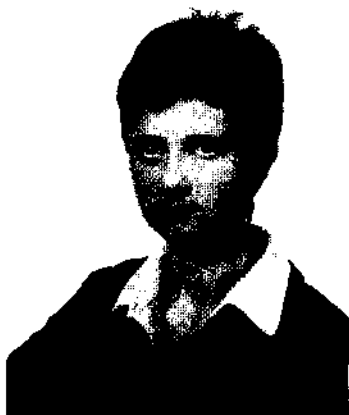


М. А. ЕВНЕВИЧ\*



*Мария Александровна ЕВНЕВИЧ* — аспирантка кафедры экономики предприятия и предпринимательства СПбГУЭФ.

В 2002 г. окончила экономический факультет СПбГУ.

Место основной работы — газета «Деловой Петербург», в должности заместителя главного редактора.

Сфера научных интересов — экономика предприятия, управление предприятием, объединения предприятий.

Тема кандидатской диссертации: «Совершенствование структур управления промышленными интегрированными бизнес-группами в современной России».



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

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, что 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 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 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

\* © М. А. Евневич, 2007

\*\* Статья публикуется по рекомендации доктора экономических наук, профессора И. П. Бойко.

хозяйствования своих частных интересов происходила, но на неформальной основе, и развивалась так называемая «экономика физических лиц», 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>4</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>5</sup>.

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 + Игнатев», «Максидом», «Мултон» (производство + торговля), «Ладога», «Эго-Транслейтинг», «Галактика», «Пятерочка», «Илим-Палл», «Объединение Негосударственных Охранных Предприятий „Арес“», «О'кей», «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: первая — организационные характеристики ИБГ, вторая — фактические описательные характеристики ИБГ, третья — 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. 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).

*В качестве наиболее распространенных характеристик ИБГ мы выявили следующие:*

**1. Технологическое единство.** 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.

**4. Превалирующий тип связей.** В 15 из проанализированных нами ИБГ превалируют имущественные связи, в 4 — персональные управленческие и в 1 — технологические.

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

#### **1. Наличие у ИБГ управляющей компании (УК):**

**a.** Влияет фактор технологического единства. У всех проанализированных нами технологически смешанных интегрированных групп (за одним исключением) есть УК.

**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. Количество учредителей в ИБГ также достаточно сильно влияет на наличие УК у этой ИБГ.

**d.** 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 табл. 1.

**2. Влияние различных факторов на форму постоянно действующего руководящего органа ИБГ — будет он единоличным или коллегиальным:**

**a.** Основным влияющим фактором является количество собственников в данной ИБГ.

**b.** 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 (табл. 2).

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

Таблица 1

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

Таблица 2

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

а. Фактор технологического единства: в большинстве смешанных ИБГ структура управления является конгломеративной, т. е. каждый технологический блок управляется отдельно. В ряде групп управление осуществляется не только по конгломеративному, но и по матричному принципу, т. е. как управление отдельными проектами.

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, такую, как сеть магазинов или как промышленные предприятия, производящие разную продукцию, то структура управления, как правило, ближе к дивизиональной (4 из 6 горизонтальных ИБГ).

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.

д. 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.

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

б. 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 сосредоточивать в своих руках управление компетенциями, которые они считают ключевыми.

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

е. 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<sup>6</sup>.

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.

---

#### ЛИТЕРАТУРА

- <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 // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 5: «Экономика», вып. 1, 1999. — С. 24.
- <sup>3</sup> Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточноевропейского капитализма // Вопросы экономики, 1996, № 6. — С. 7.
- <sup>4</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>5</sup> ФПГ: 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/analyis\\_integr/intro3.htm](http://www.hse.ru/science/predpr/doclads/analyis_integr/intro3.htm).
- <sup>6</sup> По данным опроса собственников и руководителей ИБГ Северо-Запада.