

## СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИБГ В РОССИИ. ТИПЫ, ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ

Опубликовано: Менеджмент сегодня, №1(25), февраль 2005, с. 10-17.

Текст: Мария Евневич

Мария Евневич. Аналитик-маркетолог ООО «Максидом». Преподаватель Института социального развития естественных способностей, консультант центра бизнес-консультирования «Созидание». Окончила Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Экономист». Аспирантка кафедры экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета. Автор ряда научных работ. (Санкт-Петербург)



В этой статье рассматриваются вопросы, связанные с управлением интегрированными бизнес-группами (ИБГ): происхождение, принципы построения и направления совершенствования структур управления ИБГ. Один из наиболее сложных вопросов - это эффективность структур управления ИБГ (факторы, которые на нее влияют, критерии оценки эффективности и способы ее повышения).

Структуры управления ИБГ схожи со структурами управления отдельно взятыми предприятиями, но одновременно отличаются от них. С одной стороны, ИБГ — это цельное бизнес-образование, управляемое из единого центра. Интегрированная бизнес-группа является единой структурой и, подобно любой компании, нуждается в организованной и скоординированной структуре управления. С другой стороны, интегрированные бизнес-группы представляют собой объединение предприятий и организаций, и структура управления ими зависит от того, что лежит в основе этого объединения: составляющие элементы или типы связей между ними.

Управление компанией во многом определяется организационной структурой, которая является основой ее деятельности. Такую же роль организационная структура играет и в ИБГ. Однако необходимо помнить, что ИБГ больше обычной компании и управлять ей сложнее. Но размер интегрированной бизнес-группы — это не первая и далеко не единственная причина трудностей, возникающих в процессе создания структур управления ИБГ. На формирование организационной структуры влияет юридическая, территориальная, технологическая и т. п. неоднородность ИБГ.

Структуры управления предприятиями и их типология подробно изучены. Вопрос о структурах управления ИБГ мало исследован учеными-экономистами, и на сегодняшний день существуют лишь те способы его решения, которые были использованы на практике.

Основные правила формирования структур управления объединениями можно вывести, отделив те принципы, которые могут применяться и при построении организационных структур предприятий, и при формировании интегрированных бизнес-групп, от уникальных законов создания ИБГ.

**В чем разница между построением управленческих структур на обычном предприятии и в ИБГ? Постараемся ответить на этот вопрос.**

Предприятие жестко структурировано юридически, финансово, функционально и технологически. Внутренняя структура и функции отделов, взаимоотношения между ними закрепляются в организационной структуре, а иерархическое положение отделов и подразделений как составных частей предприятия выстраивается в соответствии с технологическим (последовательно в рамках одного и того же технологического процесса) или функциональным удобством. Предприятие имеет территориальную целостность (по крайней мере, те его отделы, которые занимаются основной деятельностью) даже при наличии филиалов и представительств.

ИБГ — это гибкая структура, составные части которой юридически самостоятельны и связаны только финансово. Предприятия, входящие в интегрированную бизнес-группу, теоретически могут выйти из нее в любой момент, выкупив свои акции (на практике это не всегда возможно из-за финансовой зависимости).

Компании, входящие в состав ИБГ, как правило, располагаются на разных территориях.

Из всего вышесказанного можно сделать следующий вывод: производственные, а также управленческие процессы и связи, существующие на отдельном предприятии, отраженные в должностных инструкциях и других внутренних документах, имеют четкую, документально зафиксированную схему, а внутри ИБГ (как единого образования) бизнес-процесс и позиции участников определяются финансовыми взаимосвязями, которые не закрепляются специальным документом и могут легко трансформироваться после изменения внутренней иерархической структуры группы. В ИБГ участники подчиняются объективно существующим законам, а не формально закрепленным договоренностям. Структурам управления ИБГ часто не хватает формализованности.

Четкое определение прав и обязанностей сторон, тарифов на предлагаемые услуги (формализованность) является одним из важнейших современных требований к управленческим структурам объединений и отдельно взятых предприятий. Следовательно, для того, чтобы управленческие механизмы ИБГ нормально функционировали, их необходимо зафиксировать.

### **Построение организационных структур**

Структуры управления ИБГ и «отдельного» предприятия сильно отличаются друг от друга, несмотря на то они построены по схожим законам. Кроме того, все структуры управления ИБГ являются смешанными и основываются на локальном использовании принципов построения оргструктур.

Первые в истории типы организационных структур предприятия были основаны на одном из двух принципов: функциональном или дивизиональном. Сегодня одним из основных типов организационных структур ИБГ является смешанный, основанный на этих двух принципах одновременно, т. е. на функционально-дивизиональном принципе.

### **Функционально-дивизиональный принцип**

Этот принцип предполагает построение структуры управления из блоков, сформированных в зависимости от функционального характера деятельности. Часть из них относится к конкретным предприятиям или располагается в определенных регионах, а другие являются общими для всей фирмы.

Функциональное управление ИБГ возможно и целесообразно только в концерне, предприятия которого технологически взаимосвязаны. При этом на каждом из них сохраняются функциональные отделы и дополнительно создаются контролирующие службы, подразделения или отделы, работа которых связана с деятельностью всего объединения в целом. В качестве

примера можно рассмотреть концерн «Силловые машины»: три крупных предприятия, входящие в него, — «Электросила», «ЛМЗ» и «ЛТЗ» — являются самостоятельными и сохраняют свою оргструктуру, но при этом существует большое число руководящих органов, которые контролируют определенные участки всего концерна:

дирекция по планированию производства и поставкам;

дирекция по сбыту;

дирекция по сервису;

коммерческая дирекция;

дирекция по управлению персоналом;

дирекция по управлению качеством и т. д.

### **Матричная структура**

Если функционально-дивизиональные структуры управления являются результатом простого последовательного использования функционального и дивизионального принципов, то матричная структура управления предприятием или ИБГ возникает вследствие интегрированного совмещения функциональной и дивизиональной структур. Командная схема управления формируется одновременно по функциям и по районам (продуктовым группам) и приобретает вид матрицы.

Построение матричной структуры управления ИБГ можно осуществлять только в том случае, если интегрированные бизнес-группы характеризуются организационно-управленческим единообразием, т. е. когда уровень развития предприятий, входящих в их состав, приблизительно одинаков, как и принципы построения внутреннего управления этими предприятиями, причем некоторые подразделения (например, сбыта): должны находиться на одной территории.

В этом случае могут создаваться общие для всех входящих в состав ИБГ компаний сбытовые, инновационные, рекламно-маркетинговые структуры, объединяющие сотрудников различных предприятий. Такие структуры в зависимости от предприятий и звеньев ИБГ, входящих в них, разделяются на отделы.

Чаще всего объединяются бухгалтерские и финансовые службы, сотрудники которых, в соответствии с требованиями законодательства, проводят операции на каждом отдельном предприятии и выстраивают схемы взаимодействия между всеми предприятиями-членами ИБГ, для того чтобы минимизировать затраты на налогообложение.

### **Правила построения организационных структур предприятий и ИБГ**

Отличия правил построения структур управления ИБГ от законов формирования структур управления отдельными предприятиями обусловлены большим размером первых и различием типов внутренних связей.

Существует ряд правил и законов построения организационных структур предприятий; они трансформируются, когда формируются организационные структуры ИБГ.

### **Норма управляемости**

Норма управляемости — это то количество подчиненных, которым в состоянии руководить среднестатистический управляющий. Есть несколько точек зрения на норму управляемости. Ее

усредненное значение — семь-восемь менеджеров (которым подчиняются другие сотрудники) или не более 20 специалистов либо рабочих. Иными словами, например, в отделе, которым управляет один руководитель, должно быть не более 20 сотрудников. Руководитель отдела рекламы может управлять 15-20 работниками. А коммерческому директору магазина не должно подчиняться более восьми руководителей особенно в том случае, если он управляет также отделами рекламы, маркетинга и торговыми подразделениями.

**Норма управляемости ИБГ всегда будет выше, чем та, что подходит предприятию. Это обусловлено следующим:**

- компании-участники ИБГ обладают значительно большей самостоятельностью, чем части предприятия;
- предприятия, входящие в ИБГ, заинтересованы в продолжении своей деятельности и не нуждаются в таких управленческих мероприятиях, как постоянная мотивация, контроль исполнения поручений и т. д.;
- в ИБГ одновременно упрощается управление по результатам: всегда есть финансовые показатели деятельности компании, которые можно проанализировать;
- наличие в ИБГ финансовых связей усиливает управленческую инициативу и снижает количество усилий, необходимых для ее внедрения;
- в ИБГ существуют «автоматические» механизмы управления (которые могут действовать без сознательного участия руководящего звена), обуславливающие понимание взаимосвязанными предприятиями того, что они необходимы друг для друга, например, вследствие сочетания последовательного расположения в технологической цепочке и совместного владения акциями (предприятие, пользующееся результатами производственной деятельности другой компании при наличии пакета ее акций или доли в ее капитале может эффективно поддерживать управленческую связь, и высшему руководству нет необходимости постоянно вмешиваться в управление этой компанией).

### **Единоначалие, иерархичность и туннельный эффект**

Принцип единства руководства, разработанный еще Анри Файолем, состоит в том, что каждый руководитель единолично организует деятельность, направленную на достижение определенных целей. Пересечение целей различных управляющих и взаимное наложение их указаний подчиненным недопустимо.

Этот принцип изменяется, если он применяется в ИБГ. Иерархическая структура внутренних связей в ИБГ имеет сложный характер. Например, связи подчинения могут пересекаться при перекрестном владении акциями. ИБГ, созданная одним лицом или группой совместно действующих лиц, как правило, построена на последовательных финансовых связях. Иначе говоря, компания А владеет контрольным пакетом акций предприятия В, которое, в свою очередь, владеет контрольным пакетом акций организации С, обладающей контрольным пакетом акций предприятия D. Компании А, В, С и D образуют последовательную иерархическую цепочку. Количество управленческих связей на одном уровне иерархии имеет обратную зависимость от числа этих уровней иерархии.

При увеличении уровней иерархической цепочки ИБГ проявляется эффект, которой не может возникнуть на предприятии. Это эффект пирамиды, или туннельный эффект, его суть заключается в том, что для управления всей ИБГ требуется контрольный пакет акций, стоимость которого поразительно мала по сравнению с общей суммой активов ИБГ.

### **Норма централизации**

Компании, входящие в состав ИБГ, централизованы более, чем договорные объединения, и менее, чем независимые предприятия.

В отношении централизации ИБГ стоит ближе к цельным предприятиям, чем к договорным объединениям: и на предприятии, и в ИБГ есть единый центр управления, а в договорном объединении его, как правило, нет.

Одним из более удачных методов децентрализации, используемым на предприятиях, является выделение центров финансового результата, отвечающих за итог своей деятельности (прибыль или убыток) и имеющих собственные обособленно вычисляемые финансовые показатели. Одновременно должно осуществляться стратегическое руководство всем предприятием в целом. После выявления центров финансового результата у предприятия появляется много общего с интегрированной бизнес-группой. В ИБГ тоже существуют центры финансового результата — это отдельные предприятия. Необходимо решить вопрос соизмерения централизации и децентрализации, т. е. определить, каким образом следует управлять бизнес-группой и стоит ли рассматривать в качестве единиц управления:

- предприятия;
- локальные группы компаний (внутри «большой ИБГ»);
- отдельные подразделения или отделы каждого предприятия.

### **Управление ИБГ как объединением предприятий**

Управление ИБГ существенно отличается от управления отдельной компанией.

Помимо правил и принципов построения организационных структур, распространяющихся и на ИБГ, и на отдельные предприятия, существуют законы, по которым формируются только структуры управления интегрированными бизнес-группами. ИБГ — это совокупность отдельных юридических лиц, и управление этой структурой основывается на особых механизмах.

### **Принципы и правила построения структур управления ИБГ**

Некоторые задачи, возникающие в процессе построения структур управления ИБГ, существуют также, когда формируются управленческие структуры отдельных предприятий, другие — нет.

Специфические проблемы, которые появляются в процессе построения структур управления ИБГ, в первую очередь, обусловлены большим размером интегрированных бизнес-групп, их территориальной и технологической разобщенностью, непрозрачностью структуры собственности и повышенным влиянием личностного фактора на механизмы управления. Рассмотрим данные вопросы подробнее.

1. Одна из основных проблем, с которыми сталкивается собственник ИБГ, — сложность управления данным бизнес-образованием. В силу огромного размера и неоднородности внутренней структуры (многообразия внутренних связей), а также самостоятельности входящих в объединение компаний (отдельных юридических лиц) в ИБГ существуют более сильные, чем на отдельных предприятиях, центробежные тенденции. Одной из первостепенных задач при выстраивании структур управления ИБГ является повышение ее управляемости и обеспечение действенного, оперативного и эффективного контроля.

2. Серьезной проблемой является опасность того, что интегрированная бизнес-группа вследствие ее большого размера и территориальной разобщенности станет «неповоротливой». Поэтому выстраиваемые структуры управления должны поддерживать «подвижность» ИБГ. Структура управления не должна препятствовать развитию интегрированных бизнес-групп. Необходимо

контролировать количество уровней иерархии и степень бюрократичности структуры управления.

3. В современной России в управлении ИБГ велика значимость личного фактора. Построение структур управления предполагает формализацию самого процесса управления. Формализация дает возможность делегирования управления ИБГ и уменьшает негативные последствия, к которым может приводить смена управляющих. Формализованная структура управления должна делать процесс принятия решений в ИБГ более прозрачным и менее ориентированным на конкретные персональные связи.

Также наблюдается тенденция к обособлению ИБГ. Для крупных ИБГ характерно стремление к созданию внутри себя того, что можно условно назвать «полной торгово-промышленно-финансовой структурой»(1). Торгово-промышленно-финансовой структурой исследователи данного вопроса называют, как минимум, собственный банк, страховую компанию, негосударственный пенсионный фонд и торговый дом. Создать подобную структуру могут только крупные интегрированные бизнес-группы, но стремятся к этому также средние и мелкие ИБГ. Большинство ИБГ (независимо от размера) стараются обособить свою деятельность и самостоятельно обеспечить свое функционирование. Соответственно, создаваемая структура управления должна быть многофункциональной и иметь потенциал изменчивости.

### **Централизация управления в ИБГ**

Централизация управления — это одно из необходимых условий организации управленческих структур ИБГ.

Крупный бизнес в России в большинстве случаев построен не по холдинговому принципу, а имеет более сложную структуру. В ИБГ обязательно существует определенный центр управления, в котором происходит принятие решений. Объем прав собственности, достаточный для контроля над любым предприятием, входящим в состав ИБГ, сосредоточен в этом центре. Это необходимо, поскольку в ином случае группа становится нестабильной и теряет управляемость. Механизмы, при помощи которых эти права собственности (оформленные самыми разными способами: напрямую, через другие организации или подставных лиц и т. д.) концентрируются в управляющем центре, могут быть различными.

Центр управления может формироваться и действовать на основе:

- интегрирующего принципа собственности;
- интегрирующего принципа управления.

Тот или иной принцип предполагает большую или меньшую степень формализованности отношений между участниками ИБГ. Степень зависимости предприятий, входящих в ИБГ, от центра управления не зависит от того, на основе какого принципа действует этот центр.

В любом случае центр управления может вынуждать членов ИБГ проводить определенные управленческие мероприятия. Но механизмы управления и характер связей между участниками ИБГ и центром управления серьезно различаются в зависимости от того, какой принцип лежит в основе деятельности последнего.

Когда в качестве основного используется принцип собственности, взаимоотношения между предприятиями, входящими в состав ИБГ, носят имущественный характер.

Если основополагающим является принцип управления, предполагается возможность участия в перераспределении собственности, основанном на финансовых взаимоотношениях между

физическими лицами, персональных связях, неформальных договоренностях различных видов, а не на формальных имущественных правах предприятий и прав на эти предприятия.

Форма организации управления ИБГ основывается на распределении прав собственности и управления между предприятиями, входящими в состав интегрированной бизнес-группы. В зависимости от способа концентрации прав собственности и управления выделяются три типа ИБГ: системы взаимочастия, классические (или «пирамидальные») структуры управления, распределенные структуры управления.

Система взаимочастия предполагает наличие нескольких участников группы, которые перекрестно владеют акциями или долями в капитале друг друга и управляют предприятиями коллегиально, в совокупности представляя собой единый центр управления. В России этот способ организации структуры управления ИБГ практически не встречается. Такая структура управления не удобна для российских бизнес-групп из-за ее слабой мобильности и низкой скорости принятия решений, которые необходимо согласовывать со всеми участниками системы управления.

Классические структуры управления, представляющие собой стройную пирамиду, в которой права собственности распределяются последовательно с уровня на уровень, также встречаются довольно редко. Как правило, в форме классических холдингов организуются ИБГ, сформированные на базе государственной собственности (например, «ГАЗПРОМ»), и бизнес-группы, основанные на управленческом интегрирующем принципе («Лукойл»). Классическая пирамидальная структура управления предполагает многоуровневое руководство: существует верхний, первый уровень, управляющий предприятиями второго уровня, которые, в свою очередь, управляют компаниями третьего уровня и т. д.

Российским компаниям больше всего подходит одноуровневая структура управления, когда все предприятия контролируются напрямую единым центром управления; Однако предприятие юридически может оформить данную форму руководства как многоуровневую структуру. Таким образом организуются «распределенные холдинги» — ИБГ, в которых контрольные пакеты акций основных участников деятельности группы (как промышленного, так и финансового сектора) сконцентрированы в руках у нескольких юридических лиц. Как правило, после выявления всей цепочки руководителей оказывается, что контрольные пакеты акций принадлежат одному собственнику или группе собственников, осуществляющих совместное управление предприятием. Такая структура управления схожа с системой взаимочастия, но если в последней управленческая группа является явной, то в распределенной структуре управления — скрытой.

В современной России наиболее распространены распределенные структуры управления, это обусловлено рядом специфических причин, которые в своих работах упоминают многие исследователи: С. Б. Авдашева, В. Е. Дементьев, Я. Ш. Паппэ. Рассмотрим эти обстоятельства.

Неурегулированность прав собственности, в частности, отсутствие защиты формальных прав собственности.

Невозможность обнародования легального источника денежных средств, приводящая к тому, что становится невозможно предъявить и приобретенную на них собственность, соответственно, структура собственности крупных компаний и ИБГ приобретает непрозрачный характер.

Чрезмерно высокий уровень налогов: полная уплата всех налогов лишает предприятие возможности заниматься хозяйственной деятельностью.

Из всего вышесказанного можно сделать следующий вывод: в ИБГ обязательна централизация контроля, управления и владения фактической собственностью, а также существуют следующие требования к структуре собственности и управления:

- возможность трансформации и перераспределения имущественных связей за короткий срок;
- гибкость;
- непрозрачность для внешнего наблюдателя (для обеспечения безопасности).

### **Однонаправленность внутренних связей**

Под однонаправленностью внутренних связей подразумевается отсутствие в ИБГ взаимобратных финансовых и управленческих (т. е. приводящих к зависимости одного участника группы от другого или от ИБГ в целом) связей. Для обеспечения нормальной управляемости ИБГ необходимо провести последовательную вертикальную интеграцию частей: предприятие первого уровня должно владеть пакетами акций или долями в предприятиях второго уровня, предприятия второго уровня — долями в предприятиях третьего уровня и т. д. Финансовые связи идут только в одном направлении: от управляющего центра к предприятиям, благодаря этому в ИБГ применимы такие универсальные правила построения управления, как принцип единоначалия и единства руководства. Элементы разных уровней зависят друг от друга последовательно.

Однонаправленность должна соблюдаться при переходе с уровня на уровень. Предприятия нижних уровней не могут владеть даже небольшими пакетами акций предприятий верхних уровней (рис. 1).

Однако на одном уровне ИБГ могут быть обратноразнесенные взаимосвязи предприятий. Например, это наблюдается в диверсифицированных холдингах, организованных по системе взаимочастия. Контроль над компаниями нижних уровней осуществляют все предприятия верхнего уровня. Роль головного предприятия выполняют несколько взаимосвязанных предприятий, действующих совместно (рис. 2).

Однонаправленность финансовых связей обеспечивает управляемость ИБГ. Наличие запутанной сети финансовых связей, в том числе направленных обратно по отношению друг к другу или по кругу, может привести к потере управляемости ИБГ.

### **Сочетание финансовых и управленческих связей**

Контроль деятельности ИБГ обязательно включает в себя два аспекта: управленческий и финансовый и осуществляется двумя способами: управленческим и финансовым.

Существует два основных интегрирующих принципа, действующих по отношению к ИБГ: собственности и управления. Соответственно, по типу интегрирующих принципов ИБГ можно разделить на три группы:

1. ИБГ, основанные на принципе собственности;
2. ИБГ, базирующиеся на принципе управления;
3. ИБГ, основанные на двух этих принципах.

При построении управленческих структур различных ИБГ будут действовать оба типа механизмов контроля: и управленческий, и финансовый.

На начальных этапах становления ИБГ в России большинство из них поддерживалось только управленческими связями, а формальные собственники были оттеснены от управления инсайдерами. Сейчас ситуация постепенно меняется, а наличие формальной собственности становится необходимым для участия в управлении ИБГ; реальный контроль управляющих зависит, в том числе и от формально принадлежащей им доли. Но тем не менее наличие финансовых связей между головной компанией ИБГ и остальными входящими в группу предприятиями является необходимым, однако, недостаточным условием установления контроля над каждым из них со стороны группы.



Формальные собственники продолжают активно стремиться к управлению предприятиями. Другими словами, происходит постепенное совмещение формальной собственности и реального управления. Таким образом, для того, чтобы обеспечить оперативное управление деятельностью ИБГ или получить долгосрочный контроль над интегрированной бизнес-группой, не достаточно воспользоваться только управленческими или финансовыми механизмами, необходимо совмещать их применение.

Потеря контроля ИБГ над рядом предприятий, вызванная отсутствием возможности участия в оперативном управлении, может быть проиллюстрирована следующими примерами. В феврале 1998 г. «Инкомбанк» был вынужден продать находившийся в его собственности контрольный пакет акций компании «Самеко» (крупнейшего производителя продукции из алюминия, расположенного в г. Самаре) группе «Сибирский алюминий». Другой пример: группе «Интеррос-ОНЭКСИМ» пришлось уступить контрольный пакет «Балтийского завода» менеджерам данного предприятия.

Иногда потеря контроля ИБГ над рядом предприятий вызвана «слабостью» института формальной собственности. ИБГ теряли контроль над промышленными предприятиями не только продавая пакеты акций. Зимой 1998 г. по решению арбитражных судов менеджеры, представлявшие интересы консорциума «Альфа-групп», были отстранены от внешнего управления ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат» и ОАО «Ачинский глиноземный комбинат».

Структура управления тех ИБГ, которые основаны на имущественных связях и главным интегрирующим принципом которых является собственность, формируется главным образом в соответствии со структурой собственности. Структура управления «накладывается» на сеть имущественных связей (т. е. распространяется по тем же каналам), совпадает с ней схематически. Постепенно происходит совмещение управленческих и имущественных связей.

Главным интегрирующим принципом может быть управление. Структура управления отличается от структуры собственности (в противном случае не было бы необходимости интегрировать группу, создавая единый центр управления). Поэтому, если управленческие связи сильнее имущественных, дальнейшее развитие структуры объединения проходит как процесс изменения связей собственности, которые в конце концов совпадают со связями управления. Начинается данный процесс с того, что центральный элемент приобретает доли в капитале остальных участников, для того чтобы упрочить свой контроль над ними. Целью такого приобретения, как правило, является обеспечение возможности мониторинга, а не получение контроля, основанного на владении собственностью. Поэтому приобретаются не контрольные и даже не блокирующие пакеты акций. В процессе развития нормативно-правовой базы увеличивается чувствительность управленческих ИБГ к степени формализованности отношений и появляется необходимость создания устойчивых формальных имущественных связей, позволяющих контролировать всю группу или отдельные ее предприятия. Это так называемая «революция менеджеров по-русски»(2).

Необходимым условием поддержания стабильности и устойчивости интегрированных бизнес-групп, основанных на принципах собственности и управления, является то, что структура связей собственности и структура связей управления построены одинаково. Если данное правило нарушается, группа теряет управляемость из-за того, что возникают внутренние противоречия, предпринимаются попытки передела собственности или захвата контроля.

Итак, сочетание финансовых и управленческих связей между компаниями-членами ИБГ (лицами, которые управляют компаниями, входящими в ИБГ, или контролируют их) является условием обеспечения наиболее эффективного контроля деятельности интегрированных бизнес-групп и наилучшей управляемости предприятий в составе ИБГ.

## **Сопоставимость связей между предприятиями, входящими в состав ИБГ**

Масштабы и сила влияния связей между предприятиями-членами интегрированной бизнес-группы должны быть сопоставимы с возможностями регулирования и контроля. Это касается:

- однородности финансовых связей, существующих в группе;
- однородности хозяйственных связей между членами группы;
- сопоставимости финансовых и хозяйственных связей между одними и теми же предприятиями.

## **Сопоставимость финансовых и технологических связей. Однородность связей внутри группы**

Необходимо, чтобы масштабы технологических и финансовых связей были одинаковы. Иными словами, желательно, чтобы два технологически взаимодействующих предприятия внутри группы (например, поставщик и заказчик) подкрепляли свои технологические связи финансовыми. Управление, основанное на технологических связях, обеспечивает эффективность производственной деятельности, а управление, базирующееся на финансовых связях, гарантирует управляемость всей группы. Финансовые связи имеют большую формально-юридическую значимость, чем хозяйственные. Современные тенденции развития ИБГ свидетельствуют о постепенной формализации прав собственности и механизмов управления. Этот процесс связан, в частности, с тем, что бизнес-группы приобретают доли и пакеты акций предприятий, являющихся их поставщиками или стратегическими клиентами.

Сила различных связей между разными предприятиями в группе должна быть одинакова или соизмерима. Это гарантирует управляемость ИБГ. Если неоднородность связей между предприятиями группы высока, часть предприятий (имеющих наиболее слабые связи с другими участниками группы) неизбежно «отодвигается на периферию» (это касается управления, получения прибыли, технологических или организационных инноваций и усовершенствований). В большинстве случаев эти предприятия впоследствии выходят из группы, с другой стороны, если у группы есть желание сохранить эти компании в своем составе и соответствующие возможности, производится реорганизация и усиление определенных связей.

Сопоставимость и соразмерность связей внутри ИБГ обеспечивает однородность группы и является необходимой предпосылкой формирования общих для всех предприятий-членов группы структур управления.

## **Разделение функций управления и деятельности**

С увеличением, развитием и оптимизацией структуры ИБГ центры деятельности и управления группой разделяются.

Разделение центра управления и центра деятельности может происходить, во-первых, на уровне предприятий. На начальном этапе формирования ИБГ центром управления выступает, как правило, головное предприятие концерна, ведущее основную производственную деятельность (имеется в виду как производство продукции, так и торговля или оказание услуг). Затем для управления группой формируется отдельная холдинговая или управляющая компания. Например, КБ «ОНЭКСИМбанк» стал управляющим центром ИБГ, заменив холдинг «Интеррос», а банк «СБС-Агро» сменил на «управляющем посту» «Управляющую компанию группы СБС-Агро». «Менатеп» и «Российский кредит» создали управляющие компании «Роспром» и «Металлинвест». Разделение также происходит на уровне личного руководства. Управление промышленными предприятиями, банками, входящими в состав ИБГ, или хозяйственной деятельностью всей группы отделяется от контроля и внутреннего регулирования, продвижения, лоббирования интересов и т. д. Другими словами, когда разделение центров управления и деятельности

происходит на персональном уровне, лидеры ИБГ оставляют свои посты в исполнительных органах промышленных предприятий и банков, входящих в состав интегрированной бизнес-группы, и переходят в совет директоров.

Разделение функций управления и деятельности свидетельствует о том, что в ИБГ возникает необходимость формирования института управления, не связанного с производством, торговлей, услугами, т. е. с хозяйственной деятельностью, который гарантировал бы внешнее продвижение интересов ИБГ и обеспечивал бы внутренний контроль и управление.

Выделение и централизация управления необходимы для того, чтобы ИБГ эффективно действовала как единое бизнес-образование, реализовывала свои цели, априори более широкие, чем цели отдельных предприятий, входящих в состав ИБГ.

### **Контроль отношений групп влияния**

Для России характерно несколько другое, чем в странах с развитой экономикой, распределение так называемых групп влияния (stake holders), претендующих на получение финансового результата предприятия. На Западе внутренние группы влияния формируют собственники и инвесторы, а внешние — кредиторы. В России во внутренние группы влияния также входят инсайдеры, а во внешние — криминальные структуры. Причем российскими инсайдерами мы называем не только внутренний менеджмент, но и определенные влиятельные локальные группировки. Группы влияния обладают фактическим, а не формальным правом собственности. В России вследствие непрозрачности отношений собственности организация крупного бизнеса по такой схеме проходила без больших проблем. Непрозрачность была необходимым условием формирования крупного российского бизнеса, но повлекла за собой такие издержки, как снижение эффективности экономики и доходов государственного бюджета (по сравнению с определенной идеальной моделью), деформацию деловой этики (коррупцию, олигархические связи и т. д.).

Если в западных странах у групп влияния есть формализованные механизмы воздействия на предприятия и их группы, то в современной России такими механизмами обладают только собственники. Поэтому при построении структуры управления группой необходимо учитывать наличие других механизмов контроля распределения финансового результата. Они будут действовать в любом случае. Нужно помнить о том, что наиболее эффективна та структура управления, которая не противоречит реальной структуре собственности.

Структура управления должна обеспечивать построение гармоничных и прочных взаимоотношений между фактическими собственниками. Только такие отношения обеспечивают наличие действительно надежного и эффективного контроля над деятельностью предприятия, а также делают возможным его дальнейшее развитие.

В современной России реальный состав собственников и фактическая структура собственности на предприятии или в ИБГ обусловлена не формальными документами и связями, а сложной совокупностью неформальных, преимущественно персональных связей. Такие связи, несмотря на их юридическую неподтвержденность, необходимо учитывать при построении структур управления.

Структуры управления ИБГ основаны как на общих для всех предприятий принципах построения организационных структур, так и на некоторых специфических правилах, обусловленных структурой интегрированных бизнес-групп.

Соблюдение принципов построения структур управления ИБГ дает возможность управлять интегрированной бизнес-группой как единым предприятием, несмотря на ее территориальную, технологическую и юридическую неоднородность.

Формирование четких структур управления ИБГ является предпосылкой к постепенному превращению данных объединений в крупные промышленные корпорации с относительно прозрачной структурой управления, широким спектром товаров и услуг. Одним из вероятных сценариев дальнейшего развития ИБГ является их трансформация в крупные промышленные корпорации. Этот процесс происходит в большинстве развитых стран, например в США, где на определенном этапе экономического развития существовали интегрированные бизнес-структуры, которые затем превратились в крупнейшие компании, основанные на принципах корпоративного управления.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- (1) Паппэ Я. Ш. Олигархи: Экономическая хроника. 1992-2000. — Москва: ГУ-ВШЭ. 2000.
- (2) Крупный российский бизнес и проблемы модернизации: Мат. науч. сем. под руководством Е. Г. Ясина. - М.: ГУ ВШЭ, 2003.