

Б. МИЛЬНЕР,  
доктор экономических наук, профессор,  
первый заместитель директора  
Института экономики РАН

## **КРУПНЫЕ КОРПОРАЦИИ – ОСНОВА ПОДЪЕМА И УСКОРЕННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

Можно без преувеличения утверждать, что для развитых стран XX век был веком корпоратизации, которая началась с отделения управления от собственности. В последние десятилетия на первом плане оказались горизонтальные структуры и связи. Конкуренция продуктов и услуг, по существу, стала *конкуренцией в сфере организации* – способности объединять усилия, не нарушая автономий. Каждый этап корпоратизации, каждый новый тип организации – это изменения системы экономических отношений в ответ на вызов времени, на динамизм потребительского спроса, производства и коммуникаций, повышающейся сложности и наукоемкости продуктов.

В преддверии XXI в. появились признаки нового прорыва в корпоратизации. На первый взгляд кажется парадоксальным, но *кооперация и сотрудничество* дают гораздо более весомые стратегические преимущества, чем сама конкурентная борьба. Появляются образы неизвестных ранее корпораций – сетевых, демократических, интеллектуальных, глобальных, наконец, виртуальных<sup>1</sup>. Это вполне реальные формы крупномасштабного производства и распределения, с которыми ведущие страны вступают в новый век. Вот что пишут авторы в недавно вышедшей в США книге “Виртуальная корпорация”: “У нас нет выбора. Виртуальная корпорация уже перед нами, предлагает нам наилучший шанс оживления экономики страны и гарантирует значительную занятость нашим гражданам. Если мы не пройдем через эти ворота, то наши конкуренты на глобальном уровне, безусловно, это сделают”<sup>2</sup>.

Повышение роли корпоративного звена в регулировании процессов трансформации всей экономики и обеспечении экономического роста в течение последних десятилетий стало определяющим фактором высокой конкурентоспособности американской экономики, ее лидирующего положения в мире не только по абсолютным, но и по важнейшим относи-

---

<sup>1</sup> Развернутая характеристика и анализ принципов функционирования вновь возникающих корпоративных организаций даны, в частности, в следующих работах: Hesselbein F., Goldsmith, Beckhard R. *The Organization of the Future*. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997; Современное управление. Энциклопедический справочник, т. 1, 2. М.: Издатцентр, 1997; Райсс М. Граница “безграничных” предприятий: перспективы сетевых организаций. – Проблемы теории и практики управления, 1997, № 1; Pinchot G., Pinchot E. *The Intelligent Organization*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996; Ackoff R. *The Democratic Corporation*. Oxford, Oxford University Press, 1994; Halal W., Geranmayen A., Pourdehnad J. *Internal Markets*. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1993.

<sup>2</sup> Davidow W., Malone M. *The Virtual Corporation*. New York, Harper Business, 1993, p. 19.

тельным показателям. Крупные организации создают реальные предпосылки для динамичного промышленного и технологического развития.

Тенденции формирования и функционирования корпораций отражают закономерности развития мирового производства и носят универсальный характер. К таким закономерностям относятся: концентрация капитала (слияния и поглощения, создание стратегических альянсов); интеграция промышленного и финансового капитала; диверсификация форм и направлений деятельности. В этом же ряду находятся глобализация деятельности (распространение товаров и услуг, создание дочерних структур на наиболее привлекательных зарубежных рынках), интернационализация капитала (рост транснациональных компаний, привлечение наиболее дешевых инвестиций независимо от страны их происхождения). Необходимо выделить и секьюритизацию активов компаний, использование новейших информационных технологий, следование требованиям международных стандартов регулирования национальных рынков (капитала, товаров, услуг, труда).

По данным ООН, сегодня в мире насчитывается более 40 тыс. материнских транснациональных компаний, которые контролируют около 250 тыс. дочерних компаний и отделений за рубежом. На них работают 73 млн. сотрудников, то есть каждый десятый занятый в мире, исключая сельское хозяйство. В компании “Дженерал моторз” – 647 тыс. человек, “Форд мотор” – 372 тыс., “Сименс” – 379 тыс. человек. Более 40% активов 100 крупнейших компаний мира размещены вне страны расположения материнских компаний. На транснациональные корпорации приходится свыше  $\frac{1}{4}$  мирового валового продукта. Годовой оборот этих компаний составляет около 6 трлн. долл.

Доля ТНК в мировом ВВП повысилась за 30 лет с 17 до 30%, а количество транснациональных корпораций за последнюю четверть века возросло более чем в пять раз. 500 самых мощных ТНК реализуют 80% всей продукции электроники и химии, 95 – фармацевтики, 76% – продукции машиностроения, 85 из них контролируют 70% всех заграничных инвестиций<sup>3</sup>.

Современный мир развивается в направлении образования единого экономического пространства, где основными хозяйствующими субъектами становятся не страны, а корпорации и альянсы. Наиболее известными примерами экономических интеграционных союзов являются такие, как Европейский союз, Европейская ассоциация свободной торговли, Соглашение о свободной торговле между США и Канадой, Латиноамериканская ассоциация интеграции, АСЕАН и др. В рамках подобных союзов можно найти различные формы экономической интеграции и диверсификации – крупнейшие корпорации, зоны свободной торговли, таможенные союзы, общий рынок и др.

Вывод российской экономики из беспрецедентного кризиса, создание реальных условий для ее подъема и устойчивого развития в решающей степени зависят от формирования и успешной деятельности крупных корпораций как основы эффективного использования производственного, технологического и трудового потенциала страны. Корпоративные отраслевые и межотраслевые диверсифицированные объединения должны стать главными проводника-

<sup>3</sup> Владимирова И. Роль и место транснациональных корпораций в современной экономике. – Менеджмент в России и за рубежом, 1998, № 1, с. 70, 71.

ми российской промышленной политики и способствовать достижению стратегических целей экономики.

Между тем проводимые с начала 90-х годов российские реформы, по существу, направили хозяйственную систему по пути, ведущему к мелкотоварному производству. Развал крупных производственных и научно-производственных комплексов, технологически и экономически связанных предприятий был инициирован принятым в 1992 г. решением о ликвидации объединений. Концепция “разделить и продать” предоставила коллективам структурных подразделений предприятий право принимать решения об их преобразовании в самостоятельные акционерные общества. Этот процесс привел к развалу институциональной структуры производства и сопровождался образованием заведомо *слабых* хозяйствующих субъектов. Формировалась *мнимая конкурентная* среда вследствие роста числа *неконкурентоспособных* субъектов рынка.

Реформы дали прямо-таки хрестоматийный пример деления во что бы то ни стало крупных систем без оглядки на колоссальные потери, которые понесло общество. Так, на базе Аэрофлота создано более 400 самостоятельных авиакомпаний. Из них только 20 жизнеспособны, а остальные, имея на балансе 1–3 самолета, лишены возможности нормальной организации полетов. Как следствие массовая неплатежеспособность авиакомпаний, отсутствие средств на ремонт и обновление техники, резкое снижение безопасности полетов. Аэропорты практически не имеют каких-либо средств на содержание и профилактику наземного оборудования. Промышленность сразу перестала получать заказы на поставку авиационной техники. В результате объем перевозок авиационным транспортом снизился в несколько раз. Только за первые три года число погибших пассажиров увеличилось почти в пять раз, износ самолетного парка достиг 70%. Количество действующих аэропортов сократилось с 1302 в 1991 г. до 875 в 1995 г.<sup>4</sup>

Кстати, уже сейчас, в 1998 г., несколько настораживает намечаемое реформирование системы управления железнодорожным транспортом. Если оно будет осуществлено по примеру “растаскивания” Аэрофлота, то результаты могут оказаться такими же. В документах, одобренных правительством РФ, речь идет о создании разрозненных, якобы “конкурирующих специализированных компаний по перевозке пассажиров поездами дальнего следования, местного и пригородного сообщения”. Внедрение рыночных отношений не обязательно предполагает административное дробление интегрированных корпоративных структур. Финансово-транспортные группы, холдинги могут и здесь обеспечить условия для эффективной работы, сокращения транспортных издержек и повышения качества обслуживания населения.

Вообще вопрос об организационном построении естественных монополий заслуживает особого внимания. Требование любым способом выделить “самостоятельные предприятия из субъектов естественных монополий” представляется спорным. На то они и естественные,

---

<sup>4</sup> Никологорский Д. Крупные интегрированные структуры в промышленности. – ЭКО, 1997, № 11, с. 71.

чтобы быть монопольно организованными. Если начнется их дробление, то особых иллюзий по поводу возникновения конкуренции питать не следует. Трудности РАО “Газпром” заключаются не в плохой организации, а в неплатежеспособности потребителей. Его искусственное дробление не добавит денег потребителям.

Во всех опубликованных документах по реформированию предприятий, их реструктуризации речь идет, в сущности, только о трех моментах: ведении реестра акционеров независимыми регистраторами; работе на основе бизнес-планов; переходе на международные стандарты бухгалтерского учета. Все это, конечно, очень важно. Но при этом остаются вне поля зрения ключевые вопросы – консолидация производственного капитала, научно-технической базы крупных предприятий, их инвестиционная привлекательность, контроль за распоряжением акционерным капиталом. К решению этих вопросов необходим *стратегический подход*.

Образуемые финансово-промышленные группы в том виде, как они создаются, не могут выполнять роль “локомотива” российской экономики, поскольку не нацелены на конкурентную борьбу за товарные рынки ни в России, ни в СНГ, ни в мире. Преобладает ориентация на краткосрочные результаты, на выживание любыми путями, на реактивный стиль управления.

Заслуживает внимания и вопрос о способе *реализации целей интеграции*. Мировая тенденция такова, что конгломераты, популярные в 60-е годы, сейчас стали неуправляемыми и существенно сужают сферу своей деятельности, сосредоточивая ее в основном на нескольких ключевых направлениях бизнеса. Крупные конгломераты, игравшие важнейшую роль в промышленном развитии Западной Европы и Японии в 50-е годы, отражали потребность и возможность расширения производства за счет крупномасштабного инвестирования в уже известные технологии и производственную инфраструктуру. Главная тенденция современного корпоративного развития – опережающий рост рыночной капитализации по сравнению с оборотом и прибылью. Увеличение рыночной стоимости корпораций становится стратегической целью бизнеса. Объединяя промышленные предприятия, торговые фирмы, банки, страховые компании, пенсионные и инвестиционные фонды, крупные финансово-промышленные группы представляют собой “каркас” высокоэффективной экономики ведущих индустриальных стран, мирового хозяйства в целом.

“Дженерал электрик” наращивает усилия в полутора десятках наукоемких секторов промышленности на 173 заводах в США и более 100 предприятиях в 25 странах мира, включая Россию. По прогнозам западных экономистов, к 2000 г. в условиях глобальной экономики установится господство 300–600 ТНК. При этом 300 корпораций будут распоряжаться 75% валового продукта мира, осуществлять значительную диверсификацию своего производства и услуг. Отраслевая структура ТНК достаточно дифференцирована: 60% международных компаний заняты в сфере производства, 37% – в сфере услуг и 3% – в добывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Процесс образования финансово-промышленных групп в России имеет очевидные сходства с ранее возникавшими бумами создания различных рыночных структур – товарных, а затем и фондовых бирж,

коммерческих банков, чековых инвестиционных фондов и т.п. Между тем вопрос о том, что составляет основу интеграции – общие ресурсы, ниша на рынке, новые технологии, является принципиальным. Ни в провозглашаемой правительством РФ промышленной политике, ни в направлениях институциональных реформ нет даже упоминания о формах управления, об укреплении и решающей роли корпоративного звена. Промышленная политика в том виде, в каком она доводится до общества, бессистемна и не отвечает ни новому времени, ни новым требованиям. Включая рассуждения об укреплении внутреннего рынка, о продолжении роста выпуска промышленной продукции, повышении ее конкурентоспособности, она не содержит стратегических и текущих ориентиров для интеграции производства. Принцип: “что выгодно обществу, выгодно и корпорации”, сегодня не работает, как и обратная связь, поскольку надежные корпорации не стали всеобщим явлением.

Надо отметить, что идея создания крупных структур корпоративного типа для России не нова. Эта тенденция активно пробивала себе дорогу в прошлом в условиях централизованной плановой системы управления. Даже при резком спаде производства крупные предприятия (с численностью промышленно-производственного персонала более 500 человек) обеспечивали, например, в 1996 г. около 80% всего объема выпуска продукции в стране. Процесс преодоления так называемой ведомственной разобщенности развернулся еще в начале 60-х годов. Это – эксперимент по созданию совнархозов, когда многие отраслевые министерства упразднились и вводилась комплексная организация управления взаимосвязанными производствами на территориальной основе. Известен и возврат к отраслевому принципу, однако с созданием при этом государственных комитетов межотраслевого значения. Известна, наконец, крупномасштабная практика образования производственных, научно-производственных, торгово-производственных объединений, агропромышленных и территориально-производственных комплексов. Нельзя не упомянуть и о государственных производственных объединениях, создававшихся уже в период перестройки.

Все эти формы интеграции предприятий, позволявшие формально организовывать совместную производственно-хозяйственную деятельность, оказались заблокированными тем, что в условиях господства государственной собственности и предельной централизации управления невозможно было обеспечить реальное слияние финансового и промышленного капитала, их органическую взаимозависимость, использование рыночных механизмов конкурентности, ценового регулирования. Не разрушение, а трансформация этих форм интеграции в рыночные структуры могла дать реальный шанс появлению холдингов, консорциумов, хозяйственных объединений – современных корпораций ассоциативного типа.

Помимо объективных требований и тенденций, мировых императивов корпоративного развития, в России появились свои специфические обстоятельства, неотвратимо диктующие необходимость коренного поворота к формированию корпоративного звена. Поиск новых форм кооперации и актуальность интеграционных процессов обусловлены обвальным падением спроса и объемов производства, нехват-

кой инвестиций и оборотных средств, сокращением государственных заказов и неопределенностью перспектив.

Нельзя не учитывать масштабы и огромное разнообразие того “полигона” для назревших и оправданных конкретными обстоятельствами интеграционных процессов, который представляет собой нынешняя структура центров хозяйственной самостоятельности. По данным Единого государственного регистра предприятий и организаций всех форм собственности и хозяйствования (ЕГРПО), число учтенных субъектов всех отраслей экономики составило на начало 1998 г. 2,71 млн. единиц. Отраслевая структура их такова: торговля и общественное питание – 844 тыс. единиц (31% общего количества); сельское хозяйство – 340 тыс. (12,5%); промышленность – 338 тыс. (12,5%); строительство – 286 тыс. единиц (10,5%). На 1 января 1998 г. число предприятий, относящихся к частной форме собственности, составило 1,98 млн. единиц (73,1% общего количества).

В России насчитывается 75 финансово-промышленных групп. Число входящих в них предприятий перевалило за 1500, банков – за 90, количество работающих приближается к 6 млн. человек. Они осуществляют промышленное производство примерно по 100 направлениям. Во вновь возникающих группах стали преобладать крупные предприятия с масштабными инвестиционными предложениями. Предполагается, что в ближайшее время финансово-промышленные группы в стране будут в большей степени создаваться в авиастроении, судостроении, отраслях средств связи, оптической техники, биотехнологии и в других высокотехнологичных сферах российской экономики<sup>5</sup>.

Сложившиеся в настоящее время группы различаются по составу, так как в них начинают реализовываться те или иные известные схемы интеграции банковского, промышленного, торгового, страхового и иных видов капитала. Они организуются по принципу интеграции как вертикальной – по технологическим цепочкам, так и горизонтальной – объединение многопрофильных производств.

При различных подходах к корпоратизации речь идет о структурах, которые могли бы обеспечить реализацию долгосрочных производственных программ, а следовательно, и формирование новых промышленных союзов, включающих предприятия разных отраслей и новые экономические образования, прежде всего финансово-кредитные учреждения и торгово-коммерческие компании. Объединяемые структуры создают внутренний рынок капитала, который способствует их доступу к финансовым ресурсам.

К числу специфических российских факторов, побуждающих предприятия к объединению в крупные структуры, можно отнести и такой, как рост транзакционных издержек в результате отказа от прямого государственного управления и изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе экономической реформы. Восстановление разрушенных производственно-технологических связей и структурная перестройка производства невозможны без координации деятельности всех звеньев технологической цепочки и привле-

<sup>5</sup> Финансовая газета, 1998, 19 мая, с. 2.

чения крупных финансовых ресурсов. Каковы же *первые уроки* формирования и функционирования интегрированных (в том числе и диверсифицированных) корпоративных структур в России?

В последние семь лет в стране разработаны базовые элементы корпоративного права рыночного типа, которые несмотря на свою противоречивость существенно расширили возможности создания ассоциативных структур. Процесс формирования корпоративного звена, в сущности, стал необратимым.

При этом важно различать финансово-промышленные группы, создаваемые на основе требований законодательства и официально зарегистрированные, и финансово-промышленные конгломераты, возникающие вокруг крупнейших банков или предприятий производственной сферы. Корпоратизация достаточно успешно продвигается там, где еще до процесса приватизации были созданы довольно целостные интегрированные компании и где одновременно существует устойчивый платежеспособный спрос, в первую очередь в нефтегазовой промышленности и электроэнергетике. Этот процесс характерен также для пищевой и металлургической промышленности, авиастроения и средств противовоздушной обороны, связи и телекоммуникаций, отдельных секторов машиностроения, производства химических удобрений и шин.

Наиболее сложно корпоратизация протекает в секторах бывшего военно-промышленного комплекса, не имеющих ни государственного, ни экспортного заказа. В последние годы здесь все более активно проявляется тенденция к объединению предприятий в крупные вертикально интегрированные компании, включающие весь технологический процесс производства и создающие условия для разработки и освоения производства новых конкурентоспособных видов продукции. Примером такой интеграции может служить объединение производителей авиационной техники под эгидой МАПО «МИГ», в которое входят 11 крупнейших оборонных предприятий, а также АКБ «Авиабанк». Как показывает мировой опыт, именно такие крупные компании могут стать основой производства в наукоемких отраслях промышленности. В частности, в США основным организационным звеном, осуществляющим инновационные разработки в области высоких технологий, являются дочерние компании крупных фирм-холдингов, которые в случае успеха новых разработок затем сами становятся крупными фирмами.

В российских условиях дополнительным стимулом к созданию такого рода объединенных компаний служит ряд обстоятельств. Во-первых, тактика выживания в одиночку в некоторых случаях привела к тому, что искусственно разрушены производственно-научные комплексы. Во-вторых, для сложных высокотехнологичных производств необходима координация деятельности всех звеньев технологической цепочки. В-третьих, специфика выпускаемой продукции и взаимоотношения предприятий ВПК с государством требуют постоянного лоббирования интересов предприятий в органах государственной власти и управления. Более успешно это могут делать объединенные группы, имеющие единые интересы, а не разрозненные предприятия.

Некоторые новые финансово-промышленные группы оказались нежизнеспособными, поскольку не стали целостными производственно-экономическими системами, которые должны использовать современные формы и методы организации производства и управления. Такие структуры не в состоянии обеспечить повышение реальной эффективности производства по сравнению с обособленными предприятиями. Получив статус новых организационно-правовых форм, многие промышленные компании в большинстве случаев продолжают действовать в условиях низкого платежеспособного спроса, недостаточно развитого финансового рынка.

Сама корпоративная модель нередко представляет собой эклектичную комбинацию производственно-технологических основ предприятия периода централизованного управления и “разномастных” рыночных организационно-правовых и институциональных элементов, заимствованных из зарубежной практики. По большому счету в стране сегодня фактически функционирует не более 15–20 интегрированных финансово-промышленных структур, в какой-то мере подготовленных к действительно эффективной деятельности.

Одна из распространенных в настоящее время схем – формирование под контролем банка промышленно-финансовой группы холдингового типа. В России образовались уже несколько таких групп, созданных практически всеми крупнейшими банками: группа “МЕНАТЕП”, “Интеррос” на базе ОНЭКСИМбанка и “МФК-Ренессанс”, группа “Российского кредита”, группа “Инкомбанка”, группа “Мост”, консорциум “Альфа-групп”. В этом случае предприятия как бы обретают эффективного собственника, способного обеспечить их устойчивое развитие и располагающего необходимыми для этого ресурсами. Отмечаются следующие разновидности образуемых холдингов: государственные холдинг-структуры (РАО “Газпром”, РАО “ЕЭС России”, РАО “Росуголь”); холдинги в интегрированных компаниях (ЮКОС, СИДАНКО); холдинги в конгломератах (ЛУКОЙЛ); банковская холдинг-структура (ОНЭКСИМбанк).

В качестве примера холдинговой организации, основанной на слиянии финансового и промышленного капитала, можно считать группу “Интеррос”. Она сформирована вокруг ОНЭКСИМбанка и представляет собой одно из крупнейших в Российской Федерации объединений финансовых и промышленных структур. На долю промышленных компаний группы приходится свыше 4% российского ВВП и около 7% объема российского экспорта. ОНЭКСИМбанк и объединение “МФК-Ренессанс” входят в число крупнейших кредитных организаций страны. Инвестиционные компании занимают лидирующие позиции во многих секторах денежного и фондового рынков. В структурах группы занято более 400 тыс. человек.

Как следует из предоставленных автору группой “Интеррос” материалов, здесь выделены три функциональных блока – промышленный, финансовый, медиа-холдинг. Для координации инвестиционной деятельности группы образована единая холдинговая компания, действующая через советы директоров банков и предприятий (при этом разделены полномочия управляющих и представителей акционеров).



Управляющий центр – холдинговая компания ставит в качестве важнейших задач внедрение передового управленческого опыта, привлечение лучших специалистов и консультантов, квалифицированную информационную поддержку, аккумуляцию новых знаний, в том числе в сфере управления. Финансовый блок группы “Интеррос” охватывает четыре направления – банковское, инвестиционное, страховое, управление активами. Что же касается промышленного блока, то он представляет собой диверсифицированное объединение крупнейших акционерных компаний, таких, как “Норильский никель”, СИДАНКО, “Связьинвест”, “Пермские моторы”, “Новолипецкий металлургический комбинат”, предприятий ВПК и др.

Формирование промышленного блока началось с коренной реструктуризации предприятий: введения управления финансами, единой системы отчетности и учета затрат; перестройки служб маркетинга и сбыта, повышения конкурентоспособности продукции. Система взаимодействия промышленных предприятий строится с учетом опыта крупнейших международных корпораций. Изменения во внутренней структуре предприятий предприняты с целью сделать ее адекватной системе рыночных отношений. В целом в интересах акционеров осуществляется целенаправленная деятельность группы по диверсификации инвестиций, повышению капитализации “Интерроса” и созданию в конечном счете мощной транснациональной корпорации.

Нередко коммерческие банки при приобретении крупных пакетов акций и установлении своего контроля над предприятием проявляют заинтересованность не в обеспечении его развития, а в максимизации собственной прибыли. Увеличение объема прибыли часто достигается за счет навязывания предприятиям условий, выгодных в первую очередь банкам. В большинстве случаев банки настаивают на переводе к ним счетов контролируемых предприятий, а также стараются организовать сбытовые операции предприятий через коммерческие структуры, контролируемые банком. Одностороннее использование промышленных структур в интересах банков входит в противоречие с интересами предприятий.

Мало чем отличается и схема взаимоотношений предприятий и финансовых структур в рамках официально зарегистрированных финансово-промышленных групп. Система взаимоотношений участников группы между собой не отработана и в подавляющем большинстве отношения между ними строятся на основе неформальных связей между руководством предприятий и банков. Поэтому вопрос о путях эффективного функционирования объединения типа “финансовая структура – промышленное предприятие” все еще нуждается в детальной проработке.

Тесное взаимодействие хозяйствующих субъектов и банковских структур в рамках финансово-промышленных групп обеспечивалось в тех странах, где правительства играли существенную роль в распределении внутренних ресурсов, где финансовый капитал дефицитен и недостаточно развиты рынки, где доступ к некоторым рынкам или капиталу сильно монополизирован, имущественные права слабо защищены.

Так, японские предпринимательские группы (кэйретцу), основанные на владении равными долями собственности, создавались вокруг банков и не находились под их жестким контролем. Только в случае их банкротства банк берет дела в свои руки. С 50-х до середины 80-х годов наблюдался высокий рост экспорта кэйретцу, однако они имели успех преимущественно в развитых секторах экономики.

Большие иерархические конгломераты Южной Кореи (чэболы) контролируют многие предприятия через акционерный капитал “пирамид” и высокие долги. Им обеспечивались выгодные условия путем выделения кредитов с низкими ставками, создания импортных барьеров, предоставления субсидий, освобождения от налогов и других законных преимуществ, позволявших увеличивать масштабы деятельности и становиться более диверсифицированными. Экономический оборот первых тридцати чэболов приближается в настоящее время к 80% ВВП.

Подобные промышленные группы практикуют перекрестное субсидирование с экстенсивными внутрифирменными займами и финансовыми гарантиями. В последнее время наблюдается тенденция к расширению масштабов их деятельности, избыточной диверсификации и к очень высокой степени регулирования. В Японии, Южной Корее и Германии, где поощряется конкуренция групп друг с другом, они работают гораздо лучше, чем там, где действуют жесткие антимонопольные законы для частного сектора, как, например, в странах Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и в некоторых европейских государствах.

Вопрос о нормативных основах интеграционных процессов, о роли государственного регулирования нельзя сводить к какому-либо одному акту, к единожды провозглашенной политической воле властей и ведомств. Речь должна идти о многосторонней и целеустремленной конструктивной деятельности – от современной промышленной политики, опирающейся на консолидацию компаний, до постоянной поддержки в сферах финансов и кредита, налогообложения, приватизации, инвестиций и технологий, инноваций и предпринимательства по инициированию экономического роста.

Сегодня уже очевидно, что ни сама по себе смена форм собственности, ни сам факт регистрации финансово-промышленных групп, ни настоячивые приглашения к конкуренции не смогут в обозримом будущем в корне изменить ситуацию. Нужны активные и ощутимые действия, создающие реальные условия для корпоратизации. Это относится прежде всего к упрощению процедуры регистрации ФПГ (кстати, в зарубежных странах такая процедура вообще отсутствует), к государственному страхованию инвестиций от некоммерческих рисков, к правительственным гарантиям. Вопросом принципиальной важности является введение ускоренной амортизации основных фондов участников ФПГ (при условии направления средств на цели инвестирования).

Государству следовало бы провести такие меры:

- освободить участников финансово-промышленных групп от налога на ценные бумаги, выпускаемые под реализацию приоритетных проектов;
- предоставить налоговые льготы банкам – участникам групп, которые используют собственные средства для финансирования программ развития предприятий;
- делегировать финансово-промышленным группам полномочия по финансовому оздоровлению и санации неплатежеспособных предприятий-участников.

Необходимо придерживаться определенных принципов в проведении государственной политики, чтобы финансово-промышленные группы реально выполняли функцию структурообразующего элемента современной российской экономики. Важно формировать благоприятную среду и обеспечивать особую селективную поддержку образования ФПГ в соответствии со стратегическими направлениями промышленной и социальной политики, задачами подъема и выравнивания уровня жизни в различных регионах России. Предстоит обеспечить публично-правовой характер создания и деятельности финансово-промышленных групп, гласность их прав, льгот и взаимных обязательств в отношениях с государством. Целесообразно разработать особый механизм сотрудничества государства и финансово-промышленных групп, основанный не столько на льготах и прямых дотациях, сколько на системе установления и соблюдения взаимных прав, обязательств и ограничений свободы действий.

Помимо государственных решений значительный результат могут дать серьезные изменения в организации корпоративного управления. Без современного корпоративного управления любые волевые усилия внутри компании и на финансовых рынках, любые инвестиции в расчете на повышение рыночной капитализации приведут только к кратковременному результату, сделают бесплодными усилия по корпоративной и финансовой реструктуризации группы или холдинга.

В этой связи заслуживает внимания также вопрос о формах управления крупными диверсифицированными образованиями. И мировой опыт, и практика финансово-промышленных групп, созданных в последние годы, и уроки функционирования различных типов производственных объединений 70–80-х годов должны предостеречь от использования типовых, унифицированных, раз и навсегда данных форм управления. Разнообразие условий диктует как множественность, так и динамизм управленческих схем. Это и традиционная матричная структура, и договор доверительного управления имуществом участников группы какой-либо одной компанией, и переплетение директоратов компаний (в принятии комплексных решений), и взаимное владение акциями компаний, и выделение головной компании с делегированием ей всех полномочий в принятии решений, и др.

Выбор методов и форм управления зависит от ряда факторов, среди которых можно выделить: характер операций финансово-промышленной группы; степень ее диверсифицированности; долю региональных подразделений в структуре группы; стратегические и тактические задачи, стоящие перед группой (инвестиционные, финансовые, производственные). Существенное влияние на организацию управления оказывают степень интегрированности производств, входящих в группу; прочность хозяйственных связей между подразделениями, включенными в состав группы; экономическая целесообразность объединения тех или иных подразделений; финансово-экономический эффект объединений; возможность использования экономических рычагов и стимулов в рамках группы для повышения эффективности работы и достижения наивысших конечных результатов.