуру АО «СОГАЗ» в лидеры отрасли республик Южного и Северо – Кавказского Федерального Округов. Динамика отраслевого объема, приходящегося на доли перечисленных предпринимательских структур регионов Юга России, представлена на рис. 17.

Диаграмма, представленная на рис. 17, наглядно демонстрирует увеличение доли рынка корпоративной структуры «СОГАЗ» с 7,1 % в 2013 г. до 7,5 % в 2015 г. и сокращение долей рынка основных конкурентов.

В качестве основного индикатора конкуренции регионального рынка Юга России, оценки уровня его монополизации применим индекс Херфиндаля – Хиршмана (НИ), который с 1982 года используется в США при проведении антимонопольной политики и определяется как сумма квадратов долей всех фирм

действующих на рынке<sup>64</sup>:

$$HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2 \quad (5)$$

где  $Y_i$  – рыночная доля фирмы;

$n$  – количество фирм, действующих на рынке.

Рассчитанный по статистическим данным индекс Херфиндаля – Хиршмана для Юга России равняется значению 1237, что соответствует умеренно-концентрированному рынку, что в свою очередь обуславливает возможность олигополистической конкуренции.

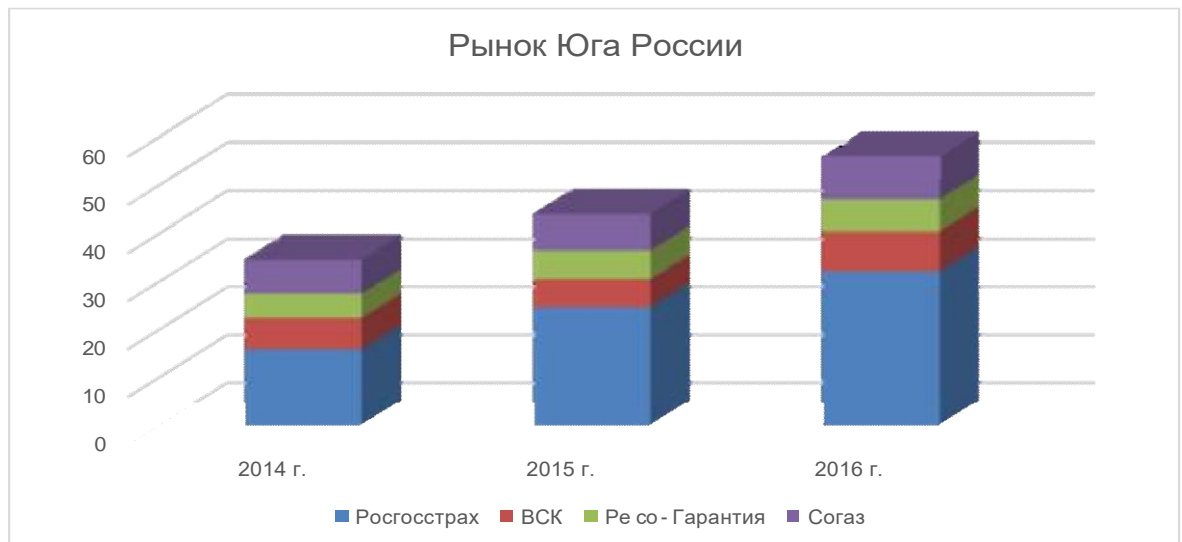


Рисунок 17 – Динамика рыночных долей, занимаемых основными компаниями конкурентами Южного и Северо – Кавказского Федеральных Округов за 2014-2016 гг.

*Источник: составлено автором*

Анализ имиджа для Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» выявил, что сильной стороной исследуемой структуры является опыт работы, высокий уровень доверия и имидж лидера на региональном рынке Юга России, что привлекает к корпоративной структуре дополнительных клиентов. Позиция лидера для сетевой структуры «СОГАЗ» стала возможной во многом благодаря тому, что компания является универсальной структурой и предоставляет самый

<sup>64</sup> Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений.- М.: Экономика, 1979.- 335 с.

широкий выбор бизнес – продуктов физическим и юридическим лицам во всех регионах Юга России. Это позволит сетевой структуре «СОГАЗ» появиться на рынке республики Северная Осетия в обновленном качестве еще более сильной, универсальной, способной удовлетворить еще больший спрос сетевой корпоративной структуры.

Рассмотрим и охарактеризуем региональное конкурентное окружение. Факторы макро и мезо среды, обуславливающие региональную интеграцию сетевых структур, имеют различное происхождение. Известным способом их классификации является систематизация этих факторов в комплекс PEST анализа (анализ политических (P) факторов, экономических (E) факторов, социальных (S) факторов и технологических (T) факторов макро среды, влияющих на бизнес структуру). Кроме вышеуказанного анализа принято также проводить структурный анализ конкурентного окружения организации и выделять факторы конкурентного окружения.

Источниками информации для проведения PEST - анализа и анализа конкурентного окружения Ставропольского филиала корпоративной группы «СОГАЗ» являются периодическая печать, статистические сводки, данные Центрального Банка, отчеты Министерства Финансов, данные Росстата.

Ввиду того что, 60 % рынка занимают всего 4 компании и очевиден положительный прогноз данной динамики, моделью экономической системы Юга России в среднесрочной перспективе станет олигополистическая конкуренция, то есть будет присутствовать ограниченное число предпринимательских структур, господствующих в экономике. По нашему мнению, можно выделить несколько причин такого развития экономической системы:

– это, возникновение эффекта масштаба, который предполагает, что число конкурирующих компаний сокращается вследствие банкротства или слияния. Выгодное расширение до больших размеров корпоративной структуры «СОГАЗ» неизбежно происходило за счет конкурентов (в частности только за 2016 год ком-

пания включила в себя три ранее конкурирующих бизнес - структуры: СК «ЖАСО», СК «АЛРОСА», СК «Регион гарант»);

– это, диверсификация направлений сетевой структуры. Начиная свою деятельность исключительно в секторе корпоративных продаж, руководство корпоративной структуры «СОГАЗ» разработало и реализовало стратегию вхождения на розничный рынок, в результате чего объем реализации существенно изменился, и компания вышла на первое место в России. Менее же энергичные компании оказались потесненным лидером Российского рынка корпоративной структурой «СОГАЗ»;

– это, результат эффекта масштаба от деятельности корпоративной структуры «СОГАЗ» в виде снижения издержек анализируемой структуры. Несомненным преимущество является и создание положительного имиджа компании – партнера.

В совокупности эти причины стали труднопреодолимым барьером для вступления в данную отрасль других предпринимательских структур.

Проведенный анализ конкурентного окружения Ставропольского филиала корпоративной структуры «СОГАЗ» показал, что взятый курс на региональную интеграцию существенно увеличил рыночную долю корпоративной структуры «СОГАЗ», помог добиться эффекта масштаба. Опираясь на перечисленные преимущества, мы можем прогнозировать, что корпоративная структура «СОГАЗ» и в будущем будет придерживаться стратегии региональной интеграции.

Для наглядности исследования результатов PEST анализа и анализа конкурентного окружения организации, в процессе управления процессом региональной интеграции сетевой структуры, мы предлагаем ранжировать факторы макро и мезо среды, с выделением их ориентировочных удельных весов и рассмотреть результаты на круговой диаграмме, наглядно показывающей содержание PEST анализа и анализа конкурентного окружения организации, и удельные веса факторов для исследуемой сетевой структуры.

Систематизация политических (P) факторов, экономических (E) факторов,

социальных (S) факторов и технологических (Т), а также, факторов конкурентного окружения, оказывающих влияние на деятельность Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» было нами, осуществлено, опираясь на экспертную оценку. Результаты систематизации факторов для Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» и проведенного PEST анализа и анализа конкурентного окружения организации обобщим на рис. 18.

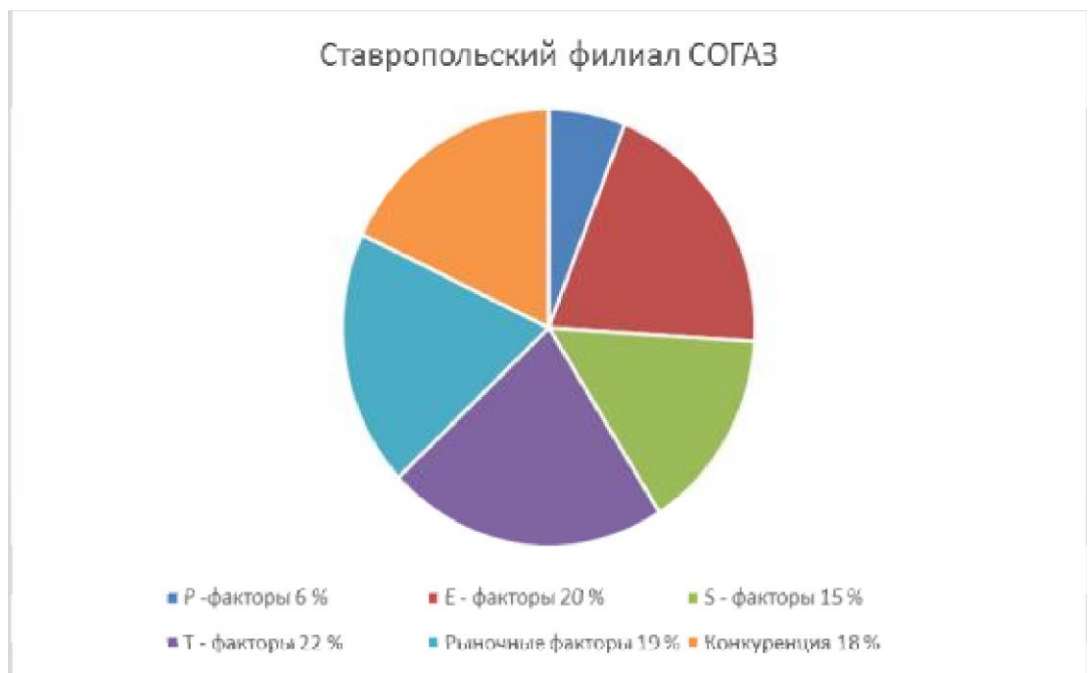


Рисунок 18 – Диаграмма PEST анализа и анализа конкурентного окружения Ставропольского филиала корпоративной структуры «СОГАЗ»

*Источник: составлено автором*

*Политические факторы (P).* Реорганизация деятельности в результате изменений нормативно – правовой базы, регулирующих деятельность регионального рынка: тарифы ОСАГО, безлимитный Евро протокол, Методика определения расходов и требований о прямом возмещении убытков, ведут к динамичному, стабильному развитию рассматриваемой системы.

*Экономические факторы (E).* Преодоление Западной санкционной политики обусловили тенденции роста российской экономики, следствием стал ежегодный прирост ВРП экономик Северо – Кавказского Федерального Округа, вместе с тем повлекшее рост уровня реальных доходов населения.

*Социальные факторы (S).* Плотность населения СКФО – одна из самых высоких в Российской Федерации и равняется 38 чел./кв. км. Уровень рождаемости 14,9 % при среднероссийском около 13,3%.

Уровень естественного прироста жителей СКФО также превышает средний показатель по России. Уровень смертности по Северо – Кавказскому федеральному округу наоборот уменьшается.

Таким образом, возраст экономически активного населения Юга России ниже, чем среднероссийский. Одновременно с этим отметим, что ситуация с использованием трудового потенциала в СКФО становится лучше, как следствие сокращается безработица. В соответствии с данными Министерства здравоохранения и социального развития РФ сохраняется рост денежных доходов населения СКФО.

*Технологические факторы (T).* Корпоративная структура «СОГАЗ» успешно внедряет новые бизнес продукты и условия сервиса для большего привлечения и удержания клиентов. Корпоративная структура «СОГАЗ» оптимизировала ведение внутриорганизационных бизнес – процессов в связи с сертификацией соответствия системе менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ ISO 9001:2008. Корпоративная структура «СОГАЗ» является единственной российской компанией по страхованию жизни которая последние 10 лет получает высшую оценку А++ «исключительно высокий уровень надежности».

*Конкуренция.* На Юге России сегодня наряду со СК «СОГАЗ» функционируют следующие компании: СК «Росгосстрах», СК «ВСК», СК «РЕСО – Гарантия». Доли, рынка занимаемые этими компаниями постепенно меняются. Астраханский и Ставропольский филиалы структуры «СОГАЗ» является лидером регионального рынка, в 2014 – 2015 гг. доля рынка корпоративной структуры увеличилась с 29,9 % до 30,9 %.

*Рыночные факторы.* 60 % рынка страхования занимают всего 4 компании и очевиден положительный прогноз данной динамики, моделью страховой отрасли

Юга России в среднесрочной перспективе станет олигополистическая конкуренция, причинами которой стали: возникновение эффекта масштаба, диверсификация направлений корпоративной структуры, снижения издержек анализируемой структуры и создание положительного имиджа компании – партнера. Эти причины стали барьером для вступления в данную отрасль других компаний.

Проведение PEST анализа и анализа конкурентного окружения организации показало, что состояние макро и мезо среды Ставропольского филиала сетевой структуры «СОГАЗ»: динамика развития социальных, технологических, экономических, политических, рыночных и конкурентных факторов определяют изменения, происходящие в данной сетевой структуре, являются обоснованием принятого управленческого решения о региональной интеграции.

Таким образом, эффективность «Конкурентные позиции структуры» равна:

$$Э_2 = 0.4 K_3 + 0.2 K_4 + 0.4 K_5 = 0.4*1 + 0.2*1 = 0.6$$

#### **Связи и взаимодействие участников сетевой структуры.**

Говоря о качестве управления, целесообразно иметь представление о сетевой корпоративной структуре, специфические черты которой определяют особенности и последствия деятельности данного и смежного сектора экономики.

Именно выделенные особенности сетевой корпоративной структуры позволяют, по нашему мнению, утверждать, что любые интеграционные процессы, в которые вовлекается та или иная предпринимательская структура, ведут к неизменной реорганизации внутри самой структуры.

Ведь «реорганизовывать – организовывать на новых началах, преобразовывать», а под конкретной реорганизацией предпринимательской структуры «понимают коренные существенные изменения в структуре компании или его системе управления, производимые за относительно короткий срок»<sup>65</sup>.

Сетевая корпоративная структура Ставропольский филиал АО «СОГАЗ»,

---

<sup>65</sup> Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. - М.: Дело, 1999 г.



выбранная нами в качестве основного объекта исследования, являясь непосредственным участником интеграционного процесса, проходила через такие стадии реорганизации, как:

- изменение организационной структуры (вхождение в организационную структуру новых подразделений, созданных в Чеченской Республике и Республике Ингушетия);

- изменение структуры экономического учета и финансовой отчетности в результате изменения количества структурных подразделений в составе Ставропольского филиала корпоративной группы «СОГАЗ», в том числе в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности;

- оптимизация ведения внутриорганизационных бизнес – процессов в связи с сертификацией соответствия системе менеджмента качества требованиям стандарта ГОСТ ISO 9001:2008;

- изменение внешней сети взаимосвязей с потребителями и конкурентами, в результате изменения регламента управления и занятия большей части регионального рынка.

Таким образом, можно констатировать, что Ставропольский филиал АО «СОГАЗ» принимал участие в процессе региональной интеграции, в виде расширения сетевой структуры, проводя при этом реорганизацию структуры, в том числе гибко изменяя контур управления организации.

Оценка уровня инфраструктурного обеспечения, необходимого для развития сетевой корпоративной структуры, определяется с помощью экспертной оценки наличия элементов инфраструктуры. Вход Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» в республику активизирует деятельность органов власти и финансовых учреждений.

Прогнозируется весомое воздействие расширения сетевой корпоративной структуры на данный критерий и на развитие страховой отрасли в целом.

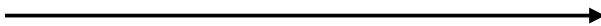
Результаты анализа силового поля представим на рис.19.

### Сдерживающие силы

Наличие внутренней конкуренции с филиалами Территориальной Дирекции Юга, что может сместить приоритеты не в сторону Ставропольского филиала Согаз



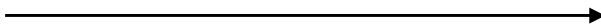
Захват чрезмерной доли рынка может привести к нехватке ресурсов и к невозможности обеспечения всего спроса на страховые продукты



Большой удельный вес премии по ОСАГО по отдельным регионам, а также убыточность в сфере ОСАГО может привести к трудностям с выплатами и к финансовой неустойчивости компании.



Активизация конкурентов на рынке страхования Юга России, что приведет к необходимости увеличения издержек на продвижение страховых продуктов и к отказу от региональной интеграции



Слабый кадровый потенциал среднего звена управления, в результате чего высшее звено управление может оказаться перегруженным и отказаться от дальнейшей интеграции



Нестабильное финансовое положение клиентов (физических и юридических лиц), как следствие экономической нестабильности отдельных регионов



### Движущие силы

Возникновение эффекта масштаба Ставропольского филиала Согаз, который препятствует вхождению на рынок страховщиков - конкурентов, помогает компании поддерживать большую долю рынка и осуществлять региональную интеграцию



Большой опыт работы и высокий уровень доверия дают Ставропольскому филиалу сетевой структуры «СОГАЗ» хорошую возможность занять лидирующее положение на рынке СКФО и динамично развиваться в будущем.



Рост спроса на качественные страховые продукты в ближайшем будущем



Экономический подъем как в целом в экономике РФ, так и экономике ЮФО и СКФО, что ведет к увеличению ВРП и росту благосостояния граждан, и, как следствие, росту начисленной премии на рынке регионов



Расширение рынка сбыта, востребованность в услугах компании, увеличение количества клиентов



Компания является универсальной и предоставляет самый широкий выбор страховых продуктов физическим и юридическим лицам во всех регионах Юга России



Рисунок 19– Анализ силового поля Ставропольского филиала для принятия управленческого решения о расширении региональной интеграции

*Источник: составлено автором*

Ширина стрелок в диаграмме анализа силового поля показывает сравнительную мощность этих сил. Проведем анализ силового поля сетевой структуры Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» для ситуации выбора – проведения курса на региональную интеграцию сетевой структуры или нет. Сетевая корпоративная

структура Ставропольский филиал «СОГАЗ» находится в сбалансированном состоянии, но одновременно с этим она постоянно подвержена воздействию как движущих, так и сдерживающих сил, побуждающих исследуемую компанию участвовать в процессе реорганизации и трансформации, внедрять изменения.

Движущие силы, изменения Ставропольского филиала «СОГАЗ», такие как: возникновение эффекта от масштаба, большой опыт работы и уровня доверия к компании, рост спроса и экономический подъем в экономике ЮФО и СКФО, показаны на рис. 19 линиями различной ширины, что говорит о том, что в сложившейся ситуации сетевая структура Ставропольский филиал «СОГАЗ» не может находиться в сбалансированном состоянии, удовлетворяясь достигнутыми результатами.

Исходя из вышесказанного, по нашему мнению, является полезным использование инструмента анализа силового поля для управления процессом региональной интеграции сетевой корпоративной структуры.

Таким образом, эффективность «Связи и взаимодействие участников» равна:

$$Э_3 = 0.3 K_6 + 0.3 K_7 + 0.4 K_8 = 0.3*1 + 0.3*1 + 0.4*1 = 1$$

#### **Инновационное влияние на регион.**

При экспертной оценке количества инноваций в отрасли, при вхождении территории республики, несомненно, активизируется применение инноваций, связанных, прежде всего, с применением разработанных корпоративных технологий в системе электронных технологий. Также при оценке вложений в развитие и продвижение новых технологий в регионе, определено, что при расширении сетевой корпоративной структуры не прогнозируется существенная затратная составляющая в технологические разработки, что также связано с наличие готовых продуктов. Поэтому прогнозируется умеренное влияние развития сетевой корпоративной структуры на количество инноваций в регионе.

Таким образом, эффективность «Инновационное влияние на регион» равна:

$$\mathcal{E}_4 = 0.5 \mathbf{K}_9 + 0.5 \mathbf{K}_{10} = 0.5*1 + 0.5*0 = \mathbf{0.5}$$

### **Социально – экономические показатели структуры.**

Объем реализации сетевой структуры в регионе на сегодняшний день составляет 2,2 % в общем объеме отрасли. Согласно прогнозному плану расширения структуры уже в последующие два года эти показатели достигнут 4,5% и 11,9 % соответственно, что станет возможным благодаря росту динамики объемов реализации со среднегодовых 5% до 16,82 %. Прогнозный рост численности в связи с увеличением объема реализации составит 10,5 %. Прогноз роста платежей в бюджет обусловлен двумя факторами. Это увеличение объема реализации структуры с 642 400 тыс. рублей до 750 000 тыс. руб. и исчислением соответствующих налоговых платежей, а также консолидацией 100 % сборов регионального фонда ОМС и обеспечением непрерывных платежей в республиканские учреждения здравоохранения, что окажет непосредственное влияние на стабильность республиканской отрасли здравоохранения. Прогнозируется интенсивное развитие такого направления деятельности Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» как ДМС обусловленное, прежде всего корпоративными взаимосвязями структуры. В совокупности эта деятельность будет содействовать и выполнять роль ведущего фактора исполнения ключевого направления программы социально – экономического развития республики Северная Осетия – Алания, в разрезе обеспечения мероприятий по развитию учреждений здравоохранения Республики Северная Осетия – Алания.

Рост экономических показателей сетевой структуры также имеет положительную динамику, расчет и ряд особенностей рассмотрены в параграфе 3.3, и представлены Комплексом показателей деятельности сетевой корпоративной структуры и Мультипликативной оценкой стоимости.

Таким образом, эффективность «Социально – экономические показатели структуры» равна:

$$\mathcal{E}_5 = 0.2 \mathbf{K}_{11} + 0.2 \mathbf{K}_{12} + 0.2 \mathbf{K}_{13} + 0.4 \mathbf{K}_{14} = 0.2*1 + 0.2*1 + 0.2*1 + 0.4*1 = \mathbf{1}$$

$$O_3 = \mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \mathcal{E}_3 + \mathcal{E}_4 + \mathcal{E}_5 = 1 + 0.6 + 1 + 0.5 + 1 = 4.1$$

Расчет оценки эффективности развития сетевой корпоративной структуры в республике Северная Осетия – Алания дал результат 4.1 балла.

При максимуме 5 баллов эта оценка показывает обоснованность интеграции Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» в республику, где основным преимуществом сетевой корпоративной структуры станет повышение конкурентоспособности компании вследствие получения экономических эффектов и участие в программе «Социально – экономического развития Республики Северная Осетия – Алания на 2016 – 2025 годы».

Говоря о совершенствовании оценки и управления развитием региональными сетевыми корпоративными структурами отметим, что региональная экономика в изменяющихся экономических условиях российской экономики постоянно трансформируется вслед за корректирующими изменениями в международной и отечественной экономике. Эти трансформации находят своё отражение и в развитии сетевых корпоративных структур.

В настоящее время ведущие российские корпоративные компании реорганизуют свой бизнес. Основным трендом этих реорганизаций является выделение процессов, обеспечивающих разработку и реализацию территориальных стратегий развития, в том числе стратегий региональной интеграции, сопоставимым изменениям региональной экономической системы.

Исходя из вышеизложенного, считаем, что формирование и развитие сетевых корпоративных структур – довольно сложная процедура.

Осуществление подобных действий необходимо начинать с многофакторного анализа необходимости изменений. Используя формат исследования региональной экономической системы, выводы об эффективности предложенных инструментов в процессе совершенствования сетевых корпоративных структур, а также инструменты экономической оценки эффективности их деятельности, мы проходим следующие этапы изменений (рис. 20).

Интегрируя результаты разработки методов оценки эффективности сетевой корпоративной структуры в процесс совершенствования управления процессом интеграции, мы получаем комплексный и эффективный инструментарий управления сетевой корпоративной структурой и развития региональной сети.



Рисунок 20 – Управление развитием сетевой корпоративной структуры

*Источник: составлено автором*

Совершенствование процессов развития сетевыми корпоративными структурами в регионах обусловит получение следующих преимуществ:

1. Переход от интуитивного способа принятия решения о развитии структуры к экономически обоснованному способу;
2. Повышение качества управленческого решения о региональной интеграции сетевой корпоративной структуры;
3. Использование потенциала региона и сильных сторон и возможностей корпоративной структуры для разработки стратегии регионального интеграционного развития;

4. Получение прогнозной оценки эффективности создаваемой структуры и анализ эффектов, получаемых регионом от вхождения сетевой корпоративной структуры.

Предлагаемый подход является эффективным инструментом реализации стратегии социально – экономического развития региона, позволяющий повысить инвестиционный климат и деловую активность на основе интенсификации использования регионального экономического потенциала.

Таким образом, предложенный комплексный подход к совершенствованию инструментария управления развитием сетевой корпоративной структуры можно применять на этапе прогнозирования развития структуры, а также будет востребован исполнительными органами региона для исследования направлений развития корпоративных структур с учетом региональных точек роста.

### **3.3. Оценка эффективности развития сетевой корпоративной структуры**

В настоящее время особую актуальность приобретает необходимость решения задач повышения обоснованности и целесообразности формирования сетевых корпоративных структур с позиций приоритетности эффективности их дальнейшего функционирования с учетом согласования экономических интересов субъектов интеграции.

Эффективное управление сетевой корпоративной структурой является образующим фактором роста стоимости и капитализации компании. На сегодняшний день стоимость сетевой корпоративной структуры исчисляется по показателям доходов и стоимости активов. В свою очередь капитализация сетевой корпоративной структуры обуславливается тремя группами факторов:

– уменьшением и оптимизацией издержек на операционную деятельность сетевой структуры;

– увеличение маржинальной прибыли, как результат развития каналов продаж, качества сервисного обслуживания, быстроты реакции на изменения региональных рыночных условий;

– увеличение доходов, как результат эффективной политики регулирования убытков бизнес деятельности.

Эффективное управление сетевой структурой в результате обуславливает как прямое увеличение капитализации компании, так и способствует процессам регионального расширения и развития. Выбор инструментария оценки эффективности сетевой корпоративной структуры неразрывно связан с необходимостью учета и оценки, как целей развития, так и всего спектра экономических, региональных, социальных, организационных факторов воздействия.

Необходимость создания уникального комплекса показателей оценки деятельности сетевой корпоративной структуры объясняется тем, что этот комплекс показателей будет не равнозначен традиционно применяемому составу экономических показателей.

Показатели деятельности сетевых корпоративных структур целесообразно разделить на две категории. Первую группу показателей образуют показатели, характеризующие финансовое и экономическое состояние компании. Во вторую группу показателей входят показатели, характеризующие интеграционные и корпоративные особенности компании. Первая группа показателей сегментируется в две подгруппы: подгруппа показателей финансовой устойчивости и подгруппа показателей экономической активности. В таблице 41 представлена целевая ограниченная группа финансово – экономических показателей сетевой корпоративной структуры по подгруппам, характеризующая целевые аспекты развития Ставропольского филиала АО «СОГАЗ».

Показатель уровня издержек важен для анализа деятельности Ставропольского филиала АО «СОГАЗ».



Его применяют как к организации в целом, так и в разрезе видов бизнес продуктов.

$$П_{\text{уи}} 2015 = 547 / 804 = 0,68; П_{\text{уи}} 2016 = 579 / 851 = 0,68; П_{\text{уи}} 2017 = 624 / 968 = 0,64$$

Таблица 41- Группа показателей Ставропольского филиала АО «СОГАЗ»

Наименование	Метод расчета
<b>Подгруппа показателей Финансовой устойчивости</b>	
Показатель уровень издержек	Объем издержек $П_{\text{уб}} = \frac{\text{Объем издержек}}{\text{Объем реализации сети}}$
Комбинированный показатель	Издержки + Расходы на ведение дел $П_{\text{ко}} = \frac{\text{Издержки} + \text{Расходы на ведение дел}}{\text{Объем реализации сети}}$
Показатель финансового потенциала	Собственные средства + резервы $П_{\text{фп}} = \frac{\text{Собственные средства} + \text{резервы}}{\text{Объем реализации сети}}$
Показатель дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность $П_{\text{дз}} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Собственные средства}}$
Показатель кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность $П_{\text{кз}} = \frac{\text{Кредиторская задолженность}}{\text{Активы}}$
<b>Подгруппа показателей Экономической активности</b>	
Показатель рентабельности капитала	Балансовая прибыль $П_{\text{рк}} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Стоимость имущества}}$
Показатель рентабельности резервов инвестиционных ресурсов	Доходы от инвестирования средств $П_{\text{ри}} = \frac{\text{Доходы от инвестирования средств}}{\text{Величина финансовых вложений}}$
Показатель общей оборачиваемости активов	Итого доходов $П_{\text{оа}} = \frac{\text{Итого доходов}}{\text{Стоимость имущества}}$
Показатель оборачиваемости всех оборотных активов	Итого доходов $П_{\text{ооа}} = \frac{\text{Итого доходов}}{\text{Стоимость оборотных активов}}$

*Источник: составлено автором*

Анализируемый период 2015 – 2016 года характеризуется стабильной динамикой уровня издержек, прогноз на 2017 год, при принятии решения о региональ-

ной интеграции, характеризуется улучшением показателя на 4 процентных пункта, и составит 0,64.

$$П_{ко\ 2015} = 547+40 / 804 = 0,73;$$

$$П_{ко\ 2016} = 579+39 / 851 = 0,72;$$

$$П_{ко\ 2017} = 624+46 / 968 = 0,69$$

Комбинированный показатель деятельности сетевой корпоративной структуры характеризуется двумя факторами: снижением в результате оптимизации расходов на ведение дел в 2016 году, и улучшением итогового показателя 2017 года на 3 процентных пункта.

Комбинированный показатель является комплексным показателем двух направлений: уровня издержек и расходов на ведение дел. Данный показатель суммирует операционные и прямые расходы и относится к основным показателям деятельности Ставропольского филиала «СОГАЗ»

Показатель финансового потенциала представляет собой отношение суммы резервов и собственных средств к сумме полученному объему реализации.

$$П_{фп\ 2015} = 148+390/ 804= 0,67;$$

$$П_{фп\ 2016} = 133+731/ 851= 1,015;$$

$$П_{фп\ 2017} = 129+887/ 968= 1,05$$

Рассматривая этот показатель в анализируемый и плановый период мы отмечаем рост и выход к нормативным значениям.

Показатель дебиторской задолженности представляет собой отношение суммы дебиторской задолженности к собственным средствам сетевой структуры. Числовое значение этого показателя находится в диапазоне от менее 0,4 до более 0,5.

$$П_{дз\ 2015} = 58/148= 0,39; П_{дз\ 2016} = 55/133= 0,41; П_{дз\ 2017} = 67/129= 0,51$$

Рост суммы дебиторской задолженности является негативным фактором и информацией для принятия действий управленческим звеном компании.

Показатель кредиторской задолженности исчисляется как отношение кредиторской задолженности к сумме активов сетевой структуры.

Числовое значение этого показателя не должно быть выше 0,4.

$$P_{кз} 2015 = 12/148 = 0,08; P_{кз} 2016 = 10/133 = 0,075; P_{кз} 2017 = 9/129 = 0,07$$

Показатель рентабельности капитала исчисляется как отношение балансовой прибыли к стоимости имущества Ставропольского филиала СОГАЗ, то есть какая сумма прибыли приходится 1 руб. имущества организации.

$$P_{рк} 2015 = 139/89 = 1,56; P_{рк} 2016 = 121/77 = 1,57; P_{рк} 2017 = 173/62 = 2,79$$

Определяющим элементом динамики данного капитала стала динамика объема прибыли, а вернее спад с посткризисный 2016 год.

Показатель рентабельности резервов инвестиционных ресурсов рассматривается как индикатор эффективности инвестиционной деятельности сетевой корпоративной структуры.

$$P_{ри} 2015 = 5/50 = 0,1; P_{ри} 2016 = 5,1/50 = 0,102; P_{ри} 2017 = 6,7/68 = 0,098$$

Показатели оборачиваемости являются индикаторами экономической активности которые отражают изменение суммы прибыли в зависимости от скорости оборачиваемости капитала.

$$P_{оа} 2015 = 804/89 = 9; P_{оа} 2016 = 851/77 = 11; P_{оа} 2017 = 968/63 = 15$$

$$P_{ооа} 2015 = 804/63 = 12,8; P_{ооа} 2016 = 851/60,1 = 14,1; P_{ооа} 2017 = 968/73,7 = 13,1$$

Для второй группы показателей, характеризующей интеграционные и корпоративные особенности сетевой структуры, должен быть рекомендован соответствующий состав показателей, предназначенных для оценки итоговых результатов их деятельности.

Вторая группа показателей для сетевой корпоративной структуры может быть представлены в виде следующего состава в таблице (табл. 42).

Информационным базисом для исчисления вышеуказанных показателей являются баланс сетевой корпоративной структуры, отчет о прибылях и убытков, комплекс управленческой и коммерческой информации.

Таблица 42– Комплекс показателей деятельности сетевой корпоративной структуры

Наименование показателя	Метод расчета показателя
Темп роста чистой прибыли сетевой структуры	Чистая прибыль настоящего периода Тчп = ..... Чистая прибыль предыдущего периода
Объем продаж, приходящийся на 1 клиента	Объем реализации сети Ок = ..... Количество клиентов
Общая величина дисконтированных денежных доходов	NCF – чистый денежный доход; г – ставка дисконта п – количество периодов; i – Номер периода.
Чистый дисконтированный эффект за расчетный период	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+g)^i} - Investment$ где Investment – инвестиции на расширение сетевой структуры
Объем сокращения убыточности	Уизм = Ун – Уп Где Ун – объем убытков настоящего периода, Уп – объем убытков предыдущего периода.
Темп сокращения убыточности	Ун – Уп Ту = ..... Уп
Прирост общего объема продаж	Оизм = Он – Оп где Он – объем продаж настоящего периода, Оп – объем продаж предыдущего периода.
Темп роста общего объема продаж	Он – Оп То = ..... Оп
Объем продаж, приходящийся на 1 юр. лицо	Объем реализации сети по юр. лицам Ою = ..... Количество юр. лиц
Объем продаж, на 1 физ. лицо	Объем реализации сети по физ. лицам Оф = ..... Количество физ. лиц
Численный состав постоянных клиентов	Кизм = Кн – Кп Где Кн – пост. клиенты настоящего периода, Кп – пост. клиенты предыдущего периода.
Затраты денежных средств на привлечение и удержание 1 клиента	Оризм = ОРн – ОРп где ОРн – опер.расходы настоящего периода, ОРп – опер.расходы предыдущего периода.
Доля завоеванного регионального рынка	Объем реализации ДР = ..... Объем регионального рынка

Источник: составлено автором

Темп роста чистой прибыли в 2017 году прогнозируется со значительной положительной динамикой, что связано с процессами региональной интеграции и экономического роста региональной экономики.

$$O_k 2015 = 952 / 45 = 21,15 \text{ тыс. руб.};$$

$$O_k 2016 = 1032 / 54 = 19,11 \text{ тыс. руб.};$$

$$O_k 2017 = 1188 / 63 = 18,88 \text{ тыс. руб.}$$

Для удобства проведения подобных исчислений формы информационных носителей необходимо привести в соответствие с требованиями стандарт управленческого учета.

$T_{\text{чп}} 17/16 = 173/121 = 1,43$ ;  $T_{\text{чп}} 16/15 = 121/139 = 0,87$  Абсолютную динамику роста объема продаж целесообразно рассмотреть в разрезе показателей, приходящихся на 1 клиента по физическим и юридическим лицам.

$$O_{\text{ю}} 2015 = 740 / 1,871 = 395,5 \text{ тыс. руб.}; O_{\text{ю}} 2016 = 773 / 1,86 = 415,6 \text{ тыс. руб.};$$

$$O_{\text{ю}} 2017 = 889 / 2,137 = 416,0 \text{ тыс. руб.};$$

$$O_{\text{ф}} 2015 = 212 / 43,3 = 4\,896 \text{ руб.}; O_{\text{ф}} 2016 = 259 / 52 = 4\,980 \text{ руб.};$$

$$O_{\text{ф}} 2017 = 299 / 60,8 = 4\,918 \text{ руб.}$$

В абсолютном выражении мы видим, что 75 % продаж приходится на долю юридических лиц, которые в совокупности составляют около 5%. Основным направлением роста в 2017 году остается направление корпоративных продаж, в свою очередь динамика розничных продаж имеет перманентный характер.

$$Y_{\text{изм}} 17/16 = 624 - 579 = 45 \text{ млн. руб.}; Y_{\text{изм}} 16/15 = 579 - 547 = 32 \text{ млн. руб.}$$

$$T_y 2017 = 45 / 579 = 0,078; T_y 2016 = 32 / 547 = 0,059$$

Темп роста убыточности рассматриваемых периодов объясняется увеличением доли розничных продаж, и как следствие портфельным увеличением бизнес направлений.

$$O_{\text{изм}} 17/16 = 1188 - 1032 = 156 \text{ млн. руб.}; O_{\text{изм}} 16/15 = 1032 - 952 = 80 \text{ млн. руб.};$$

$$T_o 2017 = 156 / 1032 = 0,151; T_o 2016 = 80 / 952 = 0,084$$

Прогнозируется увеличение продаж на 15,1 % в результате приложения усилий в двух направлениях: увеличение розничных продаж и выход на новый региональный рынок. При этом валовый прирост продаж увеличится с 80 млн. руб. в 2016 – 2015 гг. до 156 млн. руб. в 2017 году.

$OP_{2017} = 47\,803 / 63 = 758$  руб.;  $OP_{2016} = 43\,680 / 54 = 809$  руб.;

$OP_{2015} = 37\,039 / 45,2 = 819$  руб.

Снижение операционных расходов на 1 клиента, является важным фактором эффекта от масштаба сетевой структуры. И если вклад от оптимизационных мероприятий в компании дает эффект 1,2 %, то результатом эффекта от региональной интеграции и устранения дублирующих функций будет 6,3 %.

$ДР_{2015} = 10,5$  %;  $ДР_{2016} = 10,6$  %;  $ДР_{2017} = 12,1$  %

Ключевым индикатором экономической составляющей присутствия компании на региональном рынке, является её региональная доля. Относительная и абсолютная динамика данного прогнозируемого показателя, наилучшим образом свидетельствует об обоснованности управленческого решения, к 2017 году региональная доля компании составит 12,1 %.

У ряда современных исследователей рассматривается единственный показатель деятельности сетевой корпоративной структуры – стоимость корпоративной структуры. Согласно Налоговому Кодексу РФ, стоимостью компании является цена, сложившаяся на рынке в сопоставимых экономических условиях<sup>66</sup>.

В сложившейся практике для оценки стоимости компаний применяют три базовых методологии: затратные методы, доходные методы и метод рыночных сравнений<sup>67</sup>.

Затратные методы, основанные на определении затрат на воспроизводство и замещения, включают в себя:

- метод балансовой стоимости, исчисление которого представляет собой разницу между валютой баланса и общей суммой обязательств сетевой компании;
- метод оценки стоимости замещения, который основывается на оценке стоимости активов, необходимых для создания идентичной компании;
- метод оценки ликвидационной стоимости, который применяется для

<sup>66</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 5.08.2000 г. №117 – ФЗ (ред. от 22.07.2005 г.)

<sup>67</sup> Международные стандарты оценки МСО 1-4 / Международный комитет по стандартам оценки имущества, Российское общество оценщиков. – Т. 1 и 2. – 1995.

оценки корпоративных компаний в конце их жизненного цикла и определяет самую низкую стоимость бизнеса.

Доходные методы, основанные на определении доходов сетевой компании, включают в себя:

– метод капитализации доходов, который основывается на определении величины доходов сетевой корпоративной структуры. Капитализируемый доход исчисляется путем перемножения финансового результата на норму капитализации;

– метод дисконтирования денежных потоков, подразумевает учет и оценку как входящих денежных потоков, создаваемых сетевой структурой, так и исходящих денежных потоков, вовлекаемых для развития структуры.

Метод рыночных сравнений включает в себя стадии сбора информации о сходных продажах, корректировку стоимости с учетом отраслевых особенностей и определения рыночной стоимости компании.

При обосновании перспективных направлений повышения эффективности развития сетевой корпоративной структуры следует стремиться к комплексному учету всех показателей деятельности структуры с помощью обобщающего показателя, без которого процесс принятия решения о долгосрочном развитии не возможен.

По нашему мнению, применение оценки стоимости сетевой корпоративной структуры в качестве критерия развития компании является обоснованным, т.к. на ее величине отражаются важнейшие показатели деятельности структурных единиц, входящих в сетевую корпоративную структуру, а также влияние региональной интеграции – увеличение численности занятых, объема реализации сети, объема инвестиций. Однако достаточно сложно провести расчет обоснования регионального развития в связи с тем, что:

– оценка потенциальной стоимости должна проводиться уже на прогнозном этапе о региональной интеграции Ставропольского филиала «СОГАЗ».

На стадии принятия решения о целесообразности региональной интеграции

эксперт не должен углубляться в серьезные исследования и расчеты. Анализируя региональную интеграцию, эксперты не всегда могут собрать полную финансово – экономическую информацию. Исходя из вышесказанного, мы делаем вывод, что оценка показателей деятельности и стоимости сетевой корпоративной структуры должна основываться на простых, доступных статистических данных и отражать, главным образом, все эффекты региональной интеграции необходимые для принятия решения.

В современных рыночных условиях стоимость компании является главным показателем деятельности сетевой корпоративной структуры. Именно изменение стоимости Ставропольского филиала АО «СОГАЗ», является итоговым показателем сетевой корпоративной структуры, отражающим повышение прибыли, увеличение занимаемой региональной доли, снижение убыточности и прочих эффектах, полученных в результате региональной интеграции. Индикативное прогнозирование стоимости Ставропольского филиала «СОГАЗ» характеризуется будущей стоимостью сетевой корпоративной структуры при условии, что будут выдерживаться все запланированные параметры изменений. Такой подход обуславливает оптимизацию изменений сетевой структуры, в том числе и о региональной интеграции Ставропольского филиала «СОГАЗ» в республику Северная Осетия.

В аналогичных структурах соотношения между стоимостью компании и такими параметрами как прибыль, объем реализации, балансовая стоимость в большей части совпадают. Соотношение между стоимостью компании и различными показателями деятельности компании называют мультипликатором. Основное преимущество применения мультипликаторов для определения стоимости компании является: использование основных данных финансово – экономического состояния компании, применение мультипликативной стоимости для схожих структур, использование как ретроспективных, так и перспективных экономических данных, что повышает уровень достоверности расчетов.

Для сетевых корпоративных структур использование экономических инте-



грационных показателей и мультипликативной оценки стоимости дает следующие преимущества:

1. Использование оценки стоимости сетевой корпоративной структуры в целях принятия обоснованного решения;
2. Обеспечения аналитической информации динамики показателей экономической активности;
3. Обеспечения контроля за показателями эффективности;
4. Разработке различных сценариев в условиях выбора.

Мы предлагаем для упрощения и большей структуризации расчета мультипликативной оценки стоимости сетевой корпоративной структуры использовать построенную нами табличную форму, приведенную в таблице 43.

Таблица 43 - Мультипликативная оценка стоимости сетевой корпоративной структуры

Наименование мультипликатора	Значение мультипликатора	Удельный вес мультипликатора	Итоговое значение
Дисконт цена / чистая прибыль	$M_{пб}=2,71$ $M_{пи}=3,26$	0,3	$ИМ_б=1,517$ $ИМ_и=1,979$
Дисконт цена / объем реализации	$M_{рб}=0,39$ $M_{пи}=0,4$	0,6	
Дисконт цена / балансовая стоимость	$M_{сб}=4,7$ $M_{си}=7,6$	0,1	
Стоимость стр = Доля рынка*Мультипликатор корреляции	$С_{стр}=1684$ млн.руб. $С_{инт стр}= 2350$ млн.руб		

*Источник: составлено автором*

Сравнительный подход позволяет экспертам использовать все варианты мультипликаторов. Алгоритм мультипликативной оценки стоимости сетевой корпоративной структуры может быть реализован в виде нескольких этапов.

*Этап 1.* Определяется форма дисконтированной цены как стоимость денежных потоков с учетом коэффициента дисконтирования за 2 прошедших года 2015 и 2016 и 1 прогнозируемый год 2017

$$\text{Дисконт цена} = 173 + 121 * 1,095 + 139 * 1,095 * 1,0825 = 470,26 \text{ млн. руб.}$$

*Этап 2.* На основе выводов экспертного анализа определяются значения

удельных весов мультипликаторов в итоговом корреляционном значении. Мультипликатор «Дисконт цена / объем премии» является базовым мультипликатором определения стоимости Ставропольского филиала «СОГАЗ». Мультипликаторы чистой прибыли и балансовой стоимости являются коррекционными мультипликаторами. В соответствии с их влиянием на компанию распределяются значения удельных весов.

Дисконт цена / объем премии – 0,6; Дисконт цена / чистая прибыль – 0,3;

Дисконт цена / балансовая стоимость – 0,1

*Этап 3.* Предлагаются формулы для определения значений мультипликаторов

Значение мультипликатора «Дисконт цена / чистая прибыль» значительно зависит от уровня бухгалтерского учета. В качестве расчетной базы этого мультипликатора допустимо использование среднегодовой суммы прибыли, рассматриваемого трехлетнего периода.

Дисконт цена / чистая прибыль  $\sigma = 390 / 144 = 2,71$

Дисконт цена / чистая прибыль  $\pi = 470 / 144 = 3,26$

Мультипликатор «Дисконт цена / объем реализации сети» является специфичным, используемым исключительно для сетевых корпоративных структур. Преимуществом этого мультипликатора является объективность, которая упрощает задачу эксперта и делает его не зависимым от данных бухгалтерского учета. Данный мультипликатор дает объективную оценку и исключает возможность влияния завышения или занижения прибыли данными бухгалтерского учета.

Дисконт цена / объем реализации сети  $\sigma = 390 / 992 = 0,39$

Дисконт цена / объем реализации сети  $\pi = 470 / 1188 = 0,4$

Мультипликатор «Дисконт цена / балансовая стоимость» хорошо коррелируется с финансовыми показателями компании. В том числе отражает изменение балансовой стоимости компании в результате расширения последней.

Дисконт цена / балансовая стоимость  $\sigma = 390 / 83 = 4,7$

Дисконт цена / балансовая стоимость  $\text{и} = 470 / 62 = 7,6$

Простая средняя величина мультипликаторов не применима для использования, так как более верным способом будет исчисление итогового корреляционного значения мультипликатора с учетом веса вышеназванных мультипликаторов.

Итоговый мультипликатор  $\text{б} = 1,517$ ; Итоговый мультипликатор  $\text{и} = 1,978$

*Этап 4.* В окончательном виде получается формула оценки стоимости сетевой корпоративной структуры, которая может быть использована для вычисления ее абсолютной величины:

СТОИМОСТЬ  $\text{инт стр} = \text{Доля рынка} * \text{Мультипликатор корреляция}$

Рассматриваются значения в периоды до региональной интеграции и после региональной интеграции сетевой корпоративной структуры в соответствии с наличием исходной информации.

СТОИМОСТЬ  $\text{стр} = 1110 * 1,517 = 1\ 684$  млн. руб.

СТОИМОСТЬ  $\text{инт стр} = 1188 * 1,978 = 2\ 350$  млн. руб.

Преимущества использования предлагаемого расчета для сетевой корпоративной структуры состоит в том, что, несмотря на широкий спектр реализуемых продуктов и разнообразной структурой самих компаний, вся деятельность компании определяется объемом реализации сети в денежном выражении, в рублях. Следовательно, по нашему мнению, для прогнозных расчетов мы можем рекомендовать к использованию мультипликативный расчет стоимости на основе рыночной доли с целью упрощения производимых расчетов.

Как видно, из показателей, используемых для расчета стоимости Ставропольского филиала «СОГАЗ» (чистая прибыль, объем прибыли, балансовая стоимость), достижение любых видов экономических эффектов от расширения сетевой корпоративной структуры найдет отражение в изменении этих показателей, и, как следствие, в изменении стоимости компании. Выявление взаимосвязи между экономическими эффектами и показателями мультипликативного расчета стоимо-

сти поможет обосновать ее использование в качестве удобного инструмента для обоснования расширения сетевой структуры (табл. 44).

Таблица 44 - Обоснование отражения эффектов от расширения Ставропольского филиала СОГАЗ в показателях мультипликативного расчета стоимости компании

№	Источники эффектов, получение которых становится возможным при региональной интеграции	Процесс отражения эффектов через показатели мультипликативного расчета стоимости	Показатели мультипликативного расчета стоимости, в изменении значения которых отражаются эффекты
1	Возникновение эффекта от масштаба Ставропольского филиала СОГАЗ	Снижение операционных расходов: возможность снижения цены на бизнес продукты и тем самым поднять объем реализации; возможность обслуживания большего числа клиентов тем же персоналом.	Прибыль, объем реализации сети
2	Эффект от ликвидации дублирующих функций, который становится возможен в результате сокращения управляющего и обслуживающего персонала и централизации функций	Снижение операционных расходов: возможность снизить операционные издержки, как ресурс для увеличения маркетингового бюджета; возможность увеличения прибыли даже при сохранении объемов реализации и цен на бизнес продукты.	Прибыль, объем реализации сети
3	Эффект от возникновения преимуществ на региональном корпоративном рынке. Размер корпоративной структуры является гарантом стабильности.	Увеличения спроса на бизнес продукты: увеличения портфеля продаж; повышение отдачи корпоративных продаж	Прибыль, объем реализации сети
4	Эффект от повышения эффективности управления, за счет распространения качественного менеджмента на всю территорию сетевой структуры, и внесения более совершенных технологий управления	Оптимизация управленческого труда, повышение производительности административно-управленческого персонала, оптимизация управленческих функций и ведения внутренних бизнес-процессов, снижение операционных расходов.	Прибыль, объем реализации сети
5	Эффект от приобретения крупных контрактов. У сетевой структуры есть возможности, чтобы конкурировать за крупные и государственные, контракты.	Значительные финансовые вливания за счет крупных заказчиков являются следствием увеличения получаемой прибыли	Прибыль, объем реализации сети, региональная доля
6	Эффект от монополизации. Крупная организация обладает большим рыночным влиянием, что дает ей возможность пресечь конкуренцию	Установление выгодных для сетевой структуры условий и как следствие оптимизация прибыли	Прибыль, региональная доля
7	Эффект от разницы в цене создаваемой компанией и стоимости расширения сетевой компании. Иногда проще расширить существующую, чем создавать новую.	Целесообразно, когда рыночная оценка имущественного комплекса покупаемой компании значительно меньше стоимости расширения существующей сетевой компании	Региональная доля, балансовая стоимость

*Источник: составлено автором*

Проведем обоснование отражения возникающих экономических эффектов от расширения сетевой корпоративной структуры в показателях мультипликативного расчета стоимости. Показатели табл. 44 наглядно демонстрирует, что возникновение эффектов экономической природы от расширения сетевой корпоративной структуры оказывает прямое воздействие на показатели, используемые для расчета оценки стоимости Ставропольского филиала «СОГАЗ». Наиболее распространенное влияние экономических эффектов сводится к увеличению объема реализации сети и снижению операционных расходов.

Следствием этого становятся следующие возможности:

- увеличение спроса;
- увеличение региональной доли сетевой структуры;
- увеличение прибыли даже при сохранении объемов реализации и ценовой политики.

Все перечисленные показатели – объем реализации сети, величина чистой прибыли, балансовая стоимость, операционные расходы, региональная рыночная доля компании, являются основой для определения параметров, формирующих стоимость сетевой структуры в мультипликативном расчёте стоимости.

Именно поэтому, на наш взгляд, целесообразно использование мультипликативного расчёта стоимости для принятия решения о расширении Ставропольского филиала «СОГАЗ».

Таким образом, представленный нами расчет эффективности и мультипликативной стоимости, основанный на всестороннем отражении как сетевых, так и корпоративных особенностей анализируемой структуры, может применяться в качестве комплексной оценки экономической эффективности развития сетевой корпоративной структуры в регионах.

### **Вывод по главе 3.**

Подытоживая результаты проведенного исследования сетевых корпоративных структур, сформулируем следующие выводы:

1. Разработана концепция оценки привлекательности региона для развития сетевых корпоративных структур, ориентированная на экономико - географический потенциал региона. Возможности развития сетевых корпоративных структур рассмотрены на примере Северо – Кавказского Федерального Округа и Республики Северная Осетия – Алания. Реализация стратегии развития Северо – Кавказского региона определяет интегральную структуру региональной экономики, что в свою очередь находит отражение в направлениях региональной стратегии. В условиях пространственной интеграции, когда растет роль территориальных преимуществ, регион должен обладать привлекательностью, как фактором достижения необходимого уровня экономического развития. И в тоже время, экономическая привлекательность региона, становится основным фактором формирования и расширения сетевых структур. Двойственность этой структуры, является отличительной особенностью стратегии развития. Уникальность каждого региона влияет на разработку и реализацию проекта расширения сетевой корпоративной структуры и программ социально – экономического развития.

2. Разработаны организационно – экономические основы управления развитием сетевой корпоративной структурой региона, основанный на многокритериальной оценке эффективности развития с учетом выгод для экономики региона. Интегрируя результаты разработки оценки эффективности сетевой корпоративной структуры в процесс совершенствования управления процессом интеграции, мы разработали комплексный и эффективный подход, отражающий эффективность сетевой корпоративной структурой и развития региональной сети. Важная роль отводится обоснованности формирования и развития структуры с учетом получаемых корпоративных и региональных эффектов. С учетом вышеназванных характеристик и критериев, мы разработали систему оценки эффективности и управления развитием сетевой корпоративной структурой.

3. Разработана экономическая модель мультипликативной оценки сетевых корпоративных структур различных типов, отражающая корпоративные и сетевые

характеристики развития структур. Описанные нами возможности применения мультипликативной оценки для анализа экономической эффективности сетевых корпоративных структур, являются не исчерпывающими. Преобразуя представленные модели можно также осуществить оценку влияния деятельности сетевых корпоративных структур, как на развитие отраслевых комплексов региона, так и отдельных субъектов.

Достоинства вышеизложенного комплекса могут служить базисом для создания под эгидой Агентства стратегических инициатив (АСИ) проекта развития сетевых корпоративных структур. Деятельность АСИ опирается на благоприятный опыт регионов, который трансформируется в рекомендации. Под эгидой АСИ возможно разработать «дорожную карту» по упрощению и ускорению развития подобных региональных структур на основе не теории, а практики внедрения в ряде регионов. Проект развития сетевых корпоративных структур имеет перспективу приобрести форму стандарта, основанного на методологической поддержке процесса внедрения, а также на организационной поддержке деятельности региональных экспертных групп.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе представлены основные принципы, теоретические основы, практические наработки и алгоритм реализации комплексного подхода к управлению формированием и развитием сетевой корпоративной структуры на региональном уровне.

Эффективность и конкурентоспособность сформированных сетевых корпоративных структур во многом зависят от обоснованности состава и объединяемых регионов деятельности участников. Обоснована целесообразность регионального сотрудничества и состав этапов при формировании эффективных сетевых корпоративных структур.

Изучение практики регионального менеджмента, развития корпоративных структур, процессов интеграции в региональной экономической системе, подходов к оценке эффективности формирования сетевой корпоративной структуры, а также опыта хозяйствования корпоративных компаний Северо – Кавказского и Южного федеральных округов подтвердило актуальность поставленной цели диссертационного исследования.

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы:

К актуальным проблемам развития сетевых корпоративных структур можно отнести:

- дифференциация регионального социально – экономического развития;
- низкий уровень разработки вопросов создания и развития, сетевых структур, связанных с обоснованием организационных, производственно-технологических, финансовых, управленческих решений, определяющих выбор привлекательного региона;
- не использование прогнозирования показателей деятельности будущих сетевых структур с целью обоснований выгоды региональной интеграции;
- отсутствие единых методических подходов и рекомендаций по измерению эффективности создания и расширения, сетевых структур.



Исследование процессов развития сетевых корпоративных структур выявило, что интеграционные процессы являются определяющей тенденцией современных региональных экономических систем, и определяющую роль в них занимают сетевые корпоративные структуры.

Выявлена взаимосвязь, что формирование современных корпоративных структур происходит на стыке двух процессов: процессов корпоратизации и процессов сетизации, что находит отражение в процессах развития сетевых корпоративных структур. Рост внутри региональных экономических потоков, формирование региональных группировок, ускоренное развитие экономических связей между регионами, завоевание конкурентных преимуществ, синергетический эффект, инициатива, инновационное развитие, расширение регионального присутствия, – вот только некоторые характеристики сетевых корпоративных структур, следует отметить, что в них перемешиваются как сущностные характеристики корпоративности, так и внешние черты влияния региональных условий хозяйствования.

Эти факторы обусловили характеристику исследования направления развития российской экономики через обеспечение устойчивого развития региональных отраслей и экономической системы региона на основе формирования сетевых корпоративных структур, созданных на фундаменте симбиоза сетизации и корпоратизации региональной экономики, и развивающихся за счет завоевания конкурентных преимуществ и создания лучших условий хозяйствования.

Анализ практики управления и принятия решений о развитии сетевых корпоративных структур показал, что исследования оценки развития структур и инструментария управления недостаточно, для принятия комплексных обоснованных решений о региональном расширении. Большинство исследователей предлагают перечень потенциальных организационно – экономических эффектов, без анализа как региональной привлекательности для развития компании, так и анализа эффектов, которые приобретет регион в результате вхождения сетевой корпоративной структуры. Поэтому автором разработан комплексный подход

«управления эффективностью сетевой корпоративной структуры», отличительной чертой, которой является то, что предложенный подход управления развитием сетевой корпоративной структуры можно применять на этапе прогнозирования развития структуры, который также будет востребован исполнительными органами региона, для исследования направлений развития структур с учетом региональных точек роста.

Практика применения результатов исследования показала, что эффективность решения вопросов развития сетевых корпоративных структур в условиях конкуренции позволило использовать сильные стороны самой корпоративной структуры и возможности, предоставляемые региональной средой, для разработки и совершенствования эффективности развития территориальной дирекции и Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» в СКФО. Применение модели оценки привлекательности региона, ее потенциала, для развития сетевой корпоративной структуры создает аналитическую и экономическую основу принятия решения о региональном направлении развития.

Содержание авторского подхода заключается в уточнении и дополнении теоретических положений и разработке прикладных аспектов управления развитием сетевых корпоративных структур. Авторский подход к управлению процессами региональной интеграции сетевых корпоративных структур характеризуется следующими ключевыми особенностями:

– авторская разработка позволяет повысить обоснованность решений по развитию и расширению сетевой корпоративной структуры, вместе с тем оптимизируя количество используемого инструментария;

– обоснована актуальность и специфика развития и формирования сетевых корпоративных структур на основе привлекательности региона, обуславливающего дифференцированный подход к управлению процессом развития и региональной интеграции сетевой корпоративной структуры;

– подчеркнута необходимость комплексного рассмотрения взаимосвязей региональной экономической системы и развития корпоративной структуры, акцентировано внимание на важности отражения в оценки эффективности: экономических преимуществ развития территории, конкурентных позиций структуры, связей и взаимодействие участников, инновационное влияние на регион, а также социально – экономические показатели.

В диссертационной работе уделено особое внимание принятию решений на уровне региональных отношений с учетом интересов субъектов экономики региона. Разработаны механизм управления и оценки эффективности сетевой корпоративной структуры и расчет стоимости структуры. В исследовании разработано и предложено использование комплекса экономических интеграционных показателей и мультипликативного расчёта стоимости для анализа социально – экономической эффективности структуры.

Основные теоретические и методологические положения диссертационного исследования обоснованы с учетом дальнейшего практического применения.

Научное и экономическое обоснование региональной интеграции сетевой корпоративной структуры Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» осуществлено посредством использования разработанного комплексного подхода развития сетевой корпоративной структуры, с проведением оценки привлекательности региона и потенциала развития сетевой структуры, с применением многокритериальной оценки эффективности деятельности структуры, а также с учетом взаимосвязи с подпрограммой развития республики Северная Осетия – Алания программы социально – экономического развития Северо – Кавказского Федерального Округа.

Применение подхода управления процессом развития сетевой корпоративной структурой оптимизирует и повысит методологический уровень управления интеграционными процессами и эффективность использования региональных преимуществ.

Исходя из сказанного, в процессе управления региональными сетевыми

корпоративными структурами, важную роль отводится формированию и развития структуры с учетом получаемых корпоративных и региональных эффектов. В работе усовершенствованы существующие подходы к оценке сетевых региональных структур с учетом их корпоративных особенностей и разработок эффективных инструментов оценки эффективности развития сетевой корпоративной структуры.

Содержание авторского подхода к управлению процессами развития сетевых корпоративных структур характеризуется следующими ключевыми особенностями: авторская разработка позволяет определить эффективность и повысить обоснованность создания и развития сетевой корпоративной структуры в регионе; обосновано повышение эффективности развития сетевых корпоративных структур через получение конкурентных преимуществ на основе анализа и использования аспектов привлекательности региона.

На заключительном этапе автор сделал выводы о проектной эффективности будущей и фактической эффективности существующей корпоративной структуры, соединив воедино все ранее произведенные расчеты и исследования. Для этих целей использован многокритериальный показатель эффективности, рассчитанный с помощью применяемых в экономической науке методов. Здесь же сделаны выводы о возникновении синергического эффекта, который проявился в повышении эффективности сетевой корпоративной структуры. В состав многокритериального показателя эффективности, мы включили:

- оценку экономических преимуществ развития территории;
- оценку конкурентных позиций сетевой корпоративной структуры;
- оценку уровня связей и взаимодействия участников сетевой структуры;
- оценку вклада в инновационное влияние на регион;
- прогнозную оценку социально – экономических показателей.

Расчет эффективности вхождения сетевой корпоративной структуры, рассчитанной для Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» за период 2017-2019 годы

позволил на прогнозном этапе дать оценку достижения целей структуры и получения эффектов для республики Северная Осетия – Алания.

Объем реализации сетевой структуры в регионе на сегодняшний день составляет 2,2 % в общем объеме отрасли. Согласно прогнозному плану расширения структуры уже в последующие два года эти показатели достигнут 4,5% и 11,9 % соответственно, что станет возможным благодаря росту динамики объемов реализации со среднегодовых 5% до 16,82 %. Прогнозный рост численности в связи с увеличением объема реализации составит 10,5 %. Прогноз роста платежей в бюджет обусловлен двумя факторами. Это увеличение объема реализации структуры с 642 400 тыс. рублей до 750 000 тыс. руб. и исчислением соответствующих налоговых платежей, а также консолидацией 100 % сборов регионального фонда ОМС и обеспечением непрерывных платежей в республиканские учреждения здравоохранения, что окажет непосредственное влияние на стабильность республиканской отрасли здравоохранения. Прогнозируется интенсивное развитие такого направления деятельности Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» как ДМС обусловленное, прежде всего корпоративными взаимосвязями структуры.

В совокупности эта деятельность будет содействовать и выполнять роль ведущего фактора исполнения ключевого направления программы социально – экономического развития республики Северная Осетия – Алания, в разрезе обеспечения мероприятий по развитию учреждений здравоохранения Республики Северная Осетия – Алания.

Расчет оценки эффективности развития сетевой корпоративной структуры в республике Северная Осетия – Алания дал результат 4.1 балла. При максимуме 5 баллов эта оценка показывает обоснованность интеграции Ставропольского филиала АО «СОГАЗ» в республику, где основным преимуществом сетевой корпоративной структуры станет повышение конкурентоспособности компании вследствие получения экономических эффектов и участие в программе «Социально –

экономического развития Республики Северная Осетия – Алания на 2016 – 2025 годы».

Комплексный подход управления развитием региональными сетевыми корпоративными структурами обусловит получение следующих преимуществ:

1. Переход от интуитивного способа принятия решения о развитии структуры к экономически обоснованному способу;
2. Повышение качества управленческого решения о региональной интеграции сетевой корпоративной структуры;
3. Использование потенциала региона и сильных сторон и возможностей корпоративной структуры для разработки стратегии регионального интеграционного развития;
4. Получение прогнозной оценки эффективности создаваемой структуры и анализ эффектов, получаемых регионом от вхождения сетевой корпоративной структуры.

Достоинства вышеизложенного подхода могут служить базисом для создания проекта развития сетевых корпоративных структур. Под эгидой Агентства стратегических инициатив возможно разработать «дорожную карту» по упрощению и ускорению развития подобных региональных структур на основе не теории, а практики внедрения в ряде регионов. Проект развития сетевых корпоративных структур имеет перспективу приобрести форму стандарта, основанного на методологической поддержке процесса внедрения, а также на организационной поддержке деятельности региональных экспертных групп.

Таким образом, с помощью предложенного подхода управления развитием формируемой сетевой корпоративной структуры в регионе можно обосновать и наблюдать эффективность уже на этапе прогнозирования развития структуры, а также будет востребовано его использование исполнительными органами региона, для оценки целесообразности содействия формированию подобных структур и исследования направлений развития структур с учетом региональных точек роста.

### Список использованной литературы

1. Абдулманапов С.Г. Межрегиональная экономическая интеграция в обеспечении развития субъектов Федерации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. №4.
2. Авдашева С.Б. Хозяйственные связи в российской промышленности: проблемы и тенденции последнего десятилетия. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000.
3. Агафонова И.П. Пути и проблемы вертикальной интеграции российских предприятий в условиях современной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 5. С. 90-107.
4. Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении / Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2005
5. Арапова Е.Я. «Экономическая интеграция в Восточноазиатском регионе» - М.: Проспект, 2016.
6. Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов.- М.: Изд. «Приор», 2002.- 384 с.
7. Асаул В.В. Научные основы концепции экономической инновационной стратегии строительных организаций на основе интеграционных процессов. СПб: СПбГАСУ, 2005.
8. Асаул А.Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства // Сборник материалов конференции Союза экономистов Украины. Киев, 2001.
9. Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Предпринимательские сети в строительстве / Под ред. д.э.н., проф. А.Н.Асаула.- СПб.: «Гуманистика», 2005.- 256 с.
- 10.Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2009.

11. Бакланов П.Я. Дальневосточный регион России: проблемы и предпосылки устойчивого развития. Владивосток: Дальнаука, 2001.
12. Бакланов П. Я. Территориальные структуры хозяйства в региональном управлении. М.: Наука, 2007.
13. Бакланов П.Я. Экономико – географическое положение как важнейшее свойство структурированной территории // Географическое положение и территориальные структуры. – М.: Новый хронограф, 2012.
14. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования: пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Логос, 1999 г.
15. Блохин Ю.В. О сущности инфраструктуры, состав ее отраслей и их классификации. В кн.: Региональные проблемы размещения производства. – М.: Экономика – 1975.
16. Бугорский В.Н., Соколов Р.В. Экономика и проектирование информационных систем. – СПб.: РИФ «Роза мира», 1998
17. Бугорский В.Н. Сетевая экономика: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2008
18. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности. Научная монография.- М.: Едиториал УРСС, 2003.- 200с.
19. Варфоломеев В.И., Назаров С.В. Алгоритмическое моделирование элементов экономических систем. – М.: Финансы и статистика, 2004
20. Винюков И.А., Крылова И.Б. Многомерная финансовая типология регионов России. - М.: Финансовый университет, 2011.
21. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарики, 1998. – 298 с.
22. Гальперин С.Б., Дороднева М.В., Мишин Ю.В., Пухова Е.В. Экономическое обоснование и оценка эффективности проектов создания корпоративных структур / Под ред. д.э.н. С.Б.Гальперина. - М.: «Издательский дом «Новый век», Институт микроэкономики, 2001. – 56 с.



23. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. - М.: Дело, 1999 г. – 496 с.
24. Гладких О.В. Инфраструктура рынка средств производства региона. Диссер. канд. экон. Наук. – Иркутск. – 1999. – С. 10.
25. Горбатовский Е. Регулирование развития объектов инфраструктуры рынка//Транзитная экономика. – 2001. – №1 - С.97.
26. Господарчук Г.Г. Развитие регионов на основе финансовой интеграции. – М.: Финансы и статистика, 2006.
27. Гурков И.Б. Адаптация промышленной фирмы- М.: ГУ-ВШЭ,1997.
28. Дементьев В.Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие: Препринт ЦЭМИ №WP/98/038.М.,1999.
29. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. – М.:Дело,1995.
30. Дохолян С.В. Проблемы формирования конкурентоспособности региона: основные противоречия, позитивные и негативные факторы // Региональные проблемы преобразования экономики. 2009. №1.
31. Дохолян С.В., Садыкова А.М. Региональное развитие и конкурентоспособность региона: теоретические аспекты // Вопросы структуризации экономики. 2007. №1.
32. Друкер, Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008
33. Евсеенко А.В., Зверев В.С., Унтура Г.А. Интеграционные процессы в экономике региона. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1996 г.
34. Евстигнеева Л., Евстигнеев Р. Глобализация и российские регионы // Проблемы теории и практики управления, 2003. - № 1.
35. Елаховский В.С., Поповская Е.В. Типологизация субъектов России по уровню развития, структуре и факторам формирования предпринимательского потенциала // Вопросы статистики. – 2011. - №12.

- 36.Ермакова Н.А., Калоева А.Т. Типология регионов для целей региональной политики: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
- 37.Информационные системы и технологии в экономике: Учебник. – 2 – е изд., доп. и перераб. / Под ред. В.И. Лойко. – М.: Финансы и статистика, 2003.
- 38.Карев А.В. Сетевые эффекты на современных рынках // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. -№4.
- 39.Карлина Е.П., Акмаева Р.И., Мичурина О.Ю., Жабина С.Б. Разработка стратегии адаптации организации в конкурентной среде.- Ростов н/Д: Изд-во «Фолиант», 2004.- 250 с.
- 40.Кастельс М. Организация межфирменной сети. В кн.: Информационная эпоха: экономика, общество и культура. - М.: ГУ ВШЭ. – 2000.
- 41.Каткова М.А. Институциональные ловушки на современном этапе трансформационных преобразований: региональный аспект // Право и экономика. – 2011. - №5.
- 42.Каткало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980-1990-е годы//Вестник С-Петербур.ун-та.Сер.5. Экономика.1999. Вып. 2 С.20-37.
- 43.Колесникова Н.А. Финансовый и имущественный потенциал региона: опыт регионального менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2000.
- 44.Кликич Л.М., Вульфсон Н.И., Муратова Р.М. Трансформация сферы услуг при переходе к постиндустриальному обществу. – Уфа: БГАУ, 2001.
- 45.Когденко В.Г., Мельник М.В. Управление стоимостью компании. Ценностно – ориентированный менеджмент. – М.: Юнити – Дана, 2012.
46. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Бизнес, 2007
- 47.Коуз Р. «Природа фирмы» / под ред. О. И. Уильямсона, С. Дж. Уинтера; пер. с англ. М. Я. Каждана; ред. пер. В. Г. Гребенников. — М.: Дело, 2001.
- 48.Коумплэнд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004

49. Кузнецов П.В., Горобец Г.Г., Фоминых А.К. Неплатежи и бартер как отражение новой формы организации промышленности в России /Предприятия России: корпоративное управление и рыночные сделки. - М.: ГУ-ВШЭ, 2002.
50. Кузнецова Н.П., Писаренко Ж.В. Финансовая конвергенция и финансовые конгломераты в мировой экономике. СПб. 2011 г.
51. Кузык Б. Стратегия развития: задачи перехода к геоэкономической модели // Российский экономический журнал. – 2000. - №3.
52. Кургин. Страховой менеджмент. Управление деятельностью страховой компании. М.: Финансы и статистика, 2003
53. Лазарев И.А., Хижа Г.С., Лазарев К.И. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития. – 3е изд. – М.: Дашков и К, 2013.
54. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес. - Мн.: «Армита-Маркетинг; Менеджмент», 2001.- 480 с.
55. Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Развитие бартерных отношений в России. Институциональный этап. Препринт ЦЭМИ №WP/99/072.М.,1999.
56. Макинтайр Р. Малые предприятия в экономике переходного периода: анализ проблем и экономическая политика // Экономическая наука современной России, 2002. №1. С. 125.
57. Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч.- 2-е изд.- Т.23.
58. Маршалл Альфред. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993.
59. Матраева Л.В. Методология многомерного статистического анализа показателей инвестиционного потенциала региона // Вопросы статистики. – 2013. - №6.
60. Матыцин А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика.- М.: Новый век, 2002.- 368 с.
61. Международные стандарты оценки МСО 1-4 / Международный комитет по стандартам оценки имущества, Российское общество оценщиков. – Т. 1 и 2. – 1995.

62. Мерзликина Г.С., Передунова С.В. Корпоративное управление: Учеб. пособие / ВолгГТУ.- Волгоград, 2003.- 84 с.
- 63.Методология высокоточного управления сбалансированным развитием корпоративных структур / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2014.
- 64.Мильнер Б.З. Теория организаций.- М.: ИНФРА-М, 1998.- 336 с.
- 65.Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Экономика транснациональной умпании: Учеб. пособие.- СПб.: СПбГИЭУ, 2005.- 375 с.
- 66.Мосейко В. О. Оценка конкурентоспособности регионов: методология, модели, инструменты: [монография] / В. О. Мосейко; ФГОУ ВПО «Волгоградский гос. ун-т». – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2013
- 67.Музыра Ю.А., Малаховская М.В., Морозова Э.Г. Комплексная оценка эффективности системы управления аптечной организацией.- М.: МЦФЭР, 2003.- 176 с.
68. Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 5.08.2000 г. №117 – ФЗ (ред. от 22 июля 2005 г.).
- 69.Национальный доклад по корпоративному управлению. Выпуск VI. Национальный Совет по корпоративному управлению. Москва, 2013.
- 70.Новиков В.А. Толковый словарь: термины рыночной экономики/В.А. Новиков.- М.: Наука. – 1994. – С. 75.
- 71.Новоселов А.С. Региональные рынки: учебник, М.: ИНФРА-М. – 1999. – С. 173-176.
- 72.Общая экономическая теория (политэкономия): учебник/под ред.акад. В.И.Видяпина, акад. Г.П.Журавлевой. М.: ПРОМОМедиа. – 1995. – С.107.
73. Одесс В.И. Рыночная инфраструктура./РИСК. – 1997. – №3-4 - С.120.
- 74.Одинцов Б.Е. Обратные вычисления в формировании экономических решений: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004
- 75.Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур//Проблемы теории и практики управления. - 1997. - № 3.

- 76.Петухов В.Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика.- М., 1999.
- 77.Поздняков В.Я., Козаков С.В. Экономика отрасли: Учебное пособие. – М.: Инфра – М, 2010. – 309 с.
- 78.Портер Майкл. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Международные отношения, 1993.
- 79.Порядок оценки стоимости чистых активов страховых организаций, созданных в форме акционерных обществ: приказ Минфина России № 83 н, ФКЦБ РФ от 12.09.03 № 03 – 158 / ПЗ
- 80.Программа развития бюджетного федерализма в Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.2001. - № 584
- 81.Радаев В.В. Формирование новых российских рынков: трансакционные издержки, формы контроля и деловая этика – М.: Центр политических технологий, 1998.
- 82.Развертывание информационно – коммуникационной сети как географический процесс: монография / В.И. Блануца. – М.: Инфра – М, 2016.
- 83.Региональная экономика и управление: Учебное пособие, 2-е изд. – СПб: Питер, 2008 г. – 288 с.
84. Региональные исследования за рубежом. М.: Наука - 1973.- С.109
- 85.Россинский В.И. Основы корпоративного управления: Учебное пособие.- Ростов н/Д.: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006.- 252 с.
- 86.Русскова Е.Г. Методология системного исследования инфраструктуры рыночной экономики. Диссер. доктора. эконом. наук. Волгоград. – 2007. – С.37.
- 87.Рюэгг – Штюрем Й. Значение новых сетевых организационно – управленческих форм для динамизации предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2001.№6.

88. Рыночная экономика: понятия, термины, механизмы рыночной экономики. Словарь-справочник. Кн.2/А.А.Зайцев [и др.]. Саратов: Изд-во СГУ. – 1991. – С.42.
89. Самуэльсон П. Экономика. М. – 1964. – С. 774.
90. Скотт Марк К. Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005
91. Смирнова Г.Н. и др. Проектирование экономических информационных систем: Учебник / Г.Н. Смирнова, А.А. Сорокин, Ю.Ф. Тельнов; под ред. Ю.Ф. Тельнова. – М.: Финансы и статистика, 2005
92. Смит А. Исследование о природе и причины богатства народов. Глава 9 М.: Эксмо – 2017. – С. 1017
93. Стратегия регионального развития в условиях инновационных преобразований экономики / В.З. Петросянц, С.В. Дохолян, Д.В. Петросянц, А.А. Баширова; под общ.ред. д.э.н., проф. В.З. Петросянца; РАН; Дагестан. Науч.центр; Ин-т соц.-экон. Исследований. – М: Экономика, 2011.
94. Стрелец И.А. Новая экономика и информационные технологии. – М.: Экзамен, 2003
95. Суглобов А., Смирнова Е. Сетевая модель формирования российской национальной инновационной системы. М.: Инфра – М, 2017.
96. Тарасевич Л.С., Гребенников П.И., Леусский А.И. Макроэкономика: учебник – М.: Высшее образование, 2008
97. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Учеб. Пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006
98. Территориальное управление общественным производством. Словарь-справочник.- М., «Закон и право». – 1993.

99. Ткаченко Г.Г. Экономико – географическое положение как фактор интеграции субъектов Дальнего Востока со странами Северо – Восточной Азии // Региональные исследования. – 2014. - №3.
100. Третьяк О.А., Румянцева М. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента, том 1, №2, 2003 стр. 30-49.
101. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Изд. – книготорговый центр «Маркетинг», 2002 г.
102. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) Регионы России: социально – экономические показатели 2015. Статистический сборник – Москва: 2015 г.
103. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) Регионы России: социально – экономические показатели 2015. Статистический сборник – Москва: 2016 г.
104. Федоров В.Н. Социально-экономический потенциал инфраструктуры: содержание оценка и анализ развития/В.Н. Федоров. – Ульяновск.: УлГПУ - 2000. – С.11.
105. Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом.- М., 1999.
106. Финансовый менеджмент страховой организации: учебное пособие / Н.Н. Никулина, С.В. Березина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008
107. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензе Р. Экономика/ Пер. со 2-го англ. изд. - М.: Дело ЛТД, 1995. — 864 с.
108. Фридаг Хервиг Р., Шмидт Вальтер. Сбалансированная система показателей: практ.пособие: пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2007
109. Хайрутдинов А.Р. Исследование пространственной структуры современной международной торговли с использованием кластерного анализа // Региональные исследования. – 2011. - №1.

110. Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. – М.: Экономика, 1979.
111. Хейне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. Изд. 2-е стереотипн.- М.: "Дело" при участии изд-ва "Catallaxy", 1993.- 704 с.
112. Центральный Банк Российской Федерации. Сводные статистические показатели 2015 г. – Москва: 2015 г.
113. Центральный Банк Российской Федерации. Сводные статистические показатели 2014 г. – Москва: 2014 г.
114. Чернова Л.С. Взаимосвязь типологии субъектов Российской Федерации и методов оценки экономического развития страны // Проблемы прогнозирования. – 2013 - №2.
115. Чернявский И.Ф. Инфраструктура и эффективность общественного производства // Вопросы экономики. – 1982. - №7.
116. Шагиев Р.Р. Интегрированные нефтегазовые компании / Под ред. А.Г. Аганбегяна.- М.: Наука, 1996.- 303 с.
117. Шиткина И.С. Предпринимательские объединения. Учебно-практическое пособие.- М.: Юристъ, 2001.- 384 с.
118. Экономика отрасли. Под ред. А.С. Пелиха – Ростов на Дону: «Феникс», 2004
119. Экономикс: принципы, проблемы и политика К. Макконнелл, С. Брю – М.: Инфра-М, 13-е изд. 1999 г. – 399 с.
120. Экономическая интеграция: пространственный аспект / под ред. П.А. Минакир. М.: Экономика, 2004.
121. Экономическая статистика: Учебник / Под ред. Ю.Н. Иванова – М.: Инфра – М, 1998 г.
122. Экономическая энциклопедия/научно-ред.совет изд-ва «Экономика»; ИЭ РАН; гл.ред. Л.И.Абалкин. – М.: Экономика – 1999. – С.256.



123. Яковенко Н.В. Депрессивные регионы России: методология, теория, практика. – Иваново: ГУП ИО «ИИД», 2013.
124. Яковлева С.И. Функциональное определение инфраструктуры в региональных науках//Регионология, 4/2001-1/2002.-256-263 С.
125. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure.- Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
126. Davidow W.H., Malone M.S. The virtual corporation. New York: Harper Business, 1992.
127. Eccles R. The quasifirm in the construction industry // Journal of Economic Behavior and Organization. 1981. Vol.2. P.335-337.
128. Hajkova V., Hajek P. Typology of regional innovation systems in Europe - a neural network approach // Int. Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Science. – 2011. Vol.5, №3
129. Imai K., Itami H. Interpretation of organization and market //International Journal of Industrial Organization. 1984. N 2. P.285-310.
130. Jochimsen R. Theorie der Infrastruktur. Tübingen. – 1966
131. Johnson R., Lawrence P. Beyond vertical integration -the rise of the value-adding partnership // Harvard Business Review. 1988. Vol.88. P.94-104.
132. Lectures on macroeconomics. Blanchard Olivier Jean, Fisher Stanley. Cambridge, Mass: MIT Press, 1989.
133. Lewin, K. Field Theory in Social Science, 1951. - Harper & Row.
134. Miles R., Snow C. Network organizations: New concepts for new forms // Ibid. 1986, Spring.
135. Miles R., Snow C. Fit, failure and the hall of fame//California Management Review. 1984, Spring.
136. Natural catastrophes and man-made disasters in 2012: A year of extreme weather events in the US. №2, 2013.
137. Porter Michael. The Competitive Advantage of Nations // New York: The Free Press, 1990/

138. Rosenstein-Rodan P. Notes on the Theory of the “Big Push”//Economic Development for Latin America. N.Y.-1961. - P.60.
139. Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J. Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda // Academy of Management Journal. 1995. N 1. P.7-23.
140. The McGraw-Hill. Dictionary of Modern Economics. A Handbook of Terms and Organisations. N.Y. – 1973. – P. 297.
141. The Hollow Corporation //Business Week. 1986. March 3.
142. Thorelli H.B. Networks: Between markets and hierarchies // Strategic Management Journal. 1986. Vol.2. № 7.
143. Tseng C.-P., Penning – Rowsell E.C. Micro – political and related barriers to stakeholder engagement in flood risk management // Geographical Journal. – 2012. – Vol.178, №3
144. Tully S. The modular corporation // Fortune. 1993. February 8. P.52-56.
145. Weber M. Staatssoziologie. Berlin. 1956.
146. Youngson A. Overhead Capital. Study Development Economics. Edinburgh.- 1967. - P.34.
147. Status Report on European Telework 1997: European Commission Report, 1997 // URL: [http:// www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
148. Sigma World Insurance // Statistical Appendix.2012 URL: [http:// www.swissre.com](http://www.swissre.com)
149. URL: <http://www.economist.com/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение

Таблица – Положение АО "СОГАЗ" в Южном и Северо – Кавказском Федеральных Округах (авторская разработка)

Регион	Объем реализации на рынке региона, тыс. руб.			Объем реализации АО "СОГАЗ", тыс. руб.			Доля АО "СОГАЗ" на рынке региона, %			Место АО "СОГАЗ" на рынке региона		
	2016 г.	2017 г.	ТР, %	2016 г.	2017 г.	ТР, %	2016 г.	2017 г.	Δ	2016 г.	2017 г.	Δ
Астраханская область	3 788 627	4 323 005	114,1	1 015 486	1 231 404	121,3	26,8	28,5	1,7	1	1	0
Краснодарский край	26 661 240	26 199 945	98,3	1 897 066	2 203 753	116,2	7,1	8,4	1,3	4	3	1
Адыгея	641 050	581 808	90,8	50 901	105 846	207,9	7,9	18,2	10,3	5	1	4
Волгоградская область	7 640 524	8 583 509	112,3	790 182	779 816	98,7	10,3	9,1	-1,3	2	2	0
Ростовская область	14 328 485	15 624 640	109,0	759 385	786 680	103,6	5,3	5,0	-0,3	7	9	2
Ставропольский край	8 940 066	8 421 734	94,2	924 480	995 458	107,7	10,3	11,8	1,5	2	1	1
<b>Итого</b>	<b>62 751 139</b>	<b>64 377 041</b>	<b>102,6</b>	<b>5 452 505</b>	<b>6 117 347</b>	<b>112,2</b>	<b>8,7</b>	<b>9,5</b>	<b>0,8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**ПОЛОЖЕНИЕ АО "СОГАЗ" В ЮЖНОМ И СЕВЕРО-КАВКАЗСКОМ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГАХ  
(БЕЗ УЧЁТА ПРОГРАММ КАТЕГОРИИ №1 ПАО "ГАЗПРОМ")**

Регион	Объем реализации на рынке региона, тыс. руб.			Объем реализации АО "СОГАЗ", тыс. руб.			Доля АО "СОГАЗ" на рынке региона, %			Место АО "СОГАЗ" на рынке региона		
	2016 г.	2017 г.	ТР, %	2016 г.	2017 г.	ТР, %	2016 г.	2017 г.	Δ	2016 г.	2017 г.	Δ
Астраханская область	3 241 246	3 787 364	116,8	468 105	695 763	148,6	14,4	18,4	3,9	1	1	0
Краснодарский край	26 307 036	25 666 516	97,6	1 542 862	1 670 324	108,3	5,9	6,5	0,6	5	5	0
Адыгея	641 050	581 808	90,8	50 901	105 846	207,9	7,9	18,2	10,3	5	1	4 4
Волгоградская область	7 403 477	8 408 344	113,6	553 135	604 651	109,3	7,5	7,2	-0,3	4	3	1 1
Ростовская область	14 328 485	15 624 640	109,0	759 385	786 680	103,6	5,3	5,0	-0,3	7	9	- 2
Ставропольский край	8 703 142	8 186 675	94,1	687 556	760 399	110,6	7,9	9,3	1,4	3	3	0
<b>Итого</b>	<b>61 375 583</b>	<b>62 897 748</b>	<b>102,5</b>	<b>4 076 949</b>	<b>4 638 054</b>	<b>113,8</b>	<b>6,6</b>	<b>7,4</b>	<b>0,7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1 1</b>

## Приложение 2

Таблица – Анализ показателей Ставропольского края и деятельности филиала (авторская разработка)

Вид продукта	Ставропольский край						Ставропольский филиал АО "СОГАЗ"						Доля АО "СОГАЗ" в регионе			Место АО "СОГАЗ" в регионе	
	2016 г.		2017 г.		Изменение		2016 г.		2017 г.		Изменение		2016, %	2017, %	Δ, п. п.	2016	2017
	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%					
life сегмент	1 383 334	15,5	2 076 878	24,7	693 544	150,1	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0	-	-
НС	818 365	9,2	727 838	8,6	-90 527	88,9	34 447	3,7	39 659	4,0	5 212	115,1	4,2	5,4	1,2	7	7
ДМС	518 292	5,8	582 835	6,9	64 543	112,5	347 113	37,5	339 491	34,1	-7 622	97,8	67,0	58,2	-8,7	1	1
КАСКО ТС	1 095 108	12,2	1 202 396	14,3	107 288	109,8	79 441	8,6	88 156	8,9	8 715	111,0	7,3	7,3	0,1	5	5
КАСКО ВТ	2 042	0,0	4 226	0,1	2 184	207,0	36	0,0	37	0,0	1	102,8	1,8	0,9	-0,9	3	3
Грузы	12 862	0,1	11 918	0,1	-944	92,7	4 855	0,5	2 586	0,3	-2 269	53,3	37,7	21,7	-16,0	1	2
С/Х	1 437 267	16,1	251 351	3,0	-1 185 916	17,5	2 644	0,3	1 075	0,1	-1 569	40,7	0,2	0,4	0,2	5	4
Им-во ЮЛ	199 271	2,2	174 559	2,1	-24 712	87,6	64 041	6,9	62 235	6,3	-1 806	97,2	32,1	35,7	3,5	1	1
Им-во ФЛ	410 456	4,6	370 120	4,4	-40 336	90,2	20 878	2,3	16 687	1,7	-4 191	79,9	5,1	4,5	-0,6	7	7
ДСАГО	9 155	0,1	12 020	0,1	2 865	131,3	226	0,0	288	0,0	62	127,4	2,5	2,4	-0,1	1	1
ОСАГО	2 622 224	29,3	2 636 140	31,3	13 916	100,5	325 322	35,2	397 921	40,0	72 599	122,3	12,4	15,1	2,7	4	3
Отв. авиавл.	147	0,0	212	0,0	65	144,2	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0	-	-
Отв. судовл.	1 423	0,0	28	0,0	-1 395	2,0	50	0,0	28	0,0	-22	56,0	3,5	100,0	96,5	2	1
ДСОПО	260	0,0	239	0,0	-21	91,9	86	0,0	69	0,0	-17	80,2	33,1	28,9	-4,2	1	1
ОСОПО	73 542	0,8	92 029	1,1	18 487	125,1	27 500	3,0	26 758	2,7	-742	97,3	37,4	29,1	-8,3	1	2
ОСГОП	42 467	0,5	28 142	0,3	-14 325	66,3	6 599	0,7	4 986	0,5	-1 613	75,6	15,5	17,7	2,2	2	2
Отв. за неисп.	95 105	1,1	28 896	0,3	-66 209	30,4	55	0,0	0	0,0	-55	0,0	0,1	0,0	-0,1	8	-
Проч. отв.	156 898	1,8	90 919	1,1	-65 979	57,9	9 419	1,0	12 891	1,3	3 472	136,9	6,0	14,2	8,2	6	3
Фин. риски	61 830	0,7	130 988	1,6	69 158	211,9	1 760	0,2	2 591	0,3	831	147,2	2,8	2,0	-0,9	6	8
<b>Итого</b>	<b>8 940 066</b>	<b>100,0</b>	<b>8 421 734</b>	<b>100,0</b>	<b>-518 332</b>	<b>94,2</b>	<b>924 480</b>	<b>100,0</b>	<b>995 458</b>	<b>100,0</b>	<b>70 978</b>	<b>107,7</b>	<b>10,3</b>	<b>11,8</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## Приложение 3

Таблица – Анализ показателей Астраханской области и деятельности филиала (авторская разработка)

Вид продукта	Астраханская область						Астраханский филиал АО "СОГАЗ"						Доля АО "СОГАЗ" в регионе			Место АО "СОГАЗ" в регионе	
	2016 г.		2017 г.		Изменение		2016 г.		2017 г.		Изменение		2016, %	2017, %	Δ, п. п.	2016	2017
	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%					
life сегмент	522 741	13,8	1 315 431	30,4	792 690	251,6	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0	-	-
НС	406 398	10,7	211 886	4,9	-194 512	52,1	27 307	2,7	35 274	2,9	7 967	129,2	6,7	16,6	9,9	4	2
ДМС	612 126	16,2	641 139	14,8	29 013	104,7	546 121	53,8	555 554	45,1	9 433	101,7	89,2	86,7	-2,6	1	1
КАСКО ТС	219 383	5,8	221 708	5,1	2 325	101,1	26 365	2,6	27 010	2,2	645	102,4	12,0	12,2	0,2	4	4
Ж/Д	19	0,0	19	0,0	0	100,0	19	0,0	19	0,0	0	100,0	100,0	100,0	0,0	1	1
КАСКО ВТ	27 396	0,7	38 925	0,9	11 529	142,1	9 152	0,9	8 457	0,7	-695	92,4	33,4	21,7	-11,7	2	2
Грузы	3 044	0,1	3 916	0,1	872	128,6	1 010	0,1	1 756	0,1	746	173,8	33,2	44,8	11,7	1	1
С/Х	2 307	0,1	12 660	0,3	10 353	548,8	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0	-	-
Им-во ЮЛ	287 539	7,6	239 493	5,5	-48 046	83,3	90 825	8,9	70 525	5,7	-20 300	77,6	31,6	29,4	-2,1	2	2
Им-во ФЛ	132 179	3,5	148 622	3,4	16 443	112,4	21 078	2,1	21 899	1,8	821	103,9	15,9	14,7	-1,2	3	3
ДСАГО	1 672	0,0	945	0,0	-727	56,5	893	0,1	196	0,0	-697	21,9	53,4	20,7	-32,7	1	1
ОСАГО	1 238 774	32,7	1 196 893	27,7	-41 881	96,6	247 448	24,4	466 400	37,9	218 952	188,5	20,0	39,0	19,0	1	1
Отв. судовл.	54 070	1,4	72 309	1,7	18 239	133,7	17 570	1,7	23 238	1,9	5 668	132,3	32,5	32,1	-0,4	2	2
ДСОПО	90 679	2,4	70 755	1,6	-19 924	78,0	666	0,1	283	0,0	-383	42,5	0,7	0,4	-0,3	2	2
ОСОПО	22 589	0,6	19 308	0,4	-3 281	85,5	11 736	1,2	8 899	0,7	-2 837	75,8	52,0	46,1	-5,9	1	1
ОСГОП	27 900	0,7	17 558	0,4	-10 342	62,9	5 025	0,5	3 688	0,3	-1 337	73,4	18,0	21,0	3,0	2	2
Отв. за неисп.	50 122	1,3	7 715	0,2	-42 407	15,4	82	0,0	0	0,0	-82	0,0	0,2	0,0	-0,2	8	-
Проч. отв.	66 759	1,8	74 535	1,7	7 776	111,6	7 924	0,8	5 190	0,4	-2 734	65,5	11,9	7,0	-4,9	3	6
Фин. риски	22 930	0,6	29 188	0,7	6 258	127,3	2 265	0,2	3 016	0,2	751	133,2	9,9	10,3	0,5	3	4
<b>Итого</b>	<b>3 788 627</b>	<b>100,0</b>	<b>4 323 005</b>	<b>100,0</b>	<b>534 378</b>	<b>114,1</b>	<b>1 015 486</b>	<b>100,0</b>	<b>1 231 404</b>	<b>100,0</b>	<b>215 918</b>	<b>121,3</b>	<b>26,8</b>	<b>28,5</b>	<b>1,7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## Приложение 4

Таблица – Анализ показателей Краснодарского края и деятельности филиала (авторская разработка)

Вид продукта	Краснодарский край						Краснодарский филиал АО "СОГАЗ"						Доля АО "СОГАЗ" в регионе			Место АО "СОГАЗ" в регионе	
	2016 г.		2017 г.		Изменение		2016 г.		2017 г.		Изменение		2016, %	2017, %	Δ, п. п.	2016	2017
	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%					
life сегм.	3 930 604	14,7	6 868 131	26,2	2 937 527	174,7	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0	-	-
НС	2 644 951	9,9	2 042 496	7,8	-602 455	77,2	76 319	4,0	82 275	3,7	5 956	107,8	2,9	4,0	1,1	10	8
ДМС	1 208 287	4,5	1 257 106	4,8	48 819	104,0	608 114	32,1	642 341	29,1	34 227	105,6	50,3	51,1	0,8	1	1
КАСКО ТС	3 115 016	11,7	3 566 470	13,6	451 454	114,5	206 105	10,9	187 751	8,5	-18 354	91,1	6,6	5,3	-1,4	4	6
Ж/Д	347	0,0	474	0,0	127	136,6	226	0,0	240	0,0	14	106,2	65,1	50,6	-14,5	1	1
Авиакаско	66 722	0,3	57 840	0,2	-8 882	86,7	50 333	2,7	49 182	2,2	-1 151	97,7	75,4	85,0	9,6	1	1
Каско ВТ	52 331	0,2	43 946	0,2	-8 385	84,0	22 034	1,2	12 143	0,6	-9 891	55,1	42,1	27,6	-14,5	1	2
Грузы	95 145	0,4	81 598	0,3	-13 547	85,8	1 011	0,1	806	0,0	-205	79,7	1,1	1,0	-0,1	13	11
С/Х	1 592 747	6,0	51 143	0,2	-1 541 604	3,2	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0	-	-
Им-во ЮЛ	901 300	3,4	985 312	3,8	84 012	109,3	217 484	11,5	365 989	16,6	148 505	168,3	24,1	37,1	13,0	1	1
Им-во ФЛ	860 224	3,2	922 155	3,5	61 931	107,2	34 357	1,8	31 209	1,4	-3 148	90,8	4,0	3,4	-0,6	7	7
ДСАГО	75 344	0,3	68 200	0,3	-7 144	90,5	589	0,0	669	0,0	80	113,6	0,8	1,0	0,2	1	1
ОСАГО	10 310 557	38,7	8 906 565	34,0	-1 403 992	86,4	571 128	30,1	700 947	31,8	129 819	122,7	5,5	7,9	2,3	5	4
Отв. авиа.	14 856	0,1	22 451	0,1	7 595	151,1	13 181	0,7	18 026	0,8	4 845	136,8	88,7	80,3	-8,4	1	1
Отв. суд.	36 931	0,1	42 733	0,2	5 802	115,7	17 137	0,9	19 338	0,9	2 201	112,8	46,4	45,3	-1,1	1	1
ДСОПО	2 154	0,0	2 157	0,0	3	100,1	1 150	0,1	1 120	0,1	-30	97,4	53,4	51,9	-1,5	1	1
ОСОПО	102 500	0,4	106 157	0,4	3 657	103,6	34 235	1,8	17 859	0,8	-16 376	52,2	33,4	16,8	-16,6	1	2
ОСГОП	126 437	0,5	98 310	0,4	-28 127	77,8	15 028	0,8	18 920	0,9	3 892	125,9	11,9	19,2	7,4	3	1
Отв.неисп.	748 613	2,8	304 610	1,2	-444 003	40,7	342	0,0	0	0,0	-342	0,0	0,0	0,0	0,0	9	-
Проч. отв.	525 409	2,0	424 762	1,6	-100 647	80,8	23 856	1,3	48 990	2,2	25 134	205,4	4,5	11,5	7,0	4	3
Фин.риски	250 765	0,9	347 329	1,3	96 564	138,5	4 437	0,2	5 948	0,3	1 511	134,1	1,8	1,7	-0,1	11	10
<b>Итого</b>	<b>26 661 240</b>	<b>100,0</b>	<b>26 199 945</b>	<b>100,0</b>	<b>-461 295</b>	<b>98,3</b>	<b>1 897 066</b>	<b>100,0</b>	<b>2 203 753</b>	<b>100,0</b>	<b>306 687</b>	<b>116,2</b>	<b>7,1</b>	<b>8,4</b>	<b>1,3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

## Приложение 5

Таблица – Анализ показателей Ростовской области и деятельности филиала (авторская разработка)

Вид продукта	Ростовская область						Ростовский филиал АО "СОГАЗ"						Доля АО "СОГАЗ" в регионе		
	2016 г.		2017 г.		Изменение		2016 г.		2017 г.		Изменение		2016, %	2017, %	Δ, п. п.
	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%			
life сегмент	3 119 110	21,8	5 011 779	32,1	1 892 669	160,7	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0
НС	1 566 714	10,9	1 302 792	8,3	-263 922	83,2	28 397	3,7	33 630	4,3	5 233	118,4	1,8	2,6	0,8
ДМС	441 508	3,1	528 429	3,4	86 921	119,7	132 457	17,4	89 339	11,4	-43 118	67,4	30,0	16,9	-13,1
КАСКО ТС	1 680 731	11,7	1 835 086	11,7	154 355	109,2	63 663	8,4	71 017	9,0	7 354	111,6	3,8	3,9	0,1
Ж/Д	421	0,0	792	0,0	371	188,1	365	0,0	202	0,0	-163	55,3	86,7	25,5	-61,2
Авиакасco	123 085	0,9	189 927	1,2	66 842	154,3	28 208	3,7	18 365	2,3	-9 843	65,1	22,9	9,7	-13,2
КАСКО ВТ	74 768	0,5	59 524	0,4	-15 244	79,6	11 026	1,5	20 178	2,6	9 152	183,0	14,7	33,9	19,2
Грузы	95 609	0,7	98 419	0,6	2 810	102,9	4 903	0,6	5 186	0,7	283	105,8	5,1	5,3	0,1
С/Х	120 882	0,8	135 656	0,9	14 774	112,2	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0
Им-во ЮЛ	446 395	3,1	389 962	2,5	-56 433	87,4	106 583	14,0	92 277	11,7	-14 306	86,6	23,9	23,7	-0,2
Им-во ФЛ	657 274	4,6	634 312	4,1	-22 962	96,5	35 045	4,6	25 845	3,3	-9 200	73,7	5,3	4,1	-1,3
ДСАГО	30 393	0,2	35 114	0,2	4 721	115,5	117	0,0	90	0,0	-27	76,9	0,4	0,3	-0,1
ОСАГО	5 074 771	35,4	4 695 207	30,1	-379 564	92,5	302 770	39,9	394 032	50,1	91 262	130,1	6,0	8,4	2,4
Отв. авиавл.	1 784	0,0	4 735	0,0	2 951	265,4	691	0,1	524	0,1	-167	75,8	38,7	11,1	-27,7
Отв. судовл.	61 467	0,4	56 152	0,4	-5 315	91,4	14 364	1,9	6 538	0,8	-7 826	45,5	23,4	11,6	-11,7
ДСОПО	506	0,0	500	0,0	-6	98,8	118	0,0	156	0,0	38	132,2	23,3	31,2	7,9
ОСОПО	71 356	0,5	70 271	0,4	-1 085	98,5	13 267	1,7	14 547	1,8	1 280	109,6	18,6	20,7	2,1
ОСГОП	79 093	0,6	68 601	0,4	-10 492	86,7	7 856	1,0	7 275	0,9	-581	92,6	9,9	10,6	0,7
Отв. за неисп.	219 681	1,5	95 013	0,6	-124 668	43,3	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0
Проч. отв.	318 836	2,2	205 534	1,3	-113 302	64,5	6 495	0,9	4 536	0,6	-1 959	69,8	2,0	2,2	0,2
Фин. риски	144 101	1,0	206 835	1,3	62 734	143,5	3 060	0,4	2 943	0,4	-117	96,2	2,1	1,4	-0,7
<b>Итого</b>	<b>14 328 485</b>	<b>100,0</b>	<b>15 624 640</b>	<b>100,0</b>	<b>1 296 155</b>	<b>109,0</b>	<b>759 385</b>	<b>100,0</b>	<b>786 680</b>	<b>100,0</b>	<b>27 295</b>	<b>103,6</b>	<b>5,3</b>	<b>5,0</b>	<b>-0,3</b>



## Приложение 6

Таблица – Анализ показателей Волгоградской области и деятельности филиала (авторская разработка)

Вид продукта	Волгоградская область						Волгоградский филиал АО "СОГАЗ"						Доля АО "СОГАЗ" в регионе		
	2016 г.		2017 г.		Изменение		2016 г.		2017 г.		Изменение		2016, %	2017, %	Δ, п. п.
	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%	Тыс. Р	%			
life сегмент	1 591 469	20,8	2 889 541	33,7	1 298 072	181,6	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0
НС	959 668	12,6	673 647	7,8	-286 021	70,2	38 240	4,8	34 904	4,5	-3 336	91,3	4,0	5,2	1,2
ДМС	830 974	10,9	853 308	9,9	22 334	102,7	241 084	30,5	223 092	28,6	-17 992	92,5	29,0	26,1	-2,9
КАСКО ТС	1 081 934	14,2	1 098 638	12,8	16 704	101,5	83 510	10,6	72 515	9,3	-10 995	86,8	7,7	6,6	-1,1
Ж/Д	6 190	0,1	564	0,0	-5 626	9,1	643	0,1	315	0,0	-328	49,0	10,4	55,9	45,5
Авиакаско	122	0,0	93	0,0	-29	76,2	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0
КАСКО ВТ	4 904	0,1	1 279	0,0	-3 625	26,1	2 109	0,3	0	0,0	-2 109	0,0	43,0	0,0	-43,0
Грузы	12 113	0,2	16 885	0,2	4 772	139,4	2 373	0,3	2 034	0,3	-339	85,7	19,6	12,0	-7,5
С/Х	6 472	0,1	17 950	0,2	11 478	277,3	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0
Им-во ЮЛ	236 199	3,1	204 232	2,4	-31 967	86,5	81 497	10,3	45 961	5,9	-35 536	56,4	34,5	22,5	-12,0
Им-во ФЛ	380 214	5,0	382 557	4,5	2 343	100,6	27 306	3,5	23 147	3,0	-4 159	84,8	7,2	6,1	-1,1
ДСАГО	9 954	0,1	9 476	0,1	-478	95,2	829	0,1	313	0,0	-516	37,8	8,3	3,3	-5,0
ОСАГО	2 023 814	26,5	1 980 196	23,1	-43 618	97,8	239 327	30,3	307 717	39,5	68 390	128,6	11,8	15,5	3,7
Отв. авиавл.	266	0,0	424	0,0	158	159,4	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0
Отв. судовл.	9 204	0,1	5 954	0,1	-3 250	64,7	1 054	0,1	2 079	0,3	1 025	197,2	11,5	34,9	23,5
ДСОПО	10 609	0,1	835	0,0	-9 774	7,9	52	0,0	330	0,0	278	634,6	0,5	39,5	39,0
ОСОПО	89 795	1,2	84 258	1,0	-5 537	93,8	52 134	6,6	50 420	6,5	-1 714	96,7	58,1	59,8	1,8
ОСГОП	60 587	0,8	43 815	0,5	-16 772	72,3	6 677	0,8	2 630	0,3	-4 047	39,4	11,0	6,0	-5,0
Отв. за неисп.	114 639	1,5	88 102	1,0	-26 537	76,9	2	0,0	1 297	0,2	1 295	64 850,0	0,0	1,5	1,5
Проч. отв.	121 212	1,6	97 629	1,1	-23 583	80,5	10 228	1,3	9 277	1,2	-951	90,7	8,4	9,5	1,1
Фин. риски	90 185	1,2	133 596	1,6	43 411	148,1	3 117	0,4	3 785	0,5	668	121,4	3,5	2,8	-0,6
<b>Итого</b>	<b>7 640 524</b>	<b>100,0</b>	<b>8 583 509</b>	<b>100,0</b>	<b>942 985</b>	<b>112,3</b>	<b>790 182</b>	<b>100,0</b>	<b>779 816</b>	<b>100,0</b>	<b>-10 366</b>	<b>98,7</b>	<b>10,3</b>	<b>9,1</b>	<b>-1,3</b>

## Приложение 7

Таблица – Анализ конкуренции и деятельности сетевой корпоративной структуры - территориальная дирекция Юга России АО СОГАЗ (авторская разработка)

СОГАЗ и 5 крупнейших конкурентов		Страховая отрасль региона				Структура отрасли региона (портфеля компании)		Доля компании в регионе	Место в структуре отрасли региона				
		2016	2017	Δ		2016	2017		Δ	2016	2017	Δ	
2016 г.	2017 г.	Млн. Р	Млн. Р	Млн. Р	%	%	%	п.п.	%	%	п.п.	%	%
<b>ИТОГО</b>		<b>62 751,1</b>	<b>64 377,0</b>	<b>+1 625,9</b>	<b>102,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		-	-		-	-
<b>СОГАЗ</b>		<b>5 452,5</b>	<b>6 117,3</b>	<b>+664,8</b>	<b>112,2</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>8,7</b>	<b>9,5</b>	<b>+0,8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
РОСГОС	РЕСО	12 357,4	6 369,7	-5 987,7	51,5	100,0	100,0		19,7	9,9	-9,8	1	1
РЕСО	СБЕРБАНК Ж	6 099,8	6 092,5	-7,3	99,9	100,0	100,0		9,7	9,5	-0,3	2	3
СБЕРБАНК Ж	ВСК	4 999,2	5 885,3	+886,1	117,7	100,0	100,0		8,0	9,1	+1,2	4	4
ВСК	РОСГОС	4 759,6	4 414,4	-345,2	92,7	100,0	100,0		7,6	6,9	-0,7	5	5
ИНГОС	АЛЬФА	3 835,7	3 987,5	+151,8	104,0	100,0	100,0		6,1	6,2	+0,1	6	6
<b>life сегмент</b>		<b>10 713,7</b>	<b>18 372,3</b>	<b>+7 658,6</b>	<b>171,5</b>	<b>17,1</b>	<b>28,5</b>	<b>+11,5</b>	-	-		<b>2</b>	<b>2</b>
СБЕРБАНК Ж	СБЕРБАНК Ж	4 117,4	6 015,5	+1 898,1	146,1	82,4	98,7	+16,4	38,4	32,7	-5,7	1	1
РОСГОС Ж	РОСГОС Ж	2 179,2	3 241,6	+1 062,4	148,8	86,7	92,3	+5,6	20,3	17,6	-2,7	2	2
АЛЬФА Ж	АЛЬФА Ж	1 814,6	3 092,6	+1 278,0	170,4	99,9	99,9		16,9	16,8	-0,1	3	3
ВТБ Ж	ВТБ Ж	1 355,2	1 851,9	+496,7	136,7	100,0	100,0		12,6	10,1	-2,6	4	4
УРАЛСИБ Ж	СОГАЗ Ж	251,0	1 460,2	+1 209,2	581,7	99,4	99,3	-0,1	2,3	7,9	+5,6	5	5
<b>НС</b>		<b>6 537,6</b>	<b>5 037,3</b>	<b>-1 500,3</b>	<b>77,1</b>	<b>10,4</b>	<b>7,8</b>	<b>-2,6</b>	-	-		<b>4</b>	<b>4</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>206,7</b>	<b>227,9</b>	<b>+21,2</b>	<b>110,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>3,2</b>	<b>4,5</b>	<b>+1,4</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
РОСГОС	ВТБ	920,0	968,6	+48,6	105,3	7,4	56,0	+48,6	14,1	19,2	+5,2	1	1
СБЕРБАНК Ж	ВСК	881,8	433,0	-448,8	49,1	17,6	7,4	-10,3	13,5	8,6	-4,9	2	2
ВТБ	КАРДИФ	721,8	399,6	-322,2	55,4	56,8	60,6	+3,8	11,0	7,9	-3,1	3	3

Продолжение табл.

КАРДИФ	ЭРГО Ж	540,6	274,2	-266,4	50,7	71,2	92,2	+21,0	8,3	5,4	-2,8	4	4
РОСГОС Ж	РОСГОС Ж	332,9	269,9	-63,0	81,1	13,3	7,7	-5,6	5,1	5,4	+0,3	5	5
<b>ДМС</b>		<b>3 638,6</b>	<b>3 900,5</b>	<b>+261,9</b>	<b>107,2</b>	<b>5,8</b>	<b>6,1</b>	<b>+0,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>1 876,5</b>	<b>1 858,2</b>	<b>-18,3</b>	<b>99,0</b>	<b>34,4</b>	<b>30,4</b>	<b>-4,0</b>	<b>51,6</b>	<b>47,6</b>	<b>-3,9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
РОСГОС	РОСГОС	398,7	486,4	+87,7	122,0	3,2	11,0	+7,8	11,0	12,5	+1,5	2	2
АЛЬФА	АЛЬФА	371,5	465,5	+94,0	125,3	15,0	11,7	-3,3	10,2	11,9	+1,7	3	3
КАПИТАЛ	ВТБ	173,1	250,8	+77,7	144,9	32,5	14,5	-18,0	4,8	6,4	+1,7	4	4
ЭНЕР-ГАРАНТ	КАПИТАЛ	149,2	178,7	+29,5	119,8	17,2	35,0	+17,8	4,1	4,6	+0,5	5	5
ВСК	ВСК	147,1	164,4	+17,3	111,8	3,1	2,8	-0,3	4,0	4,2	+0,2	6	6
<b>КАСКО ТС</b>		<b>7 244,4</b>	<b>7 981,4</b>	<b>+737,0</b>	<b>110,2</b>	<b>11,5</b>	<b>12,4</b>	<b>+0,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>3</b>	<b>3</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>464,1</b>	<b>453,8</b>	<b>-10,3</b>	<b>97,8</b>	<b>8,5</b>	<b>7,4</b>	<b>-1,1</b>	<b>6,4</b>	<b>5,7</b>	<b>-0,7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
РОСГОС	ВСК	1 812,6	1 696,3	-116,3	93,6	14,7	28,8	+14,2	25,0	21,3	-3,8	1	1
РЕСО	РОСГОС	1 500,7	1 613,4	+112,7	107,5	24,6	36,5	+11,9	20,7	20,2	-0,5	2	2
ВСК	РЕСО	1 199,8	1 451,3	+251,5	121,0	25,2	22,8	-2,4	16,6	18,2	+1,6	3	3
АЛЬФА	АЛЬФА	542,1	825,5	+283,4	152,3	21,9	20,7	-1,2	7,5	10,3	+2,9	4	4
ЭРГО	ЭРГО	346,9	440,5	+93,6	127,0	74,0	73,0	-1,0	4,8	5,5	+0,7	6	6
<b>Ж/Д</b>		<b>7,0</b>	<b>1,8</b>	<b>-5,2</b>	<b>26,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>-</b>	<b>-</b>		<b>20</b>	<b>20</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>1,3</b>	<b>0,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>61,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>18,0</b>	<b>42,0</b>	<b>+23,9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
ВСК	ИНГОС	5,4	0,7	-4,7	12,2	0,1	0,0	-0,1	76,6	35,4	-41,2	1	2
РОСГОС	РОСГОС	0,2	0,1	-0,1	65,5	0,0	0,0		3,2	7,9	+4,7	3	3
СОГЛАСИЕ	СОГЛАСИЕ	0,1	0,1		116,0	0,0	0,0		1,7	7,5	+5,8	4	4
АЛЬФА	РЕСО	0,0	0,1	+0,1	290,9	0,0	0,0		0,5	5,2	+4,7	5	5
ХОУМ	РСХБ	0,0	0,0			0,0	0,0		0,0	1,9	+1,9	6	6
<b>АВИАКАСКО</b>		<b>189,9</b>	<b>247,9</b>	<b>+58,0</b>	<b>130,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>+0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>15</b>	<b>14</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>78,5</b>	<b>67,5</b>	<b>-11,0</b>	<b>86,0</b>	<b>1,4</b>	<b>1,1</b>	<b>-0,3</b>	<b>41,4</b>	<b>27,3</b>	<b>-14,1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
ВСК	ВСК	94,9	171,6	+76,7	180,8	2,0	2,9	+0,9	50,0	69,2	+19,3	1	1

Продолжение табл.

СОГЛАСИЕ	ИНГОС	9,3	5,0	-4,3	54,1	0,8	0,2	-0,6	4,9	2,0	-2,9	3	3
ИНГОС	СОГЛАСИЕ	4,0	2,7	-1,3	68,4	0,1	0,2	+0,1	2,1	1,1	-1,0	4	4
РОСГОС	ВТБ	1,8	1,1	-0,7	60,7	0,0	0,1		1,0	0,5	-0,5	5	5
ВТБ	ЮГОРИЯ	1,3	0,0	-1,3	0,0	0,1	0,0	-0,1	0,7	0,0	-0,7	6	6
<b>КАСКО ВТ</b>		<b>161,4</b>	<b>147,9</b>	<b>-13,5</b>	<b>91,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>		<b>-</b>	<b>-</b>		<b>17</b>	<b>17</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>44,4</b>	<b>40,8</b>	<b>-3,6</b>	<b>92,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>27,5</b>	<b>27,6</b>	<b>+0,1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
ИНГОС	ИНГОС	56,0	52,2	-3,8	93,1	1,5	1,8	+0,3	34,7	35,3	+0,6	1	1
СОГЛАСИЕ	РОСГОС	26,5	23,2	-3,3	87,6	2,3	0,5	-1,7	16,4	15,7	-0,7	3	3
РОСГОС	АЛЬФА	13,2	14,6	+1,4	110,8	0,1	0,4	+0,3	8,2	9,9	+1,7	4	4
ЦЕНТРАЛЬНО Е	СОГЛАСИЕ	6,9	6,0	-0,9	87,8	6,5	0,5	-6,0	4,2	4,1	-0,2	5	5
АЛЬФА	СЕЛЕКТА	6,5	3,6	-2,9	54,5	0,3	82,2	+81,9	4,0	2,4	-1,6	6	6
<b>ГРУЗЫ</b>		<b>224,6</b>	<b>214,5</b>	<b>-10,1</b>	<b>95,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>		<b>-</b>	<b>-</b>		<b>14</b>	<b>15</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>14,2</b>	<b>12,5</b>	<b>-1,7</b>	<b>87,9</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>6,3</b>	<b>5,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
ИНГОС	ПАРИ	32,0	38,0	+6,0	118,7	0,8	26,0	+25,2	14,3	17,7	+3,5	1	1
ВСК	ИНГОС	25,0	34,8	+9,8	138,9	0,5	1,2	+0,7	11,1	16,2	+5,1	2	2
ПАРИ	ВСК	24,9	27,6	+2,7	110,8	17,7	0,5	-17,2	11,1	12,9	+1,8	3	3
РОСГОС	РОСГОС	23,3	19,2	-4,1	82,2	0,2	0,4	+0,2	10,4	8,9	-1,4	4	4
ВТБ	ВТБ	19,2	19,0	-0,2	98,8	1,5	1,1	-0,4	8,6	8,9	+0,3	5	5
<b>С/Х</b>		<b>3 163,5</b>	<b>468,8</b>	<b>-2 694,7</b>	<b>14,8</b>	<b>5,0</b>	<b>0,7</b>	<b>-4,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>6</b>	<b>11</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>2,6</b>	<b>1,1</b>	<b>-1,5</b>	<b>40,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>+0,1</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
РОСГОС	РСХБ	2 371,1	450,4	-1 920,7	19,0	19,2	56,3	+37,1	75,0	96,1	+21,1	1	1
РСХБ	СОГЛАСИЕ	234,4	90,0	-144,4	38,4	45,8	6,9	-38,9	7,4	19,2	+11,8	2	2
МАКС	ЦЕНТРАЛЬНО Е	176,4	45,6	-130,8	25,9	17,2	32,3	+15,1	5,6	9,7	+4,2	3	3
ЕВРОПА	СТЕРХ	142,4	9,7	-132,7	6,8	98,3	3,6	-94,7	4,5	2,1	-2,4	4	4
СОГЛАСИЕ	ВСК	141,5	9,1	-132,4	6,5	12,0	0,2	-11,9	4,5	2,0	-2,5	5	5
<b>ИМ-ВО ЮЛ</b>		<b>2 088,3</b>	<b>2 005,8</b>	<b>-82,5</b>	<b>96,0</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>8</b>	<b>7</b>

Продолжение табл.

<b>СОГАЗ</b>		<b>561,8</b>	<b>638,0</b>	<b>+76,2</b>	<b>113,6</b>	<b>10,3</b>	<b>10,4</b>	<b>+0,1</b>	<b>26,9</b>	<b>31,8</b>	<b>+4,9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
ВСК	ВСК	284,3	237,5	-46,8	83,5	6,0	4,0	-1,9	13,6	11,8	-1,8	2	2
КАПИТАЛ	ИНГОС	188,1	178,0	-10,1	94,6	35,3	6,1	-29,2	9,0	8,9	-0,1	3	3
РОСГОС	КАПИТАЛ	184,8	169,4	-15,4	91,6	1,5	33,2	+31,7	8,9	8,4	-0,4	4	4
ИНГОС	РОСГОС	135,9	130,1	-5,8	95,8	3,5	2,9	-0,6	6,5	6,5	0,0	5	5
МАКС	АЛЬФА	113,9	107,7	-6,2	94,5	11,1	2,7	-8,4	5,5	5,4	-0,1	6	6
<b>ИМ-ВО ФЛ</b>		<b>2 524,9</b>	<b>2 540,6</b>	<b>+15,7</b>	<b>100,6</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>-0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>7</b>	<b>6</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>139,8</b>	<b>119,8</b>	<b>-20,0</b>	<b>85,7</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>	<b>-0,6</b>	<b>5,5</b>	<b>4,7</b>	<b>-0,8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
СБЕРБАНК	СБЕРБАНК	582,2	827,6	+245,4	142,2	86,8	89,5	+2,7	23,1	32,6	+9,5	1	1
РОСГОС	РОСГОС	462,7	369,2	-93,5	79,8	3,7	8,4	+4,6	18,3	14,5	-3,8	2	2
РЕСО	ВТБ	276,1	247,3	-28,8	89,6	4,5	14,3	+9,8	10,9	9,7	-1,2	3	3
ВСК	ВСК	231,0	237,4	+6,4	102,8	4,9	4,0	-0,8	9,2	9,3	+0,2	4	4
ВТБ	АЛЬФА	206,0	189,6	-16,4	92,0	16,2	4,8	-11,5	8,2	7,5	-0,7	5	5
<b>ОСАГО</b>		<b>22 067,1</b>	<b>20 108,9</b>	<b>-1 958,2</b>	<b>91,1</b>	<b>35,2</b>	<b>31,2</b>	<b>-3,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>1 737,2</b>	<b>2 363,6</b>	<b>+626,4</b>	<b>136,1</b>	<b>31,9</b>	<b>38,6</b>	<b>+6,8</b>	<b>7,9</b>	<b>11,8</b>	<b>+3,9</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
РОСГОС	РЕСО	5 421,4	4 252,5	-1 168,9	78,4	43,9	66,8	+22,9	24,6	21,1	-3,4	1	1
РЕСО	ВСК	3 823,7	2 424,9	-1 398,8	63,4	62,7	41,2	-21,5	17,3	12,1	-5,3	2	2
ИНГОС	АЛЬФА	2 623,4	1 968,5	-654,9	75,0	68,4	49,4	-19,0	11,9	9,8	-2,1	3	4
ВСК	ИНГОС	2 122,1	1 861,6	-260,5	87,7	44,6	64,2	+19,6	9,6	9,3	-0,4	4	5
АЛЬФА	РОСГОС	989,8	1 308,9	+319,1	132,2	40,0	29,7	-10,3	4,5	6,5	+2,0	6	6
<b>ОТВ. ВЛ. Ж/Д</b>		<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>+0,5</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>-</b>	<b>-</b>		<b>21</b>	<b>21</b>
ХОУМ	ИНГОС	0,0	0,5	+0,5		0,0	0,0		-	100,0		1	1
<b>ОТВ. АВИАВЛ.</b>		<b>17,1</b>	<b>27,9</b>	<b>+10,8</b>	<b>163,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>-</b>	<b>-</b>		<b>19</b>	<b>19</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>13,9</b>	<b>18,6</b>	<b>+4,7</b>	<b>133,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>		<b>81,4</b>	<b>66,7</b>	<b>-14,7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
ВСК	ВСК	1,0	4,0	+3,0	387,0	0,0	0,1		6,0	14,3	+8,3	2	2
ИНГОС	ИНГОС	0,9	3,3	+2,4	382,0	0,0	0,1	+0,1	5,1	11,9	+6,8	3	3

Продолжение табл.

РОСГОС	СОГЛАСИЕ	0,2	0,9	+0,7	385,4	0,0	0,1	+0,1	1,4	3,3	+1,9	4	4
АРСЕНАЛ	ЧСК	0,2	0,4	+0,2	178,7	0,3	1,1	+0,7	1,2	1,4	+0,1	5	5
АЛЬФА	АРСЕНАЛ	0,2	0,2		116,6	0,0	0,3	+0,3	1,1	0,8	-0,3	6	6
<b>ОТВ. СУДОВЛ.</b>		<b>163,1</b>	<b>177,2</b>	<b>+14,1</b>	<b>108,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>		<b>-</b>	<b>-</b>		<b>16</b>	<b>16</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>50,2</b>	<b>51,2</b>	<b>+1,0</b>	<b>102,1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>30,8</b>	<b>28,9</b>	<b>-1,9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
ИНГОС	ИНГОС	50,2	56,6	+6,4	112,7	1,3	2,0	+0,6	30,8	31,9	+1,1	1	1
РОСГОС	РОСГОС	26,2	36,9	+10,7	141,2	0,2	0,8	+0,6	16,0	20,8	+4,8	3	3
СОГЛАСИЕ	СОГЛАСИЕ	11,5	11,9	+0,4	103,8	1,0	0,9	-0,1	7,0	6,7	-0,3	4	4
ЦЕНТРАЛЬНО	АЛЬФА	9,5	10,6	+1,1	111,7	9,0	0,3	-8,8	5,8	6,0	+0,2	5	5
АЛЬФА	ЦЕНТРАЛЬНО	7,7	3,8	-3,9	49,1	0,3	2,7	+2,4	4,7	2,1	-2,6	6	6
<b>ДСОПО</b>		<b>104,2</b>	<b>75,1</b>	<b>-29,1</b>	<b>72,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>		<b>-</b>	<b>-</b>		<b>18</b>	<b>18</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>2,1</b>	<b>2,6</b>	<b>+0,5</b>	<b>124,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>2,0</b>	<b>3,4</b>	<b>+1,4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
КАПИТАЛ	КАПИТАЛ	97,2	70,6	-26,6	72,6	18,3	13,8	-4,4	93,3	94,0	+0,7	1	1
ВТБ	ЭНЕР-ГАРАНТ	3,0	0,5	-2,5	16,0	0,2	0,1	-0,2	2,9	0,6	-2,2	2	3
ЭНЕР-ГАРАНТ	АЛЬФА	0,5	0,3	-0,2	64,4	0,1	0,0		0,5	0,4	-0,1	4	4
ВСК	ИНГОС	0,3	0,3		90,3	0,0	0,0		0,3	0,4	+0,1	5	5
АЛЬФА	ВСК	0,3	0,3		90,1	0,0	0,0		0,3	0,4	+0,1	6	6
<b>ОСОПО</b>		<b>370,7</b>	<b>381,6</b>	<b>+10,9</b>	<b>102,9</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>		<b>-</b>	<b>-</b>		<b>12</b>	<b>12</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>140,1</b>	<b>119,6</b>	<b>-20,5</b>	<b>85,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>	<b>-0,6</b>	<b>37,8</b>	<b>31,3</b>	<b>-6,5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
РОСГОС	РОСГОС	66,3	89,7	+23,4	135,4	0,5	2,0	+1,5	17,9	23,5	+5,6	2	2
ВСК	ВСК	41,2	44,8	+3,6	108,6	0,9	0,8	-0,1	11,1	11,7	+0,6	3	3
ИНГОС	ИНГОС	23,5	29,1	+5,6	123,7	0,6	1,0	+0,4	6,3	7,6	+1,3	4	4
РЕСО	РЕСО	21,5	19,5	-2,0	90,9	0,4	0,3		5,8	5,1	-0,7	5	5
СОГЛАСИЕ	СОГЛАСИЕ	16,2	18,4	+2,2	113,5	1,4	1,4		4,4	4,8	+0,4	6	6
<b>ОСГОП</b>		<b>343,7</b>	<b>260,8</b>	<b>-82,9</b>	<b>75,9</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>13</b>	<b>13</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>42,6</b>	<b>38,6</b>	<b>-4,0</b>	<b>90,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>-0,2</b>	<b>12,4</b>	<b>14,8</b>	<b>+2,4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Окончание табл.

ВСК	ИНГОС	38,8	49,3	+10,5	127,2	0,8	1,7	+0,9	11,3	18,9	+7,6	2	1
ИНГОС	ВСК	37,8	38,2	+0,4	101,2	1,0	0,6	-0,3	11,0	14,7	+3,7	3	3
МАКС	СОГЛАСИЕ	30,2	17,4	-12,8	57,7	2,9	1,3	-1,6	8,8	6,7	-2,1	4	4
СБГ	ЭНЕР-ГАРАНТ	29,2	16,6	-12,6	56,8	21,3	2,0	-19,3	8,5	6,4	-2,1	5	5
ЭНЕР-ГАРАНТ	РОСГОС	25,2	15,0	-10,2	59,6	2,9	0,3	-2,6	7,3	5,8	-1,6	6	6
<b>ОТВ. ЗА НЕИСП.</b>		<b>1 266,5</b>	<b>529,0</b>	<b>-737,5</b>	<b>41,8</b>	<b>2,0</b>	<b>0,8</b>	<b>-1,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>9</b>	<b>10</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>0,5</b>	<b>1,3</b>	<b>+0,8</b>	<b>251,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>+0,2</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
РСК	ВЕРНА	762,6	239,2	-523,4	31,4	98,1	29,1	-69,0	60,2	45,2	-15,0	1	1
ВЕРНА	ВСК	237,1	104,5	-132,6	44,0	44,0	1,8	-42,2	18,7	19,7	+1,0	2	2
ОВСЗ	ОВСЗ	108,2	93,0	-15,2	85,9	100,0	100,0		8,5	17,6	+9,0	3	3
ВСК	АРСЕНАЛ	89,8	72,6	-17,2	80,9	1,9	89,5	+87,6	7,1	13,7	+6,6	4	4
<b>ПРОЧ. ОТВ.</b>		<b>1 218,4</b>	<b>908,1</b>	<b>-310,3</b>	<b>74,5</b>	<b>1,9</b>	<b>1,4</b>	<b>-0,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>10</b>	<b>8</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>58,5</b>	<b>81,4</b>	<b>+22,9</b>	<b>139,2</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>	<b>+0,3</b>	<b>4,8</b>	<b>9,0</b>	<b>+4,2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
РОСГОС	РОСГОС	545,4	227,8	-317,6	41,8	4,4	5,2	+0,7	44,8	25,1	-19,7	1	1
ИНГОС	АЛЬФА	206,3	89,9	-116,4	43,6	5,4	2,3	-3,1	16,9	9,9	-7,0	2	2
ВСК	ИНГОС	84,8	89,6	+4,8	105,6	1,8	3,1	+1,3	7,0	9,9	+2,9	3	3
АЛЬФА	ВСК	50,8	86,2	+35,4	169,5	2,1	1,5	-0,6	4,2	9,5	+5,3	5	4
ВТБ	ВТБ	49,9	57,3	+7,4	114,9	3,9	3,3	-0,6	4,1	6,3	+2,2	6	6
<b>ФИН. РИСКИ</b>		<b>579,5</b>	<b>863,0</b>	<b>+283,5</b>	<b>148,9</b>	<b>0,9</b>	<b>1,3</b>	<b>+0,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>11</b>	<b>9</b>
<b>СОГАЗ</b>		<b>14,8</b>	<b>18,6</b>	<b>+3,8</b>	<b>126,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>		<b>2,5</b>	<b>2,2</b>	<b>-0,4</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
КАРДИФ	ВСК	131,8	190,8	+59,0	144,8	17,4	3,2	-14,1	22,7	22,1	-0,6	1	1
ВТБ	КАРДИФ	94,6	165,6	+71,0	175,0	7,4	25,1	+17,7	16,3	19,2	+2,9	2	2
РЕСО	ЖЕНЕРАЛЬ	74,4	115,8	+41,4	155,7	1,2	94,9	+93,7	12,8	13,4	+0,6	3	3
ЖЕНЕРАЛЬ	ВТБ	69,0	88,3	+19,3	128,0	94,0	5,1	-88,9	11,9	10,2	-1,7	4	4