

Особенности российских интегрированных бизнес-групп и управление ими

Статья посвящена уточнению определения интегрированных бизнес-групп (ИБГ), классификации ИБГ и совершенствованию управления ими в современной России. В статье приводится разработанная автором классификация ИБГ по признакам, оказывающим влияние на формирование структуры управления этими ИБГ. На основании проведенного исследования 50 ИБГ Северо-запада РФ, автор выделяет наиболее распространенные типы российских ИБГ и определяет, какие особенности структур управления характерны для каких типов ИБГ. В статье проанализирована степень влияния различных факторов на формирование управленческих структур ИБГ. Опираясь на результаты исследования ИБГ и на зарубежный опыт управления ИБГ, можно предложить правила построения структур управления для российских ИБГ.

Значение 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, связывающим 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»ⁱ. 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 экономикойⁱⁱ. Одновременно ИБГ – это одна из наиболее распространенных форм организации предпринимательской деятельности, и одним из наиболее важных 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 оффшорных трейдеров, механизмы трансфертного ценообразования, инвестирование и проведение IPO через оффшорные компании.

Особенности российских ИБГ

Для современной экономики России характерно несоответствие формальных и реальных прав собственностиⁱⁱⁱ. 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»^{iv} что приводило к преобладанию экономических контрактов неформального типа. Такое явление было характерно также для Японии. По мнению Левина С.Н., а рамках ИБГ формальные права собственности имеют ценность в той мере, в какой они подкреплены персональными связями, в том числе с представителями органов власти.^v 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^{vi}.

Чтобы сформировать обобщенные и единообразные законные механизмы и процедуры управления ИБГ, необходима четкая типология ИБГ, отражающая их внутреннюю среду, объединяющая экономические и юридические аспекты объединений предприятий и учитывающая характерные особенности российских ИБГ.

ИБГ в России относительно молодая форма ведения предпринимательской деятельности и, хотя изучением их занимались российские ученые и исследователи в середине-конце 90х прошлого века и в начале 2000х., среди которых: С.Б. Авдашев, 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. Чичиканов и многие другие, единого устоявшегося объединения ИБГ нет, и классификация ИБГ требует уточнения и доработки.

Под интегрированными бизнес-группами разные авторы имеют в виду как все типы объединений предприятий, так и отдельные их разновидности. Эксперты Московского Бюро экономического анализа под интегрированной бизнес-группой понимают совокупность предприятий и организаций, отвечающих следующим признакам: координация их действий выходит за рамки обычных контрактов и происходит при одновременном выделении центрального элемента, выполняющего функции координации, но при сохранении статуса партнеров по группе как отдельных хозяйственных субъектов^{vii}. В соответствии с этим определением, исследователи определяют лишь приблизительно место ИБГ среди разных типов объединений предприятий и предлагают относить к ИБГ достаточно разнородную и большую совокупность объединений предприятий. Мы с этим согласиться не можем и считаем, что понятие интегрированных бизнес-групп должно трактоваться более узко.

Паппэ Я.Ш. интегрированной бизнес-группой (ИБГ) называет «совокупность коммерческих организаций, между которыми существуют регулярные взаимосвязи, более тесные, чем просто рыночные, и существует некоторый центр принятия ключевых решений, обязательных для всех агентов данного целого»^{viii}. Мы согласны с Паппэ в том, что фактор наличия единого центра, принимающего ключевые решения, является определяющей характеристикой ИБГ. Но утверждение Паппэ, что ИБГ может представлять собой объединение на договорной основе, не предполагающее ни юридической, ни хозяйственной зависимости между предприятиями, на наш взгляд, ошибочно. Мы считаем, что взаимосвязь субъектов, входящих в группу, должна предполагать хозяйственную зависимость предприятий группы друг от друга. Только в этом случае возможно и целесообразно формирование единого центра принятия решений для всей группы.

Академик Д.С. Львов к бизнес-группам относит: крупные компании, имеющие дивизиональную структуру; холдинговые компании вместе с контролируемыми ими предприятиями; финансово-промышленные группы; сетевые индустриальные организации^{ix}. Мы согласны с тем, что в ряде случаев такие бизнес-образования могут быть рассмотрены как ИБГ.

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 критичности связей» для группы взаимосвязанных бизнесов – то есть для ИБГ. По мнению Прахалада и Доза, критичность взаимосвязей определяется стратегическими целями создания данной группы или основными потребностями, для которых эта группа создавалась. 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 мы понимаем эффект, «способный продуцировать уровень выручки интегрированной компании превышающий сумму аналогичных показателей ее функционирующих по отдельности дивизионов^x», 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 Эндрю Кембеллом и Кэтлин Саммерс Лачс в том, что «синергетический эффект подкрепляет большинство решений относительно диверсификации компаний и увеличения степени разнообразия сфер деятельности организации^{xi}», но считаем, что для не диверсифицированных 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. Причем Российские ИБГ, созданные для достижения синергетического эффекта, во многом похожи на западные, а ИБГ, созданные для достижения эффекта от совместного финансового и налогового планирования и для укрепления контроля над собственностью, существенно от западных отличаются. Кроме эффекта от масштаба деятельности и описанной Коузом экономии на трансакционных издержках, интеграция различных бизнесов в группу дает еще ряд положительных эффектов. Ральф Биггадайк (Ralph Biggadike)^{xii} 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. В проанализированных нами объединениях предприятий в России, технологические, финансовые и персональные связи имеют уровень значимости одного порядка, так как любой тип связей в объединении может оказаться основным, определяющим структуру и границы группы. Структура управления группой может как быть подчиненной технологическому процессу, так и ориентироваться на максимальную суммарную прибыль (независимо от вклада каждого предприятия) и т.д. Кроме того, при анализе структур управления часто выясняется, что из-за наличия неформальных связей внутри интегрированных бизнес-групп, формальные собственники предприятий и лица, реально управляющие объединением и имеющие отношение к распределению результатов его деятельности, могут не совпадать.

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.** Степень жесткости ИБГ мы определяем, основываясь на силе имущественных связей между предприятиями, входящими в группу. По степени имущественной зависимости ИБГ могут быть жесткими и размытыми, и этот показатель определяет, насколько будут взаимосвязаны или объединены их управленческие структуры. В Жестких группах все предприятия, входящие в группу принадлежат собственникам или головной компании группы более чем на 75% (ква-

лифицированное большинство) или между предприятиями заключен договор, дающий возможность головной компании полностью 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%, хотя в России, как правило, достигают). Часто при более слабой формальной имущественной зависимости, она компенсируется за счет неформальных связей, при этом в связи с непрозрачностью структуры ИБГ, фактические границы ИБГ выходят за пределы группы, формально определенной общей собственностью.

Классификация ИБГ по данной типологии позволяет более точно определить принципы, по которым должна формироваться структура управления той или иной ИБГ. Проанализировав историю развития российских ИБГ и корпораций и объединений предприятий в развитых странах, мы пришли к выводам относительно предполагаемой эволюции ИБГ в современной российской экономике. Нельзя сказать, что ИБГ – специфическая только российская форма существования крупного бизнеса: схожие формы организации бизнеса существовали и существуют и в других странах. Создание интегрированных бизнес-групп – закономерный этап развития фирм, концентрации и консолидации капитала в условиях глобализации и информатизации экономики, и с этой точки зрения формирование интегрированных групп предприятий в России можно рассматривать как этап развития экономики корпораций, где ИБГ со временем преобразуются в более четкие структуры – корпорации. Но с другой стороны, ИБГ являются устойчивой формой существования крупных экономических объединений в России. Эта форма имеет в существующих условиях массу преимуществ, обусловленных средой, и носит устойчивый характер. Тем не менее, 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», Группа «Аладушкин + Игнатъев», «Максидом», «Мултон» (производство + торговля), «Ладога», «Эго-Транслейтинг», «Галактика», «Пятерочка», «Илим-Палп», «Объединение Негосударственных Охранных Предприятий «Арес»», «Окей», «Евросиб», «Кировский Завод», «ЛенСтройРеконструкция», «ЭГО-Холдинг», «Лаверна», «ПромИндустрия», «Текс», «Лента», «Международный Банк Санкт-Петербурга».

Далее мы изучили факторы, влияющие на формирование структуры управления, разделив их на 3 группы: 1. - организационные характеристики ИБГ, 2. - фактические обще-описательные характеристики ИБГ, 3. - личные, исторические и прочие факторы, индивидуальные для каждой группы. Организационные характеристики ИБГ, которые мы изучали, это: наличие технологического единства и цель и способ формирования ИБГ, технологическая вертикальность-горизонтальность, финансовая вертикальность-горизонтальность, степень имущественной зависимости и значимость неформальных связей, преобладающий тип связей. Обще-описательные и фактические характеристики включают в себя: количество предприятий в группе, в том числе, дочерних и контролируемых, количество учредителей ИБГ.

Структуры управления ИБГ мы изучали, выделяя следующие параметры: наличие Управляющей компании, постоянно действующий Руководящий орган (оперативное управление), самый близкий тип оргструктуры (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, конгломеративная, метод управления (людьми, процессом, показателями, проектами).

Российский крупный бизнес существует преимущественно в форме бизнес-групп, которые отличаются большим организационным разнообразием. Предприятия объединяются разнообразными видами связей: формальными и неформальными; технологическими, персональными и имущественными. Структура ИБГ может быть прозрачной и непрозрачной для внешнего наблюдателя. Большинство проанализированных нами ИБГ полностью или частично диверсифицированы – это конгломераты, а по отраслевой принадлежности самые распространенные – это промышленные, торговые и торгово-промышленные ИБГ. **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 предприятий. 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, в частности, в вопросах ответственности руководителей и должностных лиц акционерного общества перед отдельными акционерами. Проблема достаточно четко сформулирована Дементьевым: «Права акционеров, в особенности мелких, в действующем законодательстве просто урезаны. Так, отсутствует баланс в отношении мелкого собственника и руководства предприятия. Закон РФ «Об акционерных обществах» разрешает акционеру или их группе вчинить иск к члену совета директоров, правления или директору только в том случае, если данная группа акционеров владеет не менее чем 15% размещенных обыкновенных акций (...) Реализация прав рядовых акционеров зависит от процедур созыва и проведения собрания акционеров».¹ В результате, с одной стороны, собственники стараются сконцентрировать в своих руках полный контроль над ИБГ, с другой стороны, ввиду отсутствия надежной защиты миноритарных акционеров, желающих становиться или оставаться миноритарным акционером в одном из предприятий ИБГ тоже нет.

4. Превалирующий тип связей. В 15 из проанализированных нами ИБГ превалируют 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 по характеристикам структур управления – то есть, проанализировали, какими факторами определяется наличие у структуры управления ИБГ той или иной характеристики.

Влияние различных факторов на структуру управления ИБГ.

Далее мы провели анализ степени влияния организационных характеристик технологически связанных (единых и смешанных) ИБГ на их структуру управления по характеристикам структур управления – то есть, проанализировали, какими факторами определяется наличие у структуры управления ИБГ той или иной характеристики.

1. Наличие у ИБГ управляющей компании (УК):

а. Влияет фактор технологического единства. У всех проанализированных нами технологически смешанных интегрированных групп (за одним исключением) есть УК. На наш взгляд, есть две основных причины того, что технологическое единство или смешанность ИБГ влияет на наличие у нее

¹Дементьев В.Е. Финансовые и имущественные основания стратегических преимуществ ФПГ. - М.: ЦЭМИ РАН, 1998, с. 72.

УК. Во-первых, наличие у группы УК увеличивает степень формализации структуры управления этой группой. Технологически единые ИБГ являются более внутренне интегрированными, чем технологически смешанные ИБГ, а для технологически смешанных ИБГ в большей степени требуется механизм дополнительной внутренней интеграции, в качестве которого может выступать УК, объединяющая под своим управлением разные технологические блоки. Вторая причина в том, что для формирования единого центра управления требуется создание отдельной структуры, объединяющей под своим управлением все технологически разобщенные блоки предприятий внутри ИБГ.

b. Влияет степень жесткости имущественных связей в данной ИБГ: если ряд предприятий являются не на 100% дочерними (таких групп из рассматриваемых нами 9), то, как правило (в 7 из данных 9 ИБГ), УК создается или роль УК играет головное предприятие группы. Это дает возможность упростить расчет правильного размера долей всех учредителей в каждом предприятии группы.

c. Влияет размер группы и общее количество входящих в нее предприятий, но это влияние не является определяющим. Как правило, чем больше группа и чем больше в нее входит предприятий, тем выше необходимость создания УК для упрощения процедур управления.

d. Количество учредителей в ИБГ также достаточно сильно влияет на наличие УК у этой ИБГ. Как правило, когда учредителей несколько, оптимально, если у группы есть УК, которая соответствует следующим характеристикам:

- УК является кастодиальной: не ведет хозяйственной деятельности, чтобы минимизировать риски;
- Собственниками в УК являются только основные собственники ИБГ, а не миноритарии с отдельно взятых предприятий и не топ-менеджеры отдельных предприятий ИБГ, мотивируемые пакетами акций;
- В УК зафиксировано реальное соотношение долей собственников ИБГ;
- УК владеет контрольными пакетами акций (от 50%+1 акция до 100%) во всех остальных предприятиях группы.

e. На наличие управляющей компании, безусловно, влияет личный фактор. Наличие или отсутствие УК у ИБГ определяется в первую очередь тем, как учредители хотят организовать свое владение предприятиями ИБГ.

f. Часто наличие у группы УК определяет финансовое удобство. Если внутренние требования бухгалтерии, финансового и налогового планирования того требуют, то у группы будет УК, если не требуют, то не будет. Наличие УК в этом случае зависит от того, насколько это удобно с точки зрения организации финансового оборота, финансовых потоков и минимизации налогообложения.

Факторы, влияющие на наличие УК, обобщены в таблице:

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:**

а. Основным влияющим фактором является количество собственников в данной ИБГ.

б. Постоянно действующий руководящий орган в ИБГ может быть коллегиальным, если размер группы большой или если в группу входит много предприятий – тогда формирование коллегиального органа управления целесообразно для соблюдения нормы управляемости.

Факторы, которые способствуют тому, что руководящий орган единоличный	Факторы, которые способствуют тому, что руководящий орган коллегиальный
1 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 (от 10)

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

а. Фактор технологического единства ИБГ оказывает существенное влияние. В большинстве смешанных ИБГ структура управления является конгломеративной, то есть каждый технологический блок управляется по отдельности. В ряде групп управление осуществляется не только по конгломеративному, но и по матричному принципу, то есть, как управление отдельными проектами. Это (наличие в технологически смешанных ИБГ конгломеративного управления), как правило, объективно необходимо, не только потому, что разные технологически предприятия не увязываются в единый производственный процесс, но и потому, что зачастую они специально создавались для диверсификации бизнеса. В результате диверсифицируется и разделяется управление. Также на форму структуры управления ИБГ влияет специфика отрасли (отраслей), в которой работает эта ИБГ.

б. Вертикальность-горизонтальность: в случае, когда ИБГ технологически вертикальна и представляет собой последовательную технологическую цепочку, например, «производство, распространение и продажа конечному потребителю», структура управления чаще всего бывает приближенной к функциональной (7 из 10 проанализированных нами вертикальных ИБГ). Если же группа имеет технологически горизонтальную структуру, как сеть магазинов или как промышленные предприятия, производящие разную продукцию, то структура управления, как правило, ближе к дивизиональной (4 из 6 горизонтальных ИБГ). Если группа технологически единая, но сме-

шанная вертикально-горизонтальная, то система управления, как правило, оказывается смешанной дивизионально-функциональной с двойным подчинением или матричной: у 4 из 6 смешанных ИБГ структура управления характеризуется двойным подчинением или имеет матричный характер.

с. Степень имущественной взаимозависимости входящих в ИБГ предприятий также влияет на тип структуры управления группой. Если это крупная ИБГ, в которую входит и большое количество дочерних компаний с уровнем владения капиталом более 75%, и предприятия с долей ИБГ в капитале, составляющей менее 75%, то в таком случае будет вероятнее всего использоваться конгломеративная или матричная структура управления.

d. Чем больше предприятий в группе – тем больше вероятность использования конгломеративной структуры управления.

4. Влияние различных факторов на **метод управления в ИБГ**: управляет руководитель группы процессом ведения основной деятельности: производства, торговли, оказания услуг, основными экономическими показателями или людьми.

a. Управление процессом, как правило, применяется только в технологически единых ИБГ, потому что управление несколькими процессами в технологически смешанной ИБГ – это почти невозможная задача.

b. Чем больше ИБГ, тем меньше вероятность того, что методом управления в ней будет управление процессом.

с. В случае, когда управляющий орган в ИБГ коллегиальный и состоит из собственников, вероятность того, что управление в ИБГ будет построено по методу управления процессом, возрастает, так как собственники склонны сосредотачивать в своих руках управление компетенциями, которые они считают ключевыми.

d. Управление показателями более характерно для технологически смешанных ИБГ, особенно в тех случаях, когда они формировались с целью получения контроля над активами или собственностью.

e. Управление людьми более характерно для ИБГ с высокой значимостью персональных управленческих связей.

Однако, в конечном итоге, именно персональный (личный) фактор определяет, на основе чего будет строиться управление в ИБГ, что будет основной единицей управления: 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^{xiii}. 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.

ⁱ Трофимова И., Крупные корпорации и эффективность экономики// Мировая экономика и международные отношения, 1992, №9, с. 57.

ⁱⁱ Бойко И.П. Российские концерны: воссоздать то, чего не было; Вестник Санкт-Петербургского Университета, серия 5 «Экономика», Выпуск 1, 1999, с. 24.

ⁱⁱⁱ Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточноевропейского капитализма, Вопросы экономики. №6, 1996. с. 7.

^{iv} Клейнер Г. Современная экономика России как «экономика физических лиц», Вопросы экономики. №4, 1996. с. 81-95.

^v Левин С. Н. Соотношение формальных и реальных прав собственности в переходной экономике России, Статья при поддержке гранта РГНФ 01-02-00003а, Москва, 2002, с. 7.

^{vi} ФПП: Анализ интегрированных структур, исследование. Авдашева С.Б., Дементьев В.Е., Паппэ Я.Ш., Балюкевич В.П., Горбачев А.В. Москва, Бюро экономического анализа, 1999. Источник:

www.hse.ru/science/predpr/doclads/ananlys_integr/intro3.htm

^{vii} ФПП: Анализ интегрированных структур, исследование. Авдашева С.Б., Дементьев В.Е., Паппэ Я.Ш., Балюкевич В.П., Горбачев А.В. Москва, Бюро экономического анализа, 1999. Источник:

www.hse.ru/science/predpr/doclads/ananlys_integr/intro3.htm

^{viii} Паппэ Я.Ш. Олигархи: Экономическая хроника, 1992 - 2000. М.: ГУ-ВШЭ, 2000, с. 26.

^{ix} Институциональная экономика. Под рук. академика Д.С. Львова. – М.:ИНФРА-М,2001.-318с.-Серия Высшее образование».

^x Ансофф И. «Синергизм и деловые способности компании», сборник статей «Стратегический синергизм», под ред. Э. Кембелл, К. Саммерс Лачс., СПб.: Питер, 2004, с. 39.

^{xi} Стратегический синергизм, под ред. Э. Кембелл, К. Саммерс Лачс., СПб.: Питер, 2004, с. 11.

^{xii} Biggadike F.R., Corporate Diversification Entry Strategy and Performance, Cambridge MA: Harvard University Press, 1976.

^{xiii} По данным опроса собственников и руководителей ИБГ Северо-запада

Список литературы:

1. Трофимова И. Крупные корпорации и эффективность экономики// Мировая экономика и международные отношения. - 1992, №9.
2. Бойко И.П. Российские концерны: воссоздать то, чего не было// Вестник Санкт-Петербургского Университета, серия 5 «Экономика». - 1999, Выпуск 1.
3. Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточноевропейского капитализма// Вопросы экономики. №6, 1996.
4. Клейнер Г. Современная экономика России как «экономика физических лиц»// Вопросы экономики. №4, 1996.
5. Левин С. Н. Соотношение формальных и реальных прав собственности в переходной экономике России, Статья при поддержке гранта РГНФ 01-02-00003а. - Москва, 2002.
6. Авдашева С.Б., Дементьев В.Е., Паппэ Я.Ш., Балюкевич В.П., Горбачев А.В. Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках ис-

-
- следование. - Москва, Бюро экономического анализа, 1999. Режим доступа: [\[http://www.hse.ru/science/predpr/doclads/analytics_integr/all.htm\]](http://www.hse.ru/science/predpr/doclads/analytics_integr/all.htm)
7. Паппэ Я. Ш. Олигархи: Экономическая хроника, 1992-2000. - Москва: ГУ-ВШЭ, 2000. – 232 с.
 8. Институциональная экономика: Учебное пособие/Под рук.акад. Львова Д.С. – М: ИНФРА-М,2001.-318с.
 9. Кембелл Э., Саммерс Лачс К., «Стратегический синергизм», - СПб.: Питер, 2004 г. – 416 с.
 10. Biggadike F.R., Corporate Diversification Entry Strategy and Performance, Cambridge MA: Harvard University Press, 1976.
 11. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. – М.: ООО Издательство АСТ: ООО Транзиткнига; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – 602с.
 12. Дынкин А.А., Соколов А.А. Интегрированные бизнес-группы – прорыв к модернизации страны. Москва. 2002