

УДК 338.242

## **ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ КАК ОБЪЕКТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ**

© 2008 А.С. Горький\*

**Ключевые слова:** управление, корпорации, корпоративное управление, корпоративный контроль, интегрированные корпоративные структуры

Развитие и внедрение интегрированных корпоративных структур представляет собой один из путей реализации потенциала компании более эффективным образом. В условиях интернализации и интеграции глобального мирового рынка этот тип организации бизнеса становится все более актуальным. В соответствии с происходящими изменениями возрастает роль контроля и управления в таких структурах.

Неблагоприятная экономическая и правовая среда, в которой существуют российские предприятия, становится причиной того, что ценность владения акциями компании для любой заинтересованной стороны часто связывается не с ожидаемыми дивидендами и приростом курсовой стоимости (как это имеет место в западной практике), а с возможностями извлечения из контроля частных выгод. При этом происходит значительный рост агентских издержек.

Высокие агентские издержки, конечно, подрывают рынок акций компании, вытесняя инвесторов, незаинтересованных в контроле. Результатом становятся концентрация акционерного капитала в руках заинтересованных групп и последующие конфликты по поводу передела собственности. Предметом конфликта являются все те же частные выгоды от контроля<sup>1</sup>.

Нельзя исключить, что извлечение из-под контроля частных выгод лежит и в основе формирования финансовой базы российских корпораций. Так, например, исследователи из Института экономики переходного периода полагают, что объединительные тенденции российских предприятий зачастую слабо обоснованы с экономической точки зрения, и многие корпорации представляют собой искусственные, "политические" образования".

Мировой опыт свидетельствует, что единственный путь, ведущий к успеху в становлении конкурентоспособных промышленных структур - концентрация капитала и производственных мощностей, их интеграция по вертикальному технологическому принципу.

Большие размеры повышают степень формализации организации и уменьшают способность к организационным изменениям. Подобная негибкость, конечно, недостаток больших организаций, однако их весомые преимущества - значительная власть на рынке и хорошая ресурсная база. Соответственно небольшая компания может осознать необходимость изменений быстрее, чем крупная корпорация, но оказаться не в состоянии осуществить их из-за малой ресурсной базы<sup>2</sup>.

Анализируя ситуацию, сложившуюся к настоящему моменту в отечественной экономике, можно сделать вывод о том, что поиск оптимальных производственных и управленческих структур приводит к появлению и развитию организационных форм, основанных на разнообразных комбинациях малого, среднего и крупного бизнеса. Такая комбинированная организация предпринимательской деятельности должна отвечать трем основным требованиям: эффективности с точки зрения политики предпринимательства, постоянного обновления, обеспечения достаточного уровня реагирования на изменения внутренних и внешних факторов.

Наиболее важным результатом этих усилий стали интеграционные процессы компаний в рамках формирования завершенной технологической цепочки от добычи ресурсов до реализации конечной продукции, а также субподрядные отношения с более адаптивным, а, следовательно, эффективным мелким и средним бизнесом.

В основе развития предпринимательской деятельности в направлении образования

\* Горький Артем Сергеевич, ассистент аспирант Самарского государственного экономического университета.

разного рода объединений лежат процессы корпоратизации. Многие исследователи и, в частности, Дж. К. Гэлбрейт, определяли индустриальную систему как часть экономики, которая характеризуется деятельностью корпоративных структур.

В отечественной экономической литературе отсутствует общепризнанное определение понятия “интегрированная корпоративная структура” (ИКС). В данном контексте термин используется для обозначения хозяйствующего субъекта, образованного несколькими юридическими и (или) физическими лицами, каждое из которых может рассматриваться в качестве самостоятельного экономического субъекта, связанного с другими субъектами имущественными отношениями, совместным ведением дел, общими экономическими интересами.

С целью выявления особенностей процесса структурирования систематизированы виды интегрированных корпоративных структур и предлагается классификация видов ИКС, разработанная с использованием инструментария морфологического анализа по восьми классификационным признакам, таким как цель создания, цель функционирования, территория функционирования, область функционирования, степень формализации, характер интеграции, доминирование интересов участников, тип объединения капитала.

Особенностью управления ИКС является то, что объектом управления является совокупность, зачастую, административно независимых друг от друга экономически взаимодействующих субъектов, каждый из которых имеет собственные функции. Управляющая организационная структура выполняет функции управления, среди которых могут быть сбор информации о функционировании предприятий, определение стратегии, планирование, производство (оказание услуг), мотивация, контроль, распределение прибыли, взаимодействие с фискальными органами.

Наиболее актуальными видами взаимодействия предприятий в современных российских рыночных условиях выступают различные корпоративные формы объединений с построением вертикально интегрированных структур хозяйственной деятельности и управления. Особенностью данного подхода является то, что в отличие от отдельного пред-

приятия, где организация связи с внешней средой происходит исключительно только с позиций одного предприятия, а также в отличие от других вариантов, где внешняя среда воспринимается необязательным условием развития деятельности отдельных участников, при создании вертикально интегрированных структур взаимоотношения с участниками, а также между ними и внешней средой, подчиняются общекорпоративным целям и задачам<sup>3</sup>.

При этом в отдельные периоды времени конкретные участники могут даже нести убытки, но в рамках всего корпоративного объединения должен достигаться экономический эффект, который в дальнейшем перераспределяется пропорционально вкладам каждого участника и компенсирует понесенные ранее убытки отдельным участникам.

Такая интеграция повышает эффективность производства за счет снижения транзакционных издержек и уменьшения косвенного налогообложения промежуточных продуктов производства.

Высокая ликвидность продукции, значительные основные фонды и конкурентоспособность производства служат гарантиями того, что иностранные инвесторы рассматривают вертикально интегрированную структуру (ВИС) как надежного партнера, проекты которого можно уверенно финансировать. В свою очередь, ВИС способны обеспечить этим инвестициям должную отдачу.

Свидетельством того, что высшее руководство РФ стремится к содействию в становлении отечественных конкурентоспособных промышленных структур является тот факт, что экс-президент России В.В.Путин ежегодно проводит встречи с представителями крупного бизнеса. Эти встречи также являются подтверждением того, что с отменой всех отраслевых министерств и ведомств в стране формируется новая форма взаимодействия государства и бизнеса, которая должна заменить отраслевой принцип управления экономикой, характерный для плановой экономики. Тем самым дается понять, что бизнес способен воздействовать на положение дел в отраслях экономики. Продуктом этого взаимодействия, по мнению автора, должно быть согласование позиций государства и крупного бизнеса по вопросам создания бла-

гоприятных условий для формирования эффективной структуры экономики.

Отметим, что такого же рода встречи, в рамках которых обсуждаются внутренние и внешние экономические проблемы и тенденции, регулярно проводятся во всех развитых странах и неофициально получили статус общепризнанного института экономической власти.

Для иллюстрации масштаба происходящих интеграционных процессов можно привести структурные преобразования, произошедшие за последние годы в крупнейших корпорациях мира.

В России процессы централизации производства и капитала происходят, прежде всего, в экспортно-ориентированных отраслях отечественной промышленности.

Причина этого в том, что конкуренция на мировых рынках сырья и полуфабрикатов со стороны иностранных производителей, например, металлопродукции вынуждает российских металлургов принимать меры по повышению эффективности производства, в первую очередь за счет укрупнения посредством централизации ряда самостоятельных производств. При этом централизация капиталов происходит по пути горизонтальной и вертикальной интеграции.

В задачи управляющих компаний российских корпораций входят стратегия развития, сбыт готовой продукции, консолидация активов, корпоративное финансирование, контроль прибыльности и выполнение инвестиционных программ по модернизации и расширению производства, взаимодействие с государственными органами и связи с общественностью, а также приобретение новых активов. На первый план вышли вопросы их развития - строительство, приобретение новых активов, продажа тех активов, которые не являются для компании стратегическими. Все это потребовало расширения полномочий второго эшелона руководителей компании и в результате к переходу таких компаний на дивизиональную структуру управления.

Под дивизиональной структурой управления понимается организация, основанная на выполнении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (дивизионов) и соответствующих им уровней

управления с представлением этим подразделениям оперативно - производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Предприятия основного профиля компаний такого типа юридически остались независимыми, сохранив организационную форму ОАО, однако все вспомогательные производства и услуги централизованы. Бывшие директора предприятий корпорации утратили в этой схеме статус генеральных и осуществляют свои функции по доверенности как исполнительные "управляющие директора", являющиеся сотрудниками управляющей компании.

В настоящее время, например, корпорация "РУСАЛ" контролирует производство более 70 % российского и 10 % мирового алюминия. В соответствии с предписанием МАП РФ в уставный капитал корпорации были внесены собственно алюминиевые активы (акции 10 предприятий), ранее оформленные в оффшорных компаниях..

Таким образом, в соответствии с принятой на Западе практикой в ряде российских корпораций произведено разделение функций собственника и управляющей компанией. С целью выстраивания компании по западному образцу в на должность управляющего компанией, как правило, назначается иностранный топ-менеджер. Объединение с иностранными партнерами позволило вывести акции российских компаний на международные рынки, повысило доверие со стороны западных компаний и, тем самым, значительно повысило рыночную стоимость компании.

Итак, в начале XXI столетия, наступил качественно новый этап развития алюминиевой промышленности России, связанный с созданием крупных вертикально интегрированных корпораций. Именно эта форма организации бизнеса отвечает потребностям современного рынка и лежит в основе конкурентоспособности компании.

Рассматривая контроль как инструмент в системе корпоративного управления, можно выделить три его направления:

♦ управление собственностью или пакетами акций (долями участия в уставном капитале);

- ◆ управление производственно - сбытовыми процессами;

- ◆ управление финансовыми потоками.

Исходя из этих направлений, можно выделить следующие формы корпоративного контроля:

- ◆ акционерный контроль, или контроль над собственностью. Возможность обеспечить принятие или отклонение решений субъектом управления объединения, в том числе в вопросах формирования состава совета директоров и коллегиального исполнительного органа, а также назначения единоличного исполнительного органа.

- ◆ производственно-сбытовой контроль. Контроль за производством и реализацией продукции.

- ◆ финансовый контроль. Обеспечение влияния на распределение финансовых потоков.

Разработанная автором модель корпоративного контроля в системе управления корпорацией предполагает отнесение к важнейшим процессам в системе управления корпорации стратегического, операционного и финансового менеджмент, управления качеством, управление персоналом, информационного менеджмента, управления маркетингом, инновационного менеджмента, управления безопасностью жизнедеятельности. Корпоративный контроль, являясь неотъемлемой частью управления корпорацией, увязывает все перечисленные процессы между собой.

Природа акционерной собственности определяет право контроля акционеров за деятельностью организации. Этим обусловлено влияние факторов собственности на экономическое поведение организации. От того, в чьих руках находится контроль и на сколько полно его удастся реализовать, зависит его эффективность для собственников.

Через функцию контроля связываются все функции управления. Он позволяет выдерживать нужное направление развития организации и своевременно корректировать неточные решения.

Функции контроля и регулирования в процессе управления объединением корпоративного типа выполняют роль гибких инструментов, с помощью которых его ход непрерывно (в реальном масштабе времени для каждого производственного подразделения) вводится в строгие рамки, предусмотренные планами получения выручки, прибыли, доли рынка и стоимости бизнеса.

---

<sup>1</sup> Корпоративное управление: Пер. с англ. М., 2007. 222 с. (Серия "Классика Harvard Business Review").

<sup>2</sup> Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: Пер. с англ. 3-е изд.. М., 2007. 741 с.

<sup>3</sup> Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. М., 2005. 198 с.