

---

## **ПРИРОДА И СПЕЦИФИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЭЛЕМЕНТНЫХ ГРУПП КОРПОРАТИВНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ, ИХ ФУНКЦИИ В ТЕХНОЛОГИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, ПРОИЗВОДСТВОМ И КАПИТАЛОМ В РЕГИОНЕ**

---

**Миллер Александр Иванович,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления социально-экономическими процессами Алтайской академии экономики и права; zamdec@aael.altai.ru

В статье рассматриваются особенности интеграционных образований в Российской Федерации с учетом их исторического развития. Рассмотрены механизмы становления банковских и финансово-промышленных структур и их влияния на уровень национальной экономики.

**Ключевые слова:** интеграция, структурные преобразования, банковские и финансово-промышленные группы.

Процесс структурных социально-экономических изменений в России начался с середины 80-х годов, когда для повышения самостоятельности отдельных подразделений крупных компаний создавались мелкие и средние бизнес-структуры. Последним представлялось право брать в аренду часть фондов компании и заключать с ней арендные договоры. Так, начиная с 1986 г. в структуре промышленных компаний возникли и стали функционировать частные бизнес-структуры. Первоначально они решали задачи по увеличению производства товаров народного потребления и работали по заказам крупных промышленных объединений. В дальнейшем стала утверждаться практика деятельности частных бизнес-структур в тех сферах, где имелась возможность использовать в своих интересах ресурсы государства и государственных предприятий. Прежде всего, такая практика внедрилась в торгово-посредническую деятельность и внешнеторговые операции. Развитие и использование аренды корректировалось по мере накопления опыта и позволило выявить сильные и слабые стороны процесса. С одной стороны, существенно расширилась самостоятельность структурных подразделений; быстрее стала проходить адаптация к условиям и требованиям рынка, сохранение права собственника позволило препятствовать выходу вновь соз-

даваемых на основе структурных подразделений фирм из основного технологического процесса, корректировать арендные договоры при заключении их на короткий срок и тем самым повысить интерес в эффективности деятельности. С другой стороны, новообразованные фирмы часто формировали собственные экономические интересы и нарушали введением «дополнительной деятельности», сложившиеся производственно-технологические связи и организации производственного процесса в самой компании.

Другой формой реорганизации стало образование на базе отдельных структурных подразделений, не задействованных непосредственно в производстве основной продукции, самостоятельных дочерних фирм. Отношения базовой компании с дочерними фирмами складывались на основе владения контрольным пакетом акций или по соответствующей доле в уставном капитале. За счет возможности регулирования деятельности своих фирм сохранялась целостность производственной системы компании. Для формирования уставных капиталов использовалась возможность привлечения средств сторонних инвесторов, развитие дочерних фирм с четко определенным направлением деятельности (не обремененных инфраструктурой предприятия).

Необходимо отметить, что на практике в процессе такой реорганизации складывались разные взаимоотношения между подразделениями компании, преобразованными в дочерние фирмы, и между дочерними фирмами и базовым предприятием. Нередко интересы в создании дочерних фирм основывались на передаче имущественных или финансовых ресурсов, а содержание их деятельности технологически не было связано.

Процесс реорганизации крупных промышленных компаний проходил не только в направлении декомпозиции управления. Преобразование в холдинговую компанию осуществлялось для координации деятельности головной компанией (как собственника пакетов акций акционерных обществ). В холдинг могли преобразовываться предприятия, не связанные производственно-технологическими процессами. Это, с одной стороны, упрощало их координацию, с другой – без бюджетных дотаций, как правило, быструю потерю интереса и распадение холдинга.

Преобразование в холдинговую компанию обоснованно, когда технологически независимые производства достигают целей за счет концентрации и интеграции деятельности. В этом случае головная компания-холдинг может заниматься стратегическим планированием и координацией деятельности подразделений.

При разработке концепции функционирования финансово-промышленной группы основное внимание уделялось ключевым вопросам восстановления управляемости в промышленности, институциональному и организационному реформированию промышленного комплекса, структурной и инвестиционной политике в промышленности и реформированию экономической среды.

Развитие корпоративных структур в регионах России продемонстрировало

целый ряд важных особенностей по сравнению с мировым опытом. Формирование корпоративных структур могло идти по одному из трех основных направлений: вертикальная интеграция «назад» – установление контроля над предприятиями-поставщиками; вертикальная интеграция «вперед» – установление контроля над предприятиями-потребителями; горизонтальная интеграция в рамках основной специализации. Первое направление вертикальной интеграции выглядит перспективным для российских конгломератов.

Активная интеграция «назад» проводится лучшими предприятиями целлюлозно-бумажной промышленности. Довольно часто попытки интеграции с помощью имущественных прав, когда компании противостоит сопоставимый по размеру контрагент, заканчиваются неудачей.

Интеграция «вперед» в России часто связывается с установлением контроля над неплатежеспособными потребителями путем конвертации задолженности в акции либо с помощью процедуры банкротства с назначением лояльного кредитора – внешнего управляющего. Горизонтальная интеграция, позволяющая использовать эффект масштаба и приобретать рыночную власть, в России практикуется сравнительно редко. Ожидаемые выигрыши незначительны по сравнению с затратами на приобретение эффективных конкурентов. Что же касается неэффективных компаний, то хотя издержки на их поглощение невысоки, реструктуризация требует масштабных инвестиций, и для них ожидаемая отдача оказывается несопоставимо мала по сравнению с затратами.

Несмотря на различия структуры банковских и финансовых конгломератов, их объединяет стремление к созданию внутри группы полного набора компаний, обеспечивающих торгово-финансовую инфраструктуру: банка, торгового дома, страховой компании, негосударственного пенсионного фонда. Такая тенденция развития корпоративных структур служит признаком высоких транзакционных издержек благодаря значительной вероятности экспроприации. Внешние контракты замещаются внутренними не на уровне отдельной бизнес-структуры, а на уровне группы в корпоративной структуре. Интернализация транзакционных издержек происходит в форме повышения сложности внутригрупповой координации, что сопровождается увеличением масштабов группы и включением в нее функционально инородных компонентов.

Исследование тенденций развития отношений и управления в крупнейших корпоративных структурах – конгломератах показывает, что в последние годы роль титулов собственности как основы для реальных прав собственности возрастает. В отличие от первой половины 90-х годов, реже становятся случаи силового оттеснения владельца контрольного пакета от власти в компании. Напротив, достаточно частым явлением стали случаи недружественного захвата интегрированными бизнес-структурами контрольного пакета корпоративной структуры с последующим увольнением нелояльных

новым собственникам менеджеров. Высокие затраты на приобретение контроля с помощью титулов собственности привели к снижению активности по перераспределению имущественных прав, сузили масштабы рынка корпоративного контроля.

К концу 90-х годов обладание крупным пакетом акций уже являлось достаточным основанием для претензий на контроль и получение дохода. Тем не менее сами по себе права собственности еще не являются достаточными основаниями для получения интегрированными бизнес-структурами контроля над корпоративной структурой. Помимо владельцев контрольного пакета прав собственности, в российских корпоративных структурах существует как минимум две группы владельцев фактических прав собственности. Первую группу составляют инсайдеры (под которыми мы здесь понимаем не только менеджмент, но и иные влиятельные локальные группировки), вторую – исполнительная власть (в зависимости от размера предприятия – городская, региональная или федеральная). Только установление равновесия в этом «треугольнике сил» обеспечивает собственнику эффективный контроль над корпоративной структурой. В случае конфликта любая из сторон в настоящее время, как правило, проигрывает коалиции двух других. Особая роль местных администраций служит важнейшим свидетельством отсутствия реальной защиты имущественных прав в российской экономике и одновременно – нестабильности фактического распределения прав собственности.

Мы убеждены, что те стимулы создания интегрированных групп, которые находятся в центре современного неоклассического и институционального анализа, полностью сохраняют свою значимость для российской экономики. Вместе с тем формы развития интегрированных групп испытывают сильное воздействие следующих трех факторов, характеризующих российскую экономику:

- низкий уровень защищенности контрактов;
- высокая субъективная оценка хозяйственного риска;
- ориентация на краткосрочную эффективность принимаемых решений, с сохранением относительно мягких бюджетных ограничений.

В рамках этой концепции можно объяснить целый ряд важных особенностей развития интеграционных процессов в корпоративных структурах регионов России. В первую очередь, это относительно низкий уровень развития имущественных связей. Еще одной важной особенностью служит широкое распространение модели распределенного холдинга и множественность уровней контроля там, где координация достигается все же с помощью имущественного контроля. Наконец, особенностью корпоративных структур в России является стратегическое использование системы неплатежей в отношениях отдельных бизнес-структур. Относительно мягкие бюджетные ограничения позволяют создавать дополнительную прибыль, наращивая дебиторскую задолженность зависимой бизнес-структуры, находящейся на предыдущей стадии технологической цепочки. Одновременно кредиторская

задолженность не создает возможности «экспроприации», если кредитором служит зависимая бизнес-структура. Перечисленные выше особенности организации корпоративных структур снижают эффективность использования формально закрепленных имущественных прав в качестве инструмента интеграции, повышая роль альтернативных инструментов межкорпоративной координации.

Практически никто из российских экономистов не рассматривает корпоративные структуры как потенциальный инструмент монополистического давления на рынки. Однако именно представление о монополизации как наиболее вероятном отрицательном последствии их формирования легло в основу законодательных актов, составляющих нормативную основу деятельности.

Таким образом, проведенные исследования по проблемам формирования корпоративных структур приводят к выводу, что, с одной стороны, групповая координация позволяет достигать значимых результатов лишь тогда, когда отсутствуют противоречия интересов. Внутри же корпоративной структуры недостаточно развиты инструменты, которые позволяли бы предотвратить оппортунистическое поведение участников. С другой стороны, интегрированные бизнес-структуры могут беспрепятственно возникать и развивать альтернативные инструменты координации, причем различной природы. В.В. Дементьев заметил, что нормативная база позволяет формировать эти бизнес-структуры при весьма отличающихся ожиданиях участников относительно перспектив объединения.

Каждая корпоративная структура сталкивается с отсутствием необходимых научно-исследовательских опытно-конструкторских разработок и информации об отечественных и иностранных технологиях. Спрос на освоение новой продукции резко упал, а корпоративные структуры испытывают недостаток кадров требуемой квалификации и неготовность технологически сопряженных производств поставлять комплектующие и сырье необходимого качества. Развитию национального инвестиционного климата и прикладной науки все больше препятствует поток иностранных технологий.

Интеграционные связи с различными секторами науки можно проранжировать следующим образом (в настоящее время по степени реализации):

- используются исследования и разработки внутрипроизводственной науки;
- используются исследования и разработки отраслевых институтов;
- используются исследования и разработки малых инновационных предприятий;
- используются исследования и разработки вузов;
- используются исследования и разработки академических институтов.

Внутрипроизводственные исследования посвящены в основном прикладным разработкам. В этой связи создается опасность ориентации исключительно на внутрикорпоративную науку.

Слабость интеграционных связей ФПГ с научными подразделениями является одним из важнейших вопросов создания рационального механизма взаимодействия корпоративных бизнес-структур.

Очевидно, что каждая из интегрированных бизнес-структур, имея четко определенные и ограниченные полномочия и сферу ответственности, в процессе своей деятельности оказывают влияние на развитие интеграционного процесса в корпоративных структурах регионов и на качество функционирования объединенной структуры, которая оценивается по показателям интегрированных бизнес-структур.

Методика комплексного анализа должна применяться в практике управления в пределах определенной процедуры, четко организованной во времени и управленческой иерархии.

Одна из самых актуальных задач совершенствования управления и повышения эффективной деятельности корпоративных структур состоит в усилении согласованности функционирования всех составляющих звеньев. Интегрированные бизнес-структуры можно рассматривать и как определенное упорядочение деятельности или, иначе, как координационные центры на мезоуровне. В рамках развития интеграционных процессов в корпоративных структурах должно осуществляться не просто эффективное управление, но и согласованное. По-настоящему согласованным управление будет лишь тогда, если будут созданы организационно-экономические условия, при которых все участвующие в выявлении, распознавании и разрешении проблемной ситуации участники выбрали связи, обеспечивающие желательный уровень удовлетворения их коммерческих интересов. Таких связей весьма много и приоритеты их могут меняться со временем. В настоящее время это связи, обеспечивающие согласованность инвестиционной и сбытовой деятельности. Согласованное управление должно пронизывать всю вертикаль, и общее, что должно объединять все уровни, следующее:

- сосредоточение усилий на повышение качества продукции и снижение расходных коэффициентов для сырья и топлива;
- ввод, модернизация, а так же вывод мощностей должны согласовываться с учетом ситуации на внешних и внутренних рынках, то есть с учетом перспектив сбыта.

Реализация именно этих условий является фундаментом всех последующих действий по совершенствованию согласованного управления в корпоративной структуре.

#### **Список источников**

1. Миллер, А.И. Структурная реорганизация предприятия в условиях диверсификации производства [текст] / А.И. Миллер // Предпринимательство. – 2010. – № 7. – С. 70 – 73.
2. Миллер, А.И. Методические основы интеграции промышленных предприятий [текст] / А.И. Миллер // Вестник экономической интеграции. – 2011. – № 5. – С. 63 – 66.

---

## **SPECIFICITY OF COOPERATION THE ELEMENTAL GROUPS, THEIR FUNCTIONS IN TECHNOLOGY CONTROL OF LABOR, PRODUCTION AND THE CAPITAL IN THE REGION**

---

**Miller Alexander Ivanovich,**

Ph. D. of Economics, Associate Professor of Management of social and economic process department, Altai Academy of Economics and Law; zamdec@aael.altai.ru

In article features of integration educations in the Russian Federation taking into account their historical development are considered. Mechanisms of formation of bank and financial and industrial structures and their influence on level of national economy are considered.

**Keywords:** integration, structural transformations, banking and financial and industrial groups.