

## **ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКИХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-ГРУПП И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ**

*Работа представлена кафедрой экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета СПбГУ.*

*Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор И. П. Бойко*

Статья посвящена совершенствованию управления интегрированными бизнес-группами (ИБГ) в современной России. Особое внимание уделяется выведению правильного определения ИБГ и особенностям их классификации. Правильное деление ИБГ на типы необходимо для выбора принципов и структур управления ими. Автор обращает внимание на особенности российских ИБГ, не позволяющих применять к ним зарубежные схемы управления, и предлагает классифицировать ИБГ по признакам, влияющим на формирование структуры управления ИБГ.

The article is devoted to Integrated groups of companies (IGC) in today's Russian economy. Special attention is given to definition of IGC and to specifics of classifying IGC. The author points out, that it is not possible to use foreign ways of management on the full scale, and proposes to classify IGC according to the features that influence the forming of management structure most of all. The author presents the results of the analysis of 50 IGC of St-Petersburg with their most important characteristics.

Значение интегрированных бизнес-групп (ИБГ) для российской экономики таково, что пренебречь им невозможно. Предприятиями, объединенными в ИБГ,

производится более половины ВВП, и именно в них задействована наибольшая часть работоспособного населения. ИБГ являются важным управляющим звеном, связыва-

ющим микро- и макроуровень экономики, позволяют концентрировать инвестиционный и инновационный потенциал и дают толчок к развитию новых отраслей и видов деятельности. Мы согласны с И. Трофимовой в том, каждая «корпорация может выполнять роль интегратора и организатора и иметь в таком ключе значение и на макроэкономическом уровне»<sup>1</sup>, и с И. П. Бойко в том, что именно концерны, холдинги и иные группы предприятий, объединенные системой участия в капитале, и образуют основу среднего уровня управления экономикой<sup>2</sup>. Одновременно ИБГ – это одна из наиболее распространенных форм организации предпринимательской деятельности, и особенно важным является вопрос эффективного управления ИБГ.

Использовать зарубежный опыт в управлении российскими ИБГ затруднительно в силу некоторых особенностей российских ИБГ, оказывающих влияние на формирование управленческих структур: низкая доля публичных компаний, непрозрачная структура капитала, высокая степень переплетения собственности с управлением, широкое применение налоговых схем, таких как реализация продукции через офшорных трейдеров, механизмы трансфертного ценообразования, инвестирование и проведение IPO через офшорные компании.

### Особенности российских ИБГ

Для современной экономики России характерно несовпадение формальных и реальных прав собственности<sup>3</sup>. Причина этого несоответствия была заложена еще во времена советского общества: советская экономика оставалась по своей природе как бы «рыночной», хотя «официально» было заявлено иное. Соответственно, реализация субъектами хозяйствования своих частных интересов происходила, но на неформальной основе и развивалась так называемая «экономика физических лиц»<sup>4</sup>, что приводило к преобладанию экономических контрактов неформального типа.

Такое явление было характерно также для Японии. По мнению С. Н. Левина, в рамках ИБГ формальные права собственности имеют ценность в той мере, в какой они подкреплены персональными связями, в том числе с представителями органов власти<sup>5</sup>. Кроме того, соотношение собственности, управления и контроля в российской действительности и в представлении стран с развитой экономикой различаются: если на Западе собственность и управление могут быть разделены, то в проанализированных нами российских ИБГ присутствует объединение собственности и управления в одних руках<sup>6</sup>.

ИБГ в России относительно молодая форма ведения предпринимательской деятельности, и хотя изучением их занимались российские ученые и исследователи в середине – конце 90-х гг. прошлого века и в начале 2000 гг., среди которых: С. Б. Авдашева, И. П. Бойко, И. М. Бунин, А. А. Дынкин, Д. С. Львов, Г. Клейнер, Я. Ш. Паппэ, А. С. Пугиев, А. А. Соколов, В. П. Чичианов и многие другие, единого устоявшегося объединения ИБГ нет, и классификация ИБГ требует уточнения и доработки.

Опираясь на характерные особенности как зарубежных, так и российских групп предприятий, мы определяем ИБГ как **объединение юридически самостоятельных, но зависящих друг от друга в хозяйственном отношении предприятий, имеющее единый центр управления, основанное на связях значительной силы – предполагающих устойчивость группы за счет внутренней интеграции, и разного типа – имущественных, технологических и персональных, предполагающее наличие синергетического эффекта от объединения.**

В качестве **связей значительной силы** в данном случае мы будем рассматривать те связи, существование которых для данной интегрированной бизнес-группы является критическим. В определении, какие связи являются критическими для ИБГ, мы согласны с К. Прахаладом и И. Дозом, которыми были разработаны «критерии оценки кри-

тичности связей» для группы взаимосвязанных бизнесов. Критические взаимосвязи – это взаимосвязи, которые обуславливают создание данной интегрированной бизнес-группы, без которых ее дальнейшее существование является бессмысленным, и она, скорее всего, сразу или со временем распадается. Утверждая, что **ИБГ основаны на связях разного типа**, мы имеем в виду, что не только имущественные, но и персональные и технологические связи могут выступать в качестве основных, критических связей в ИБГ. Под **синергизмом** мы в нашей работе понимаем эффект, «способный продуцировать уровень выручки интегрированной компании, превышающий сумму аналогичных показателей ее функционирующих по отдельности дивизионов»<sup>7</sup>, который возникает в интегрированной группе, состоящей из нескольких компаний, и может выражаться либо в непропорциональном росте выручки, увеличении доли рынка или улучшении репутации. Мы согласны с Э. Кембеллом и К. Саммерс Лачс в том, что «синергетический эффект подкрепляет большинство решений относительно диверсификации компаний и увеличения степени разнообразия сфер деятельности организации»<sup>8</sup>, но считаем, что для недиверсифицированных групп предприятий синергизм не менее важен.

Для выявления признаков интегрированных бизнес-групп предприятий, на которые необходимо опираться при отнесении ИБГ к определенным типам для целей построения структур управления ими и при проведении классификации групп предприятий, рассмотрим различные **типологии ИБГ в зависимости от следующих факторов**.

**1. По цели создания:** ИБГ могут создаваться: 1) для получения экономического синергетического эффекта за счет образования материальных и нематериальных хозяйственных взаимосвязей и аккумуляции финансовых и прочих ресурсов, 2) для получения выгоды от совместного налогового планирования и управления финансами,

построения финансовых и налоговых схем, 3) для получения или укрепления контроля над бизнесом. Р. Биггадайк (R. Biggadike)<sup>9</sup> определил основные типы перспективных для достижения синергетического эффекта хозяйственных связей между компаниями, интегрирующимися в группы: интеграция вперед по технологической цепочке, прочие технологические связи, маркетинговые связи, основанные на общей маркетинговой стратегии. Мы согласны с Биггадайком относительно этих трех оснований для интеграции, но считаем, что интеграция может осуществляться также для объединения финансовых ресурсов и для того, чтобы использовать общие управленческие навыки и компетенции.

**2. В зависимости от того, какой тип связей является критическим для данной ИБГ**, мы выделяем ИБГ, в которой основным интегрирующим фактором являются имущественные связи – на основании взаимопроникновения капитала, персональные связи – связи между физическими лицами, которые являются значимыми фигурами на предприятиях – участниках групп, или хозяйственные связи – обусловленные производственным процессом.

**3. Для формирования структуры управления важна организационная форма:** структура управления будет разной для технологически вертикально и горизонтально интегрированного или смешанного объединения. Принципы организации управления будут отличаться для технологически взаимосвязанного холдинга (концерна) и диверсифицированного объединения – конгломерата. Также влияние оказывает степень субординированности группы.

**4. Важной характеристикой ИБГ является ее жесткость** – по силе имущественных связей между предприятиями, входящими в группу. В жестких ИБГ все предприятия принадлежат собственникам или головной компании группы более чем на 75% (квалифицированное большинство) или между предприятиями заключен договор, дающий возможность головной компании полнос-

тью определять решения, принимаемые дочерней компанией. В размытых ИБГ в групповой собственности находятся контрольные пакеты предприятий-участников и крупные пакеты, которые дают возможность влиять на принятие решений (они могут и не достигать 50%).

Предложенная нами типология позволяет более точно определить принципы, по которым должна формироваться структура управления той или иной ИБГ.

Создание интегрированных бизнес-групп – закономерный для всех стран этап развития фирм, концентрации и консолидации капитала в условиях глобализации и информатизации экономики. Таким образом, ИБГ со временем преобразуются в более четкие структуры – корпорации. Но вместе с тем в России ИБГ являются устойчивой формой существования крупных экономических объединений, имеющей в существующих условиях массу обусловленных средой преимуществ. Динамика развития ИБГ направлена на повышение информационной прозрачности, формализацию их организационной структуры, постановку корпоративного управления и т. д. В рамках этой тенденции изучение структур управления ИБГ и повышение их эффективности приобретает особую значимость.

Чтобы сформировать обобщенные и единообразные механизмы и процедуры управления ИБГ, необходимо исследовать именно российские ИБГ и существующие в них методы и структуры управления. **Мы провели исследование ИБГ Санкт-Петербурга и Северо-Запада России.** На первом уровне исследования было произведено изучение 50 ИБГ Санкт-Петербурга и Северо-Запада на основании анализа открытой информации. На втором уровне исследования путем интервьюирования и анкетирования первых лиц, опросов сотрудников ИБГ и запросов в государственные органы и управление статистики нами был проведен дополнительный сбор информации по 20 отобраным ИБГ: «Орими-

Трэйд», «Аладушкин-групп», «Максидом», «Илим-Палп», «Евросиб», «Кировский Завод», «ЛенСтройРеконструкция», «ЭГО-Холдинг» и др.

Далее мы изучили факторы, влияющие на формирование структуры управления, разделив их на 3 группы: 1) организационные характеристики ИБГ, 2) фактические описательные характеристики ИБГ, 3) личные, исторические и прочие факторы, индивидуальные для каждой группы. Интегрированные бизнес-группы в России отличаются большим организационным разнообразием. **В качестве наиболее распространенных характеристик ИБГ** мы выявили следующие:

**1. Технологическое единство ИБГ.** Связано с целями создания данной ИБГ: те группы, которые формировались для получения выгод от экономической интеграции, как правило, и остаются технологически едиными и иногда технологически смешанными. Группы, которые формировались для получения контроля над активами и собственностью, как правило, являются технологически несвязанными или технологически смешанными. Среди исследованных нами ИБГ больше технологически единых (15 из 20), причем соотношение технологически единых и смешанных ИБГ постоянно увеличивается в пользу технологически единых ИБГ, что говорит о том, что собственники ИБГ стремятся получать экономические синергетические эффекты от объединения.

**2. Участие собственника в управлении группой.** В большинстве ИБГ собственники в той или иной мере и тем или иным способом принимают участие в управлении ИБГ. Только в 3 из 20 проанализированных нами ИБГ собственники официально не принимают участия в управлении группой, во всех остальных ИБГ либо один из собственников, либо они все принимают участие в управлении.

**3. Степень имущественной взаимозависимости предприятий** в российских ИБГ больше, чем в западных объединениях пред-

приятый. В большинстве рассмотренных нами ИБГ все предприятия, входящие в группу, более чем на 75% принадлежат собственникам группы. В 17 из рассмотренных нами ИБГ все предприятия, входящие в группу, принадлежат собственникам группы на 100% или на 100% за вычетом управленческого пакета. Такая высокая степень имущественной взаимозависимости предприятий внутри ИБГ является следствием неполноценности российского законодательства об объединениях. Проблема регулирования акционерной собственности описывается Дементьевым: «Права акционеров, в особенности мелких, в действующем законодательстве просто урезаны.<...> Реализация прав рядовых акционеров зависит от процедур созыва и проведения собрания акционеров»<sup>10</sup>. Собственники стараются сконцентрировать в своих руках полный контроль над ИБГ, да и желающих становиться или оставаться миноритарным акционером в одном из предприятий ИБГ тоже нет.

**4. Превалирующий тип связей.** В 15 из проанализированных нами ИБГ превали-

руют имущественные связи, в 4 – персональные управленческие и в 1 – технологические. Что касается жесткости имущественных взаимозависимостей и их значения для устойчивости группы, то даже 100% имущественная зависимость предприятий группы от управляющего центра ИБГ (от собственника или от управляющей компании) еще не означает, что имущественные связи будут превалирующими, а ИБГ за счет них – устойчивой. В силу особенностей российских ИБГ их собственники часто, чтобы обезопасить себя, предпочитают не только владеть более чем 75% в капитале, но и осуществлять непосредственное управление группой.

Далее мы провели анализ степени **влияния организационных характеристик технологически связанных (единых и смешанных) ИБГ на их структуру управления**, т. е. проанализировали, какими факторами определяется наличие у структуры управления ИБГ той или иной характеристики.

1. Наличие у ИБГ управляющей компании (УК) (табл. 1).

**Таблица 1**

**Факторы, влияющие на наличие УК**

Факторы, которые способствуют тому, что управляющая компания есть	Факторы, которые способствуют тому, что управляющая компания отсутствует
Технологическая смешанность ИБГ	Технологическое единство ИБГ
Целью формирования ИБГ было получение контроля над собственностью и активами	Целью формирования ИБГ было достижение экономического синергетического эффекта
Вертикальность владения капиталом	Горизонтальность владения капиталом
В ИБГ есть предприятия, владение в капитале которых менее 75%	Все предприятия ИБГ принадлежат собственникам на 75%
В ИБГ входит много предприятий	Количество предприятий – участников ИБГ невелико
У ИБГ несколько учредителей	У ИБГ один собственник

2. Влияние различных факторов на **форму постоянно действующего руководящего**

**органа ИБГ – будет он единоличным или коллегиальным** (табл. 2).

**Таблица 2**

**Факторы, влияющие на форму руководящего органа ИБГ**

Факторы, которые способствуют тому, что руководящий орган единоличный	Факторы, которые способствуют тому, что руководящий орган коллегиальный
Один собственник ИБГ	Несколько собственников ИБГ, причем собственники хотят принимать участие в управлении ИБГ
Малый размер ИБГ	Большой размер ИБГ
Мало предприятий в группе (менее 10)	Много предприятий в группе (более 10)

3. Влияние различных факторов на **тип структуры управления ИБГ** (является ли организационная структура максимально приближенной к линейно-функциональной, дивизиональной, матричной или является конгломеративной).

- Фактор технологического единства ИБГ оказывает существенное влияние. В большинстве смешанных ИБГ структура управления является конгломеративной, т. е. каждый технологический блок управляется по отдельности. В ряде групп управление осуществляется не только по конгломеративному, но и по матричному принципу, т. е., как управление отдельными проектами. Также на форму структуры управления ИБГ влияет специфика отрасли (отраслей), в которой работает эта ИБГ.

- Вертикальность-горизонтальность: в случае, когда ИБГ технологически вертикальна и представляет собой последовательную технологическую цепочку, структура управления чаще всего бывает приближенной к функциональной. Если группа имеет технологически горизонтальную структуру, то структура управления, как правило, ближе к дивизиональной. Если группа технологически единая, но смешанная вертикально-горизонтальная, то система управления, как правило, оказывается смешанной дивизионально-функциональной с двойным подчинением или матричной.

- Чем больше предприятий в группе, тем больше вероятность использования конгломеративной структуры управления.

Однако в конечном итоге именно персональный (личный) фактор определяет, на основе чего будет строиться управление в ИБГ, что будет основной единицей управ-

ления: люди, процессы, показатели. Необходимо также учитывать влияние таких специфических факторов, как персональный, традиционный и исторический, на формирование структур управления ИБГ. По мнению большинства опрошенных, в процессе проведения исследования руководителей и собственников ИБГ Санкт-Петербурга выяснилось, что почти все они считают основным интегрирующим фактором ИБГ конкретную личность или группу лиц, вокруг которой формируется группа<sup>11</sup>. Необходимо также учитывать влияние таких специфических факторов, как персональный, традиционный и исторический, на формирование структур управления ИБГ.

Оптимальный вид структуры управления ИБГ определяется множеством факторов разного происхождения. Однако есть общие экономические факторы, которые создают предпосылки или оказывают влияние на формирование структур управления. Эти факторы определяют, какие структуры управления будут оптимальны «при прочих равных», и в зависимости от них можно предполагать, к какой структуре управления будет тяготеть та или иная ИБГ. Но то, как именно будет выглядеть окончательный вариант структуры управления ИБГ, определяется не только ее организационными и описательными количественными характеристиками, но и действием персональных факторов, связанных с личностными характеристиками владельцев и управленцев этих ИБГ. Организационные характеристики самой ИБГ, ее размер и т. д. тем не менее задают основные направления и принципы, согласно которым структура управления будет сформирована.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Трофимова И. Крупные корпорации и эффективность экономики // Мировая экономика и международные отношения. 1992. № 9. С. 57.

<sup>2</sup> Бойко И. П. Российские концерны: воссоздать то, чего не было // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5. Экономика. 1999. Вып. 1. С. 24.

<sup>3</sup> Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточноевропейского капитализма // Вопросы экономики. 1996. № 6. С. 7.

<sup>4</sup> Клейнер Г. Современная экономика России как «экономика физических лиц» // Вопросы экономики. 1996. № 4. С. 81–95.

## ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

---

<sup>5</sup> *Левин С. Н.* Соотношение формальных и реальных прав собственности в переходной экономике России // Статья при поддержке гранта РГНФ 01-02-00003а. М., 2002. С. 7.

<sup>6</sup> ФПГ: Анализ интегрированных структур: Исследование. Авдашева С. Б., Дементьев В. Е., Паппэ Я. Ш., Балюкевич В. П., Горбачев А. В. М., Бюро экономического анализа, 1999. Источник: [www.hse.ru/science/predpr/doclads/ananlys\\_integr/intro3.htm](http://www.hse.ru/science/predpr/doclads/ananlys_integr/intro3.htm)

<sup>7</sup> *Ансофф И.* Синергизм и деловые способности компании: Сб. статей «Стратегический синергизм» / Под ред. Э. Кембелл, К. Саммерс Лачс. СПб.: Питер, 2004. С. 39.

<sup>8</sup> Стратегический синергизм: Сб. статей / Под ред. Э. Кембелл, К. Саммерс Лачс. СПб.: Питер, 2004. С. 11.

<sup>9</sup> *Biggadike F. R.* Corporate Diversification Entry Strategy and Performance. Cambridge MA: Harvard University Press, 1976.

<sup>10</sup> *Дементьев В. Е.* Финансовые и имущественные основания стратегических преимуществ ФПГ. М.: ЦЭМИ РАН, 1998. С. 72.

<sup>11</sup> По данным опроса собственников и руководителей ИБГ Северо-Запада.