

ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ ИНТЕГРАЦИИ В РАЗВИТИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

© 2012 Ю.А. Арутюнов

доктор экономических наук, профессор

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

E-mail: yuriaru@gmail.com

Автором поставлена цель исследовать мировую практику организации и функционирования различных форм интеграции компаний, сравнить и проанализировать их преимущества и негативные стороны, определить факторы, влияющие на выбор той или иной формы интеграции компаний.

Ключевые слова: интеграция, ответственность, эффективность, трансакции, издержки, корпоративные структуры, концентрация, централизация.

Развитие интеграционных процессов в мире становится одним из существенных факторов роста компаний и предопределяет структуру товарных рынков. При этом возникает ряд серьезных проблем, к числу которых можно отнести: теоретические аспекты интеграционных процессов в условиях перехода от индустриальной к постиндустриальной экономике, формы, методы и закономерности интеграции на различных товарных рынках, процессы слияний и поглощений как формы имущественной интеграции.

Поиск эффективных организационных форм объединения компаний активизировался особенно в последнее время. В мировой практике сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. В их числе можно назвать стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы и т.п.¹

Вполне понятное стремление найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации управления и ответственности при объединении компаний требует выбора таких организационных форм интеграции, которые занимают как бы промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в чисто рыночной среде.

Совершенствование управления в российских компаниях включает обоснование выбора организационных структур и характера хозяйственных взаимоотношений между субъектами различных уровней. Бесспорно, что границы между всеми этими формами достаточно расплывчаты.

Исходным принципом выработки адекватных подходов к анализу и оценке эффективности корпоративных структур является необходимость учитывать специфику деятельности всех групп участников. Следует особо отметить исключительную важность учета внешних факторов экономической среды функционирования корпорации, начиная со стадии обоснования корпоративных целей и уровня возможной эффективности.

Организационная структура компании существует для установления четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределения между ними прав и ответственности. Организационные структуры крупных компаний отличаются большим разнообразием и определяются многими факторами, такими как размеры деятельности, профиль, характер конечного продукта, характер объединения и т.д.

Современные корпорации, как диверсифицированные многофункциональные структуры, характеризуются высокой сложностью управленческих и внутрипроизводственных связей. Промышленная или товарная политика в них, в отличие от отдельных предприятий, включает не только рационализацию процессов производства между структурными подразделениями, но и потоков сырья и товаров. Причем даже крупных промышленных предприятий, входящих в вертикально интегрированные структуры, нередко лишают некоторых управленческих функций. Это требует создания адекватного механизма управления, который должен обеспечить систему взаимодействия в корпорации.

Главной характеристикой экономических преобразований в современном мире является концентрация финансов и производства и их транснационализация². Происходит процесс слияния крупных струк-

тур прежнего мирового рынка, появляются корпорации, сопоставимые по своему экономическому могуществу с ВВП крупнейших государств мира. Они становятся конструкциями новых форм хозяйствования и новых форм власти. Не вызывает сомнений тот факт, что только крупнейшие корпоративные экономические субъекты нового типа станут стратегически конкурентоспособными в XXI в. Причем государства берут на себя лидирующую роль в формировании таких экономических субъектов на условиях соединения своих и корпоративных целей. Крупные компании пытаются изыскивать дополнительные источники расширения своей деятельности, при этом стремятся найти баланс между централизацией и децентрализацией управления и ответственности.

Основные принципы развития крупных компаний в конце прошлого тысячелетия - экономия, гибкость, маневренность и компактность - в начале нынешнего века сменились ориентацией на экспансию и рост.

В России, как и во всем мире, сложилась практика осуществления интеграции в форме слияния и поглощения. Основные мотивы слияний и поглощений, как правило, сводятся к следующим:

- стремление к увеличению масштабов и рыночной стоимости компании;
- синергетический эффект;
- диверсификация производства;
- соображения престижа;
- покупка компании ради обладания ее активами по цене меньше стоимости замещения;
- покупка компании с целью ее последующей продажи по частям;
- оптимизация налоговых платежей.

Так или иначе, мотивы, движущие процессы слияний и поглощений, связаны не только с конкретной рыночной ситуацией и борьбой за лидерство в своей рыночной нише, но и с субъективными факторами.

Обзор мировой практики позволяет все организационные формы интеграции компаний условно разделить на "жесткие" и "мягкие". К жестким можно отнести концерн, трест, а к мягким, скорее всего, ассоциацию, консорциум, стратегический альянс. Мягкие формы наиболее популярны при создании международных объединений, так как они позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности. В рамках стратегических альянсов, консорциумов возникает возможность мобилизации преимуществ мощной корпоративной структуры при сохранении национальной обособленности ее членов.

Горизонтальная интеграция осуществляется между компаниями, специализирующимися в одной сфере деятельности. Ее возможные варианты принимают следующие формы:

- интеграция компаний, использующих единую сбытовую сеть;
- слияние компаний, продающих на одном рынке родственные товары либо разные товары одним и тем же потребителям;
- объединение компаний, расположенных в разных регионах, что позволяет расширить географию рынка сбыта потребителям.

При вертикальной интеграции акционерное общество дополняет свою производственную цепочку путем интеграции (например, от добычи сырья до доведения конечного продукта до потребителя). Возможными вариантами вертикальной интеграции могут быть: интеграция вверх с целью получения новых потребителей; интеграция вниз с целью получения новых поставщиков.

Вертикальная интеграция означает лишь замену функций рынка на внутривозвращенную организацию расчетов. Компании имеют возможность выбора между двумя решениями по каждому виду продукции: покупать или производить его своими средствами; продавать немедленно или продолжать его дальнейшую обработку.

Если компания решает производить или обрабатывать, то она вступает на путь вертикальной интеграции. Это происходит потому, что дешевле осуществить реализацию продукта в рамках компании, чем обращаться с этой целью к рынку.

Выбор рационального варианта диверсификации и производственной интеграции для российских компаний представляет собой сложную задачу. Горизонтальная интеграция предполагает расширение географии деятельности компании, выход на новые рынки сбыта, объединение компаний, специализирующихся в одной сфере деятельности. При вертикальной интеграции компания наращивает технологическую цепочку путем интеграции - от разведки до сбыта.

Мощные корпорации в современных условиях не в состоянии менять свои структуры, функции и процессы с такой же скоростью, с какой меняются политические, социальные, финансовые и технологические условия. Поэтому самым эффективным способом функционирования в нестабильной внешней среде является интеграция компаний путем сверхконцентрации капитала, активов или нахождения иных форм совместного развития.

В мировой экономике наблюдается “бум” сделок по слиянию и поглощению, причем участниками таких сделок становятся не мелкие промышленные предприятия, а отраслевые гиганты и межотраслевые конгломераты³.

Таким образом, новая компания получает чрезвычайно длинный модельный ряд, присутствуя практически во всех нишах современного рынка, нередко в нее входят самые разнородные предприятия, которые действуют в аэрокосмической, электронной, военно-промышленной отраслях и сфере финансовых услуг.

В общем плане под “интегрированной корпоративной структурой” понимается группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей.

На основании обзора современной статистики можно выделить следующие основные направления реализации интеграционных тенденций в мировой практике:

1) поставщики одинаковой продукции реагируют на усиление конкуренции путем разворачивания горизонтальной интеграции с другими предприятиями, что позволяет снижать производственные издержки благодаря увеличению серийности производства или улучшению специализации участников объединения;

2) предприятия, связанные последовательностью стадий производства и торговли, пытаются повысить конкурентоспособность на базе вертикальной интеграции, гарантирующей поставки сырья и комплектующих;

3) создаются объединения конгломератного типа, снижающие риски путем диверсификации деятельности;

4) возникают целевые объединения средних и малых фирм для выполнения некоторых общих функций (маркетинг, закупки, реклама, сбыт, получение товарных знаков);

5) наблюдается рост количества стратегических альянсов крупнейших промышленных компаний для отстаивания интересов на рынке в связи с особой острой конкуренцией.

Наряду с явными формами интеграции (такими, как создание совместных предприятий, слияния и поглощения компаний) многие крупнейшие корпорации стали шире прибегать к скрытым ее формам, подчиняя себе формально самостоятельные мелкие и средние фирмы на основе заключения долгосроч-

ных контрактных соглашений⁴. Последние, прежде всего, касаются вопросов снабжения и поставок мелких партий (составных частей) изделий для крупных фирм, изготавливающих сложные конечные изделия.

Ключевыми интеграционными линиями развития крупных корпораций стали:

- вхождение в их состав финансовых компаний, которые по сути выполняют функции уполномоченных коммерческих банков, предоставляя кредиты, ссуды, страховые и лизинговые услуги, управляя портфелем ценных бумаг;

- транснационализация, предполагающая, помимо преимуществ в международной конкуренции, развитие партнерских отношений с финансовыми организациями принимающих государств.

Поиск эффективных организационных компаний продолжается, по крайней мере, на протяжении последнего столетия. Стремление найти баланс между централизацией и децентрализацией управления и ответственности приводит к выбору таких организационных форм интеграции, которые занимают как бы промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством экономически самостоятельных компаний.

При анализе эффективности интеграции должны быть рассмотрены: во-первых, технологические условия производства хозяйственных единиц, прежде всего в период проработки и заключения контрактных отношений; во-вторых, целесообразна тщательная проработка системы контрактных взаимоотношений, охватывающих основные аспекты совместной деятельности. Для оценки успешности интеграции необходимо:

- правильно выбрать организационную форму сделки;

- обеспечить четкое соответствие сделки антимонопольному законодательству;

- иметь достаточно финансовых ресурсов для того, чтобы в случае объединения быстро и мирно распределить ответственность.

Трудно отрицать, что наличие консолидированной собственности выступает важным гарантом реализуемости контрактных отношений. К обобщающим индикаторам экономической эффективности могут быть отнесены также максимизация прибыли и минимизация издержек.

На стадии становления новой компании выделяют следующие индикаторы эффективности: а) затраты на проработку организационного проекта и на его согласование с экспертами и ведомствами;

б) расходы на формирование управляющего аппарата компании; в) затраты предприятий-участников на развертывание коммуникационной корпоративной системы; г) планируемая экономия издержек предприятий-участников на базе централизации выполнения определенных общекорпоративных задач.

На стадии функционирования группы индикаторами можно считать: а) фактическую экономию расходов на содержание управленческого персонала на основе централизации ряда функций; б) динамику отношения общей (по корпорации) величины накладных расходов на одного занятого в составе промышленно-производственного персонала; в) динамику абсолютной величины накладных расходов по всем участникам корпорации; г) среднюю долю накладных расходов в общей величине себестоимости продукции по группе в целом. Критерием эффективности является выполнение условия: расходы на стадии формирования корпорации должны быть больше расходов в период устойчивого функционирования.

В мировой практике известны следующие концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции⁵:

1. *Основанный на теории транзакционных издержек.* Этот подход концентрирует внимание менеджеров на возможности разных форм экономии путем упорядочения рыночного поведения отдельных фирм на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность.

2. *Учитывающий возможность обеспечения конкурентных преимуществ.* Согласно этому подходу интеграционные решения органов управления компаний должны быть нацелены на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ. Важным источником создания конкурентных преимуществ является оптимизация внешних и внутренних корпоративных связей, данные преимущества определяются тем, в какой мере фирме удалось организовать технологические цепочки взаимодействия с поставщиками, сбытовыми, сервисными организациями, НИИ, КБ, с покупателями, с подбором “наиболее ценных” цепочек. Показателем конкурентоспособности является доля продаваемых корпорацией товаров в общем объеме продаж аналогичной продукции.

3. *Объединяющий потенциал взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений (по опыту японских “кэйрецу”).* Данный подход тоже все чаще применяется в проектировании и анализе интегрированных структур. В последние годы сотни американских фирм, в том числе гиганты типа IBM, стали отходить от традиционной практики постоян-

ной смены поставщиков (в погоне за минимальной ценой) и начали создавать устойчивые кооперационные связи с поставщиками и потребителями как долгосрочными партнерами.

Признаками эффективной интеграции, согласно идеологии японских “кэйрецу”, можно считать:

1) развитие системы взаимовыгодных поставок внутри группы, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию транзакционных издержек;

2) налаживание общей сбытовой сети на основе вертикальных связей “производитель - дистрибьютор”;

3) широкий и интенсивный обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений;

4) привлечение крупных заемных средств с использованием в необходимых случаях солидарного залога предприятий группы;

5) следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане, готовность к снижению рисков функционирования за счет определенного снижения уровня рентабельности;

6) придание важной ключевой роли “клубу президентов” компаний;

7) гармонизация внутрикорпоративных трудовых отношений.

4. *Исходящий из теории финансового менеджмента.* Этот подход предусматривает анализ основных мотивов объединения компаний, каковыми выступают следующие:

- синергический эффект, состоящий в том, что общий результат превосходит сумму сложенных эффектов (при синергическом слиянии стоимость укрупненной компании превосходит сумму стоимостей сливающихся компаний);

- операционная экономия на основе устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции;

- экономия в связи с ростом масштабов производства: его концентрация приводит к снижению издержек, более эффективному использованию ресурсов (но здесь существует определенная граница, за пределами которой рост масштабов снижает эффективность);

- экономия на налоговых платежах, связанная: с интеграцией с фирмой, имеющей налоговые льготы; с приобретением убыточной фирмы для сокрытия своих высоких доходов; с ростом амортизационных отчислений при слияниях, что уменьшает налогооблагаемую базу;

- покупка активов по рыночной цене, значительно меньшей, чем их восстановительная стоимость.

Применительно к российским корпорациям важно также в анализ добавить показатели, характеризующие потенциал финансового оздоровления интегрируемых фирм и снижение бизнес-рисков (индикаторами чего могут быть, например, уменьшение разброса в объеме выпуска продукции, в выручке и прибыли, а также снижение средних затрат на единицу продукции, увеличение загрузки производственных мощностей). А также, поскольку степень риска при прогнозировании финансовых потоков после слияния в российских условиях чрезвычайно высока, упор в анализе и оценке надо делать на учет реализации конкретных составляющих потенциальной синергии.

5. *Связанный со спецификой взаимодействия акционеров и управляющих.* Здесь стоит проблема увязки интересов двух этих групп. Действительно, управляющие, пользуясь преимуществами в доступе к финансово-экономической информации и налаженными деловыми связями, могут использовать этот потенциал в собственных интересах, причиняя ущерб акционерам. Последние ради минимизации возможного ущерба вынуждены нести определенные затраты (агентские издержки), обеспечивая контроль за соблюдением контрактов с управляющими.

6. *С акцентом на “феномен главных банков”.* Данный подход также соприкасается с теорией японских “кэйрецу”. Американские и японские исследователи “феномена главных банков” отмечают, что активная роль банка в корпорации целесообразна в силу следующих причин. Во-первых, в межотраслевых финансово-промышленных группах, а также в корпоративных образованиях конгломератного типа отношения предприятий-участников с банками объективно выполняют связующую роль. Во-вторых, тесные связи с банками позволяют предприятиям лучше ориентироваться на финансовом рынке. В-третьих, сосредоточение финансово-расчетных операций в одном банке дает возможность последнему проводить корпоративный финансовый мониторинг.

Крупные организации в современных условиях не в состоянии менять свои структуры, функции и процессы с такой же скоростью, с какой меняются политические, социальные, финансовые и технологические условия. В таких случаях наиболее эффективным способом функционирования предприятий в нестабильной внешней среде является сверхконцентрация капитала путем слияния, поглощения или нахождения иных форм объединения капитала.

Новые сверхмощные мирохозяйственные структуры требуют открытости рынков и унификации экономических правил. Национальная экономика развитого государства должна базироваться на крупных и сверхкрупных интегрированных корпоративных структурах, вокруг которых будет выстраиваться сеть предприятий среднего и малого бизнеса.

Следует принимать во внимание, что эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, очень важно, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры будет наиболее полное и устойчивое достижение целей, хотя довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно.

Таким образом, сравнительный анализ современных организационных форм интеграции компаний по ряду признаков позволяет сделать вывод о повышении роли различных форм интеграции. Наряду с явными формами интеграции (такими, как создание совместных предприятий, слияния и поглощения компаний) многие крупнейшие корпорации стали шире прибегать к скрытым ее формам на основе заключения долгосрочных контрактных соглашений. Сравнительно распространенными формами являются концерны, консорциумы, конгломераты, хотя и в новом качестве, в то же время теряют свою привлекательность синдикаты, ограничены в свободе образования картели, а самой перспективной формой интеграции компаний становятся стратегические альянсы.

¹ Чернова Е.Г. Современные формы и методы интеграции хозяйственных образований в условиях глобализации. СПб., 2010.

² См.: Байков А. Сравнительная интеграция: практика и модели интеграции в зарубежной Европе и Тихоокеанской Азии. М., 2012; Либман А.М. Модели интегральной интеграции. М., 2011.

³ Адизес И.К. Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена. М., 2009.

⁴ Хейфец Б., Либман А. Модели региональной интеграции. М., 2011.

Поступила в редакцию 05.08.2012 г.