РОССИЯ КАК РЕАЛЬНОСТЬ

Бизнес–группы и их роль в развитии российских предприятий*

С.Б. АВДАШЕВА

Бизнес-группы как форма организации российской промышленности привлекают к себе особое внимание с начала экономического подъема. С объединениями холдингового типа, особенно созданными вокруг крупнейших российских предприятий, связываются надежды на эффективную модернизацию промышленности. В то же время многие вопросы о влиянии объединения в бизнес-группы на экономическое поведение и положение предприятий до сих пор остаются без ответа.

В статье проанализировано воздействие бизнес-групп на стратегии реструктуризации промышленных предприятий, созданных еще в советский период.

Бизнес–группы в контексте развития организации российской промышленности

Анализировать бизнес-группы как особую форму организации промышленности необходимо в контексте общих тенденций развития российских фирм. Следует учитывать, по крайней мере, четыре обстоятельства, связанные с моделью собственности на российских приватизированных предприятиях, их организационной структурой, механизмом обеспечения выполнения контрактов, а также источниками и факторами конкурентоспособности.

В российских компаниях к рубежу веков стала преобладать концентрированная инсайдерская собственность [*Долгопятова* 2001; Российская промышленность 2002]. Права собственности инсайдеров на российских предприятиях были высоки еще в советский период [*Нуреев, Рунов* 2002; *Нуреев* 2003]. В этом контексте приватизация для значительной части предприятий лишь легализовала и формально закрепила подобные права собственности. Дополнительным фактором развития модели инсайдерской собственности стали запредельно высокие издержки выполнения контрактов между внешними собственниками

* Статья подготовлена в рамках исследовательского проекта «Предпринимательские сети в российской экономике: альтернативные объяснения и российская реальность», финансируемого ГУ—ВШЭ (2003).

и менеджерами. Традиционные преимущества инсайдеров по сравнению с внешними собственниками в России проявились тем отчетливее, чем слабее на положение предприятий воздействовали факторы, снижающие эффективность внутреннего контроля, — конкуренция на рынке ресурсов (в первую очередь на финансовом рынке) и на рынке продукции. Высокие издержки выполнения контрактов снижали затраты на перераспределение пакетов акций, поскольку в большинстве акционерных обществ ценность пакета акций ниже блокирующего для собственников, не располагающих дополнительными инструментами контроля, была весьма низкой.

Крайне высоко концентрированный контроль привел к специфическому развитию правовой формы открытого акционерного общества (ОАО). Многие из открытых акционерных обществ представляют собой общества закрытые, для которых выполнение требований к ОАО создает лишь более или менее высокие, но совершенно ненужные дополнительные издержки [*Яковлев* 2003]. Многие институты корпоративного управления в них вырождаются. В этом контексте к любопытным результатам привела серия исследований акционерных обществ Екатеринбурга и Свердловской обл. [*Ткаченко* 2004]. Например, такой орган корпоративного управления, как совет директоров, существует исключительно в качестве придатка к системе принятия решений. Советы директоров либо не принимают важных решений, либо оформляют решения, принимаемые фактическим собственником.

Отчетливой тенденцией развития организационной структуры компаний в странах с переходной экономикой стало развитие «рекомбинированной собственности» [*Старк* 1996, *Stark* 1997, p. 35—69.], когда центры принятия решений и организации ключевых трансакций выводятся за пределы компании. Д. Старк, которому принадлежит термин «рекомбинированная собственность», обусловливал появление таких организационных форм с эволюцией предприятия в переходной экономике, понимание которой близко к концепции изменения границ фирмы в новой институциональной экономике. В России возникновение и развитие «рекомбинированной собственности» связывалось преимущественно с целями налоговой оптимизации или прямого уклонения от налогов [*Кузнецов, Горобец, Фоминых* 2002; *Яковлев, Горобец, Фоминых* 2003] либо с соображениями недивидентных способов получения доходов [*Розинский* 2002]. В то же время нет сомнений в том, что модель «рекомбинированной собственности» или «рассеянной компании» отражает важную особенность организации компании в переходной экономике — «внешний характер» маркетинговых функций по отношению к производственному предприятию.

Исключительно высокое значение в развитии российских компаний в переходный период приобрели персональные связи как основа осуществления хозяйственных сделок. Персонификация хозяйственных связей была прямо унаследована от советской экономики. Формально действовавшие нормы централизованного планирования и распределения в советской экономике дополнялись неформальными связями между директорами предприятий, а также между директоратом, с одной стороны, и партийными и государственными органами — с другой. Можно спорить о том, была ли система централизованного планирования лишь формой, скрывавшей фактическую координацию экономических

решений на взаимной основе, но существование директората как формы сетевого объединения, выполнявшего те же функции, что и сети (networks) в рыночной экономике, сомнений не вызывает. После разрушения советской системы координации в промышленности и при замедленном развитии рыночной координации роль персональных связей возросла как никогда [*Клейнер* 1996].

Важнейшую роль в развитии организации российской промышленности играют факторы конкурентоспособности предприятий. Ряд исследований приводит к выводу о том, что реструктуризация российских предприятий не оказывает значимого воздействия на изменение эффективности использования ресурсов. Вместе с тем финансовое положение российских компаний служит в первую очередь результатом изменения спроса, но не вызвано изменением эффективности использования ресурсов [*Bhamik, Estrin* 2003]. К подобным результатам приводят и исследования изменения эффективности использования ресурсов в отраслях российской промышленности. В ряде отраслей, в которых после 1998 г. заметно росли и улучшались финансовые показатели, одновременно снижалась или, по крайней мере не повышалась, эффективность использования ресурсов [*Bessonova et al.* 2003]. В монографических исследованиях российских предприятий также зачастую показывается отсутствие очевидного влияния реструктуризации на хозяйственные результаты [*Linz* 2000]. Это означает, что российские компании почти не имеют стимула к реструктуризации, направленной на понижение издержек. В ряде работ содержатся попытки разрешить этот парадокс. Одно из возможных объяснений было представлено пять лет назад в докладе «Экономика России: рост возможен» [*McKinsey & Co* 1999] компании Мак-Кинзи. Авторы доклада указывали на то, что неравенство условий конкуренции в широком смысле (включая неравные условия использования ресурсов и различные налоговые режимы) нивелирует финансовое положение более и менее эффективных компаний в пользу последних. В этом контексте вопрос о стимулах повышения эффективности использования ресурсов в российской экономике остается открытым.

Как происходит развитие бизнес-групп в рамках общих закономерностей переходной экономики? Непосредственным толчком к созданию бизнес-групп стал развал прежней системы координации, включая планирующие функции и методы обеспечения выполнения контрактов. В новых хозяйственных условиях границы компаний как хозяйственных единиц совпадали с формальными границами советского предприятия, но не с эффективными границами фирмы. Дезорганизация [*Blanchard, Kremer* 1997] резко повысила трансакционные издержки и создала стимулы к пересмотру границ фирмы. Происхождение большинства российских предприятий в качестве звена общей производственной системы обусловило неэффективную структуру организации сделок в условиях становления рынка. Поэтому типичное приватизированное предприятие не могло стать основой жизнеспособной компании без преобразования его организационной структуры, без принятия в новой экономической среде решений «покупать или производить» (make or buy).

Для снижения трансакционных издержек и повышения эффективности компаний зачастую было необходимо как выделение из структуры компаний

старых подразделений, так и включение в нее новых производств. В первой половине 1990-х годов заметнее были процессы первого типа — разделение предприятий, выделение структурных подразделений в дочерние компании, продажа активов [*Долгопятова* 1995], во второй половине десятилетия стали набирать обороты процессы второго типа — присоединение компаний, создание бизнес-групп [*Паппэ* 2000].

Помимо экономии трансакционных издержек бизнес-группы создают и другие источники дополнительных выигрышей [Российская промышленность 2002]. Использование инструментов координации, альтернативных чисто рыночной, позволяет снизить неэффективность двусторонней монополии. На монополизированных рынках гармонизация интересов продавцов вдоль технологической цепочки приводит к нейтрализации «двойной надбавки». Горизонтальные объединения порой позволяют использовать экономию от масштаба.

В то же время для теоретиков новой институциональной экономики остается загадкой низкая интенсивность изменения границ действующих предприятий в странах с переходной экономикой [*Murrell* 2004]. Подобные же результаты (неожиданно слабое изменение юридических границ фирмы) зафиксированы и для российской промышленности в 1990-х годах [*Лазарева* 2004]. Возможно, именно развитие бизнес-групп, основанных как на акционерных, так и на неимущественных механизмах координации [*Авдашева, Дементьев* 2000], способно объяснить кажущийся парадокс: переходная экономика предоставила множество инструментов, позволяющих изменять фактические границы фирмы при сохранении формальных границ российских предприятий.

По мнению многих авторов, причиной бурного развития бизнес-групп вместе со специфической внутригрупповой системой обеспечения выполнения контрактов служит несовершенство законодательства и его применения в переходной экономике. Наряду с устоявшимися традициями внелегального разрешения конфликтов и обеспечения выполнения контрактов в экономике советского типа это обстоятельство повышает сравнительные преимущества различных типов объединений предприятий. В этом контексте развитие бизнес-групп должно компенсировать неразвитость формальных норм [*Ledeneva* 2001, p. 59—78]. Ряд исследователей объясняли рост инвестиций внутри бизнес-групп именно развитием эффективных отношенческих контрактов [*Волчкова* 2002; *Frye* 2003].

Естественно, подобные контракты, особенно в первые годы реформ, возникли прежде всего благодаря связям советского происхождения. Эмпирические исследования подтвердили тот факт, что в течение 1990-х годов российские предприятия извлекали выгоду именно от сетей, созданных еще до начала приватизации [*Moers* 2000, p. 307—332]. Укрепление и использование подобных сетей некоторые аналитики расценивали даже как реальную альтернативу рыночно-ориентированной реструктуризации [*Gaddy, Ickes* 1998].

Результаты эмпирических исследований в данной сфере как в России, так и в других странах с переходной экономикой, оказались довольно обескураживающими [*Murrell* 2004]. Так, российские предприятия для обеспечения выполнения контрактов сравнительно редко полагаются на помощь третьей стороны в отличие от традиций двусторонних отношений и собственно законодательства [*Hendley, Ickes, Murrell, Ryterman* 1997, p. 19—41]. Подобные же результаты

были получены и для предприятий других стран с переходной экономикой, в частности для румынских предприятий [*Hendley, Murrell* 2003, p. 49—54].

Необходимо отметить, что даже в тех эмпирических исследованиях, в которых нашлись свидетельства использования сетевых отношений как инструмента укрепления доверия между предприятиями, одновременно было установлено [*Moers* 2000, p. 307—332], что неформальные институты в сетях лишь частично заменяют развитость формальных институтов, предотвращая еще большее падение производства, но экономический рост требует развития именно формальных институтов.

Любопытные наблюдения о причинах доверия в отношениях между предприятиями предоставляет исследование, в котором в качестве индикатора доверия рассматривалась доля предоплаты поставляемой продукции, требуемой продавцами от покупателей [*Raiser, Rousso, Steves* 2003]. Выяснилось, что доверие между предприятиями повышается как в предпринимательских сетях, основанных на семейных и дружеских отношениях, так и в рамках бизнес-ассоциаций. В то же время не обнаружен более высокий уровень доверия (более низкая доля требуемой предоплаты) между компаниями, входящими в один холдинг. Подобные результаты заставляют усомниться в том, что связи внутри бизнес-групп способны стать альтернативой применению законодательства, хотя такая точка зрения и высказывается в экспертном сообществе [*Долгопятова и др.* 2004].

Но, даже если сама по себе принадлежность к одной бизнес-группе не создает дополнительных механизмов обеспечения выполнения контрактов по горизонтали, слабая защищенность внешних контрактов создает стимулы для расширения границ непосредственного иерархического контроля, что и приводит к возникновению бизнес-групп. Незащищенность прав собственности повышает привлекательность инвестирования в активы, находящиеся под контролем инвестора. Инвестору выгодно вкладывать деньги в компании, в которых он располагает правами контроля, даже если ожидаемая доходность этих инвестиций ниже, чем доходность вложений за пределами непосредственного контроля. Поэтому российские бизнес-группы, по крайней мере крупные, замещают недостаточно развитый финансовый рынок. Уже в середине 1990-х годов эмпирические исследования продемонстрировали неформальное замещение рынка капитала внутри российских бизнес-групп [*Perotti, Gelfer* 1998]. Большая доля инвестированной прибыли внутри бизнес-групп по сравнению с экономикой в целом определялась лучшей защитой контрактов в рамках групп [*Волчкова* 2002]. В этом контексте именно предложением капитала на внутреннем рынке может объясняться бурный рост бизнес-групп по инициативе владельцев высокоприбыльных компаний в сырьевых секторах (газовая и нефтяная промышленность, черная и цветная металлургия) в период экономического подъема после 1998 г. [Российская промышленность 2002].

Таким образом, существуют альтернативные и дополняющие друг друга объяснения развития бизнес-групп в российской переходной экономике. Подобные организационные формы и в мировой практике находят альтернативные объяснения с позиций различных школ экономической теории [*Третьяк* 2003].

В то же время в концепциях развития бизнес-групп имеются очевидные парадоксы, до сих пор остающиеся без последовательного объяснения. Как

сочетается широкое распространение бизнес-групп, основанных на собственности, с преобладанием инсайдерской модели контроля? Если стимулом формирования бизнес-групп выступают высокие трансакционные издержки, почему мы предполагаем, что трансакционные издержки во внутрифирменных контрактах ниже? Напротив, есть основания предполагать, что обеспечение выполнения внутрифирменных контрактов в переходной экономике с несовершенной институциональной средой должно быть сопряжено едва ли не с более высокими издержками. В контексте противопоставления аутсайдерской и инсайдерской собственности это означает, что в бизнес-группах должны брать верх центробежные тенденции усиления инсайдерского контроля.

Если рассматривать бизнес-группы как проявление наследия коллективизма, как инструмент реализации преимущественно неформальных личных связей, то каким образом это сочетается с развитием групп, основанных на акционерной собственности? Неформальные связи, на первый взгляд, могут существовать при любом распределении формально закрепленных прав собственности.

Почему прослеживаются некоторые закономерности формирования бизнес-групп для крупнейших из них (основанных компаниями в сырьевых отраслях или отраслях естественных монополий) и для бизнес-групп относительно небольшого размера при очевидно различных стимулах возникновения? Почему форма бизнес-группы как важного компонента организации экономической активности в России воспроизводится, несмотря на неустойчивость конкретных бизнес-групп? Если проанализировать перечень и состав даже крупнейших групп, приведенных, например в работе Паппэ [*Паппэ* 2000], то окажется, что значительная часть из них в настоящее время отсутствует, а существующие утратили (если в действительности имели) контроль над предприятиями, входящими в сферу их влияния. Тем не менее, несмотря на очевидные центробежные тенденции в бизнес-группах, сохраняются те или иные объединения промышленных компаний, располагающие полномочиями, далеко выходящими за пределы полномочий в бизнес-ассоциациях.

Бизнес–группы в опросах и интервью 2001—2003 гг.

Общая цель обследования промышленных предприятий, входящих в бизнес-группы различного типа, состояла в объяснении широкого распространения и устойчивости формы бизнес-группы (в первую очередь в виде холдинга) в российской промышленности в условиях преобладания инсайдерского контроля и высоких издержек обеспечения выполнения контрактов в системе отношений «внешний собственник—наемный менеджер». Для ответа на этот вопрос анализировалось экономическое положение входящих и не входящих в бизнес-группы предприятий, их стратегии реструктуризации и механизм принятия решений внутри бизнес-групп.

Опрос и интервьюирование: характеристика использованной выборки

Данные об участии предприятий в бизнес-группах собирались в рамках двух опросов, проводившихся на предприятиях в 2001 и 2002 гг. (далее опрос-2001 и опрос-2002). Выборки предприятий существенно пересекались[1]. Функционирование групп обсуждалось и в рамках глубоких интервью, организованных осенью 2003 г. Помимо результатов опроса для части выборки мы располагали данными статистической отчетности предприятий. Тот факт, что опросом и интервьюированием были охвачены некрупные предприятия, можно рассматривать как достоинство, поскольку анализ бизнес-групп за пределами крупнейших предприятий позволяет пренебречь проблемами, связанными с ролью органов исполнительной власти в формировании и развитии российских бизнес-групп.

Особенности выборки, безусловно, ограничивают и наши последующие рассуждения совершенно определенным типом бизнес-групп, включающих, как правило, созданные еще в советский период приватизированные предприятия среднего размера, в первую очередь в машиностроении, легкой и пищевой отраслях.

Судя по результатам анкетирования, в различные объединения входит значительная часть российских предприятий. В опросе-2001 на вопрос о том, является ли предприятие абсолютно независимым или входит в группу, из 431 респондента 63 % указали, что предприятие не входит ни в какую группу, 13 % идентифицировали себя как принадлежащих к неформальной группе, 11 % — как принадлежащих к оформленной группе, определяющей стратегическую политику предприятия, 13 % — как принадлежащих к группе, определяющей перспективное развитие и текущую деятельность. В большинстве укрупненных отраслей (по двузначной классификации ОКОНХ), которые были представлены в выборке достаточным числом респондентов, встречались предприятия всех трех выделенных типов.

В опросе-2002 из 484 респондентов, ответивших на вопрос о принадлежности к группе, 68 % указали, что не входят в группу, 15 % идентифицировали себя как принадлежащих к неформальным объединениям, 17 % — как принадлежащих к оформленным объединениям. По данным опроса, чем крупнее предприятие, тем выше вероятность включения в бизнес-группу, поэтому доля объединенных группами предприятий в выпуске выборки вдвое превосходит их долю в численности (опрос-2002). Среди различных отраслей промышленности большая часть предприятий входит в группы в отраслях машиностроения и металлообработки, пищевой промышленности и электроэнергетики, меньшая — в промышленности строительных материалов и легкой промышленности. Отраслевые колебания доли объединенных группами предприятий вряд ли можно признать значительными — от 1/3 в машиностроении до 1/5 в промышленности строительных материалов.

---

[1] Более подробная характеристика выборки и ее анализ приведены в [*Долгопятова, Кузнецов* 2004].

Интервьюированием были охвачены 32 респондента, 30 из которых представляли предприятия. Характеристика этой подгруппы респондентов приведена в табл. 1. В выборке представлены предприятия трех отраслей промышленности — машиностроения, легкой и пищевой промышленности. Преобладают предприятия с относительно благополучным финансовым положением, хотя присутствовали и предприятия-банкроты, в том числе находившиеся на момент проведения обследования под управлением комитета кредиторов. Большинство предприятий после 1998 г. существенно увеличило выпуск продукции, а некоторые — в несколько и даже в несколько десятков раз.

Из 30 предприятий 16 принадлежат к различным бизнес-группам. Среди них подавляющую долю составляют бизнес-группы, основанные на акционерных инструментах. Лишь один респондент указал на принадлежность к объединению договорного типа, которое тем не менее выполняет функции, свойственные иерархической организации. Часть предприятий работает по давальческим (или аналогичных им) контрактам, однако субъективно не относит их к форме возникновения бизнес-групп.

Из 27 респондентов, которые смогли дать оценку степени концентрации собственности в компании[2], лишь 3 указали на то, что распределение акций является распыленным или, по крайней мере, допускает дальнейшую концентрацию. Остальные респонденты уверенно оценили собственность компании как концентрированную. Лишь в 3 из 30 компаний сохранились принадлежащие государству пакеты акций, но ни в одной из этих компаний размеры пакетов акций не достигли контрольного.

Конкурентные преимущества и инновационные стратегии предприятий бизнес—групп

Принадлежавшие к бизнес-группам предприятия в 1999—2002 гг. демонстрировали более высокие темпы роста выпуска и численности занятых, нежели предприятия, не принадлежавшие к бизнес-группам. Однако опережение роста выпуска начинается только с 1999 г., а не с 1997 г. (табл. 2).

Относительные успехи принадлежавших к бизнес-группам предприятий обусловлены в первую очередь фактором спроса — существенно более высокими показателями обеспеченности заказами по сравнению с не входящими в бизнесс-группу предприятиями. По данным опроса-2002, среди входящих в группы предприятий в 2—3 раза ниже доля тех, кто обеспечен заказами на короткие сроки (до 1 мес.) и, напротив, в 2—3 раза выше доля обеспеченных заказами на срок свыше года (табл. 3). По результатам опроса-2001 сравнительные преимущества входящих в группы предприятий с точки зрения обеспеченности заказами еще выше. Отсюда и более высокая загрузка производственных мощностей и более высокая субъективная оценка экономического положения предприятия.

---

[2] Уровень концентрации собственности оценивали в том числе и респонденты, представляющие товарищества в отличие от акционерных обществ. Однако очевидный экономический смысл подобных оценок позволил нам учитывать их наряду с оценками, полученными в других группах респондентов.

Таблица 1 **Интервьюирование предприятий: характеристика выборки**

Регион	Отрасль	Организационно-правовая форма	Респондент (ы)	Стаж работы на предприятии	Входит ли в бизнес-группу?	Численность занятых (человек)	Прирост выпуска в реальном выражении 1998 —2003 гг.(раз)	Экспорт (доля в выпуске), %	Банкротство (год)	Финансовое положение по сравнению с другими	Инвестиции в основной капитал после 1998 г.	Тип собственности
Московская обл.	Пищевая	ООО	Председатель совета директоров	8		500—1000	+ 6,5	8	Нет	Хорошее	Да	Концентрированная
г. Москва	Легкая	ЗАО	Генеральный директор	29		500—1000	0	Нет	Нет	Удовлетворит.	Нет	Концентрированная
г. Москва	Легкая	ОАО	Генеральный директор	5		500—1000	+ 6,5	80	Нет*	Хорошее	Да	Концентрированная
г. Москва	Машиностроение	ОАО	Зам. гендиректора по экономике	17		500—1000	+ 0,5	Да	Нет	Удовлетворит.	Нет	Концентрированная
Новосибирская обл.	Легкая	ОАО	Зам. гендиректора по экономике и финансам	14	+	500—1000	н.д.(рост)	Да	Нет	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Новосибирская обл.	Пищевая	ОАО	Зам. гендиректора по экономике	5	+	500—1000	н.д.(рост)	50	Нет	Хорошее	Да	Концентрированная
Новосибирская обл.	Пищевая	ЗАО	Генеральный директор	7	+	500—1000	+1,65	Нет	Нет	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Новосибирская обл.	Легкая	ЗАО	Зам. гендиректора по финансам	13		500—1000	0	Нет	Нет	Удовлетворит.	Да	Распыленная
Новосибирская обл.	Машиностроение	ОАО	Директор по экономике	15	+	Свыше 1000	+6,5	20	Нет	Удовлетворит.	Да	Допускает концентрацию
Новосибирская обл.	Машиностроение	ОАО	Генеральный директор	3	+	100—500	0	Да	Нет	Удовлетворит.	Нет	Концентрированная
Новосибирская обл.	Легкая	ЗАО	Зам. гендиректора	7	+	Свыше 1000	+50	5	Нет	Хорошее	Да	Концентрированная
Ивановская обл.	Легкая	ОАО	Главный экономист	8		Свыше 1000	+1,1	Нет**	Нет	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Ивановская обл.	Легкая	ООО	Исполнительный директор и собственник	20		100—500	+0,5	Нет	Да (2000)	Неудовлетворит.	Нет	Концентрированная
Ивановская обл.	Пищевая	ОАО	Директор по инвестициям	6		100—500	+0,5	Нет	Да (1998)	Удовлетворит.	Да	Концентрированная

Продолжение табл. 1

Регион	Отрасль	Организационно-правовая форма	Респондент (ы)	Стаж работы на предприятии	Входит ли в бизнес-группу?	Численность занятых (человек)	Прирост выпуска в реальном выражении 1998 —2003 гг.(раз)	Экспорт (доля в выпуске), %	Банкротство (год)	Финансовое положение по сравнению с другими	Инвестиции в основной капитал после 1998 г.	Тип собственности
Ивановская обл.	Машиностроение	ОАО	Генеральный директор	7	+	Свыше 1000	+5-6	1	Нет	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Ивановская обл.	Машиностроение	ООО	Генеральный директор	20		100—500	+0,7	Нет	Нет	Хорошее	Да	Концентрированная
Ивановская обл.	Легкая	ЗАО	Исполнительный директор	1	+	500—1000	н. д.(рост)	Нет	Да(2003)	Неудовлетворит.	Да	***
Новгородская обл.	Пищевая	ЗАО	Генеральный директор	7	+	100—500	н.д.	Нет	Нет	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Новгородская обл.	Легкая	ЗАО	Заместитель директора по экономике	10		100—500	н.д.	10	Нет	Удовлетворит.	Нет	Концентрированная
Новгородская обл.	Машиностроение	ОАО	Генеральный директор	15	+	500—1000	н. д.(рост)	80	Да	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Новгородская обл.	Пищевая	ОАО	Главный инженер	5		100—500	н.д.	Нет	Нет	Удовлетворит.	Да	Н. д.
Новгородская обл.	Пищевая	ОАО	Генеральный директор	24		500—1000	+0,1	10	Нет	Хорошее	Да	Концентрированная
Новгородская обл.	Машиностроение	ЗАО	Директор	21	+	100--500	+2	Нет **	Нет	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Новгородская обл.	Машиностроение	ЗАО	Финансовый директор	8	+	100—500	+0,7	15	Нет	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Воронежская обл.	Пищевая	ОАО	Генеральный директор	3	+	100—500	0	Нет	Да (1998, 2002)	Неудовлетворит.	Нет	Концентрированная
Воронежская обл.	Легкая	ОАО****	Генеральный директор	3	+	Свыше 1000	+2,5	Нет	Нет	Удовлетворит.	Нет	Концентрированная
Липецкая обл.	Легкая	ОАО	Зам. директора по развитию	6		100—500	н.д.	Нет	Нет	Удовлетворит.	Да	Н. д.
Воронежская обл.	Машиностроение	ОАО	Генеральный директор	5	+	500-1000	+2-3	10-15	Нет	Удовлетворительное	Да	онцентрированная

Окончание табл. 1

Регион	Отрасль	Организационно-правовая форма	Респондент (ы)	Стаж работы на предприятии	Входит ли в бизнес-группу?	Численность занятых (человек)	Прирост выпуска в реальном выражении 1998 —2003 гг.(раз)	Экспорт (доля в выпуске), %	Банкротство (год)	Финансовое положение по сравнению с другими	Инвестиции в основной капитал после 1998 г.	Тип собственности
Воронежская обл.	Пищевая	ОАО	Коммерческий директор	14	+	100—500	+2	Нет	Нет	Удовлетворит.	Да	Концентрированная
Воронежская обл.	Машиностроение	ОАО	Генеральный директор	23		100—500	н.д. (снижение)	Нет	Да*****	Неудовлетворит.	Нет	Н .д.

Примечания:

* предприятие проходило процедуру оздоровления и находилось под внешним управлением;

** продукция предприятия экспортируется давальцами или головной компанией;

*** предприятие находилось под управлением комитета кредиторов;

**** предприятие преобразовано в ЗАО;

***** предприятие проходило процедуру банкротства.

Таблица 2 **Изменение выпуска и численности занятых в 1997—2002 гг. на предприятиях, входящих и не входящих в бизнес-группы***

Предприятия	Рост выпуска в реальном выражении (раз)		Рост среднесписочной численности занятых (раз)	
	1997—2002	1999—2002	1997—2002	1999—2002
Не входящие в бизнес-группы	243 6,56 (69,85) 0,83	244 4,68 (38,80) 1,03	272 1,05 (0,87) 0,93	284 1,13 (1,52) 0,96
Входящие в неформальные бизнес-группы	56 3,11 (7,56) 1,14	54 5,40 (22,94) 1,24	59 1,27 (1,94) 1,05	61 1,60 (3,00) 1,08
Входящие в оформленные бизнес-группы	64 1,44 (1,87) 0,96	64 9,49 (61,88) 1,00	70 1,64 (5,40) 0,96	71 1,44 (3,99) 0,99
Выборка в целом	363 5,13 (57,23 0,90	362 5,64 (41,98) 1,06	401 1,18 (2,48) 0,94	416 1,25 (2,36) 0,97

* Данные в ячейках последовательно представляют количество наблюдений, среднее значение (стандартное отклонение), медиану.

Таблица 3 **Средняя обеспеченность заказами предприятий, входящих и не входящих в бизнес-группы в 2001 г.**, в % от количества предприятий каждого типа (опрос-2002)

Предприятия / Средняя обеспеченность заказами	Не входящие в бизнес-группы	Входящие в неформальные объединения	Входящие в формальные объединения	Выборка в целом
до 1 мес.	25,00	17,81	8,75	21,10
1—3 мес.	25,32	30,14	15,00	24,30
3—6 мес.	14,42	20,55	21,25	16,60
6—12 мес.	28,53	17,81	37,50	28,40
Более 12 мес.	6,73	13,70	17,50	9,70
Число респондентов	312	73	80	465

Важные особенности поведения входящих и не входящих в бизнес-группы предприятий были обнаружены в сфере инновационных стратегий (рис. 1, 2).

Среди входящих в группы предприятий заметно выше доля тех, которые вводили новые производственные мощности, меняли структуру управления и состав менеджеров, повышали квалификацию менеджеров, устанавливали

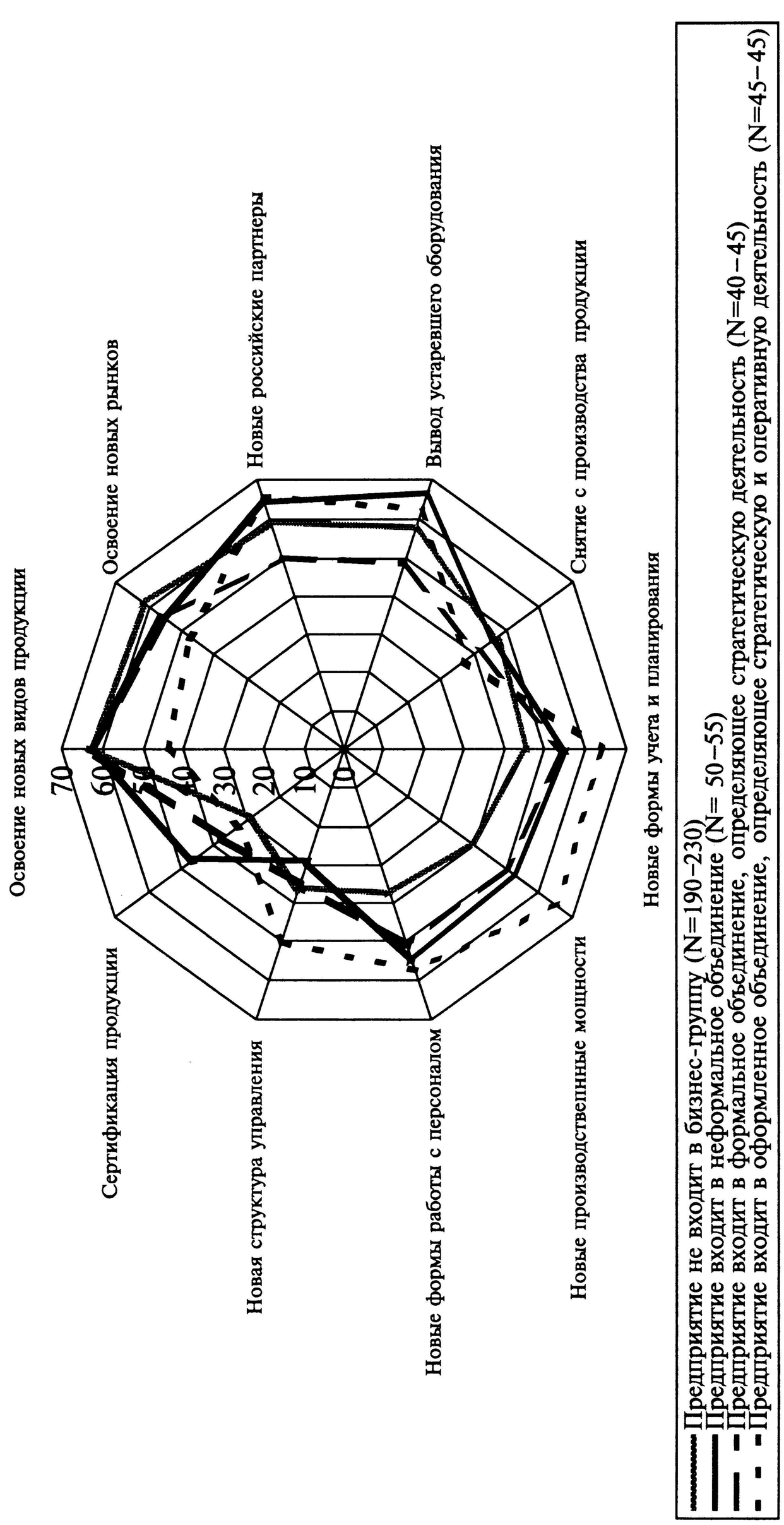


Рис. 1 **Инновации на предприятиях, входящих и не входящих в бизнес-группы, в течение трех лет, предшествующих опросу** (опрос-2001)

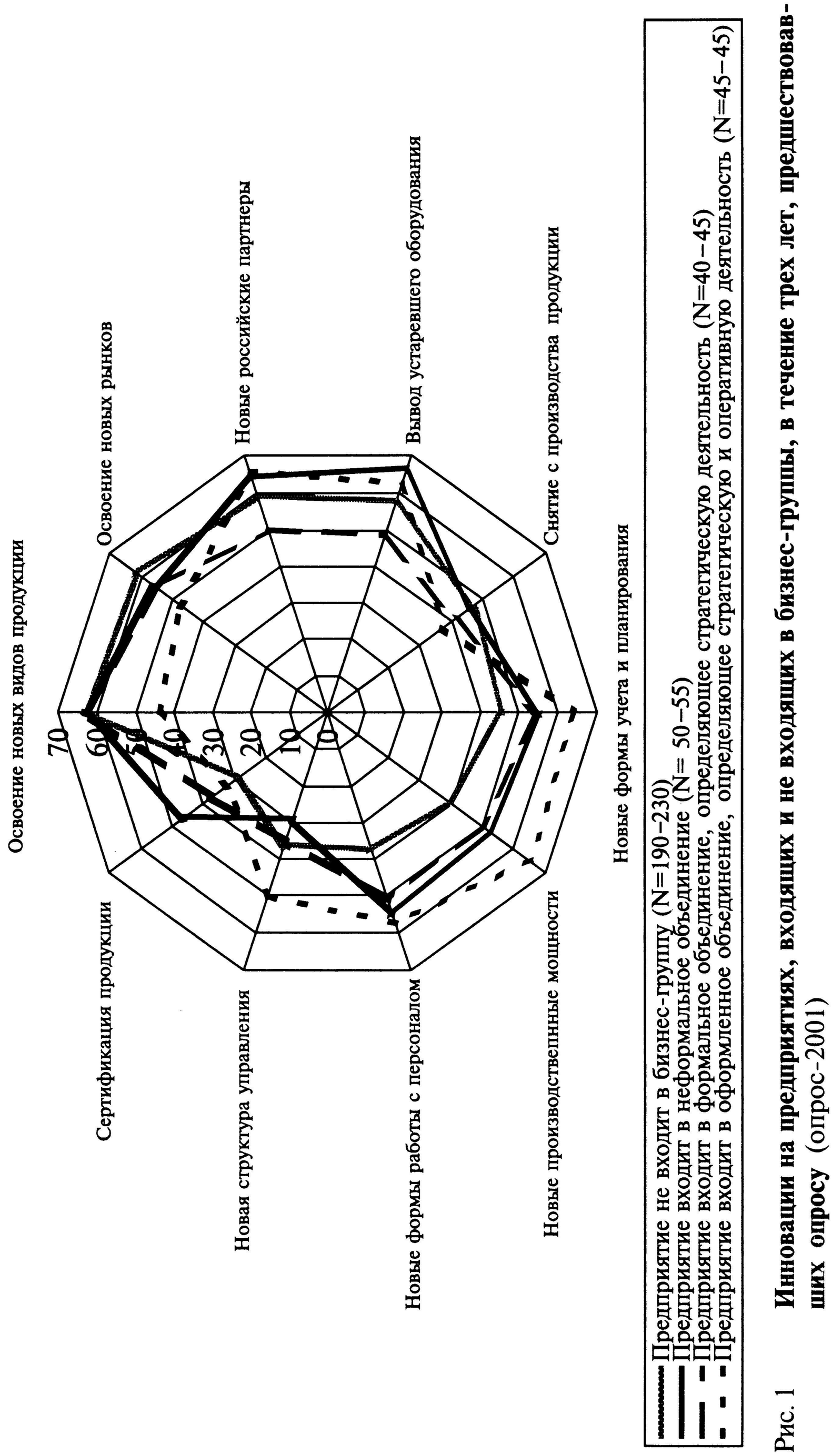
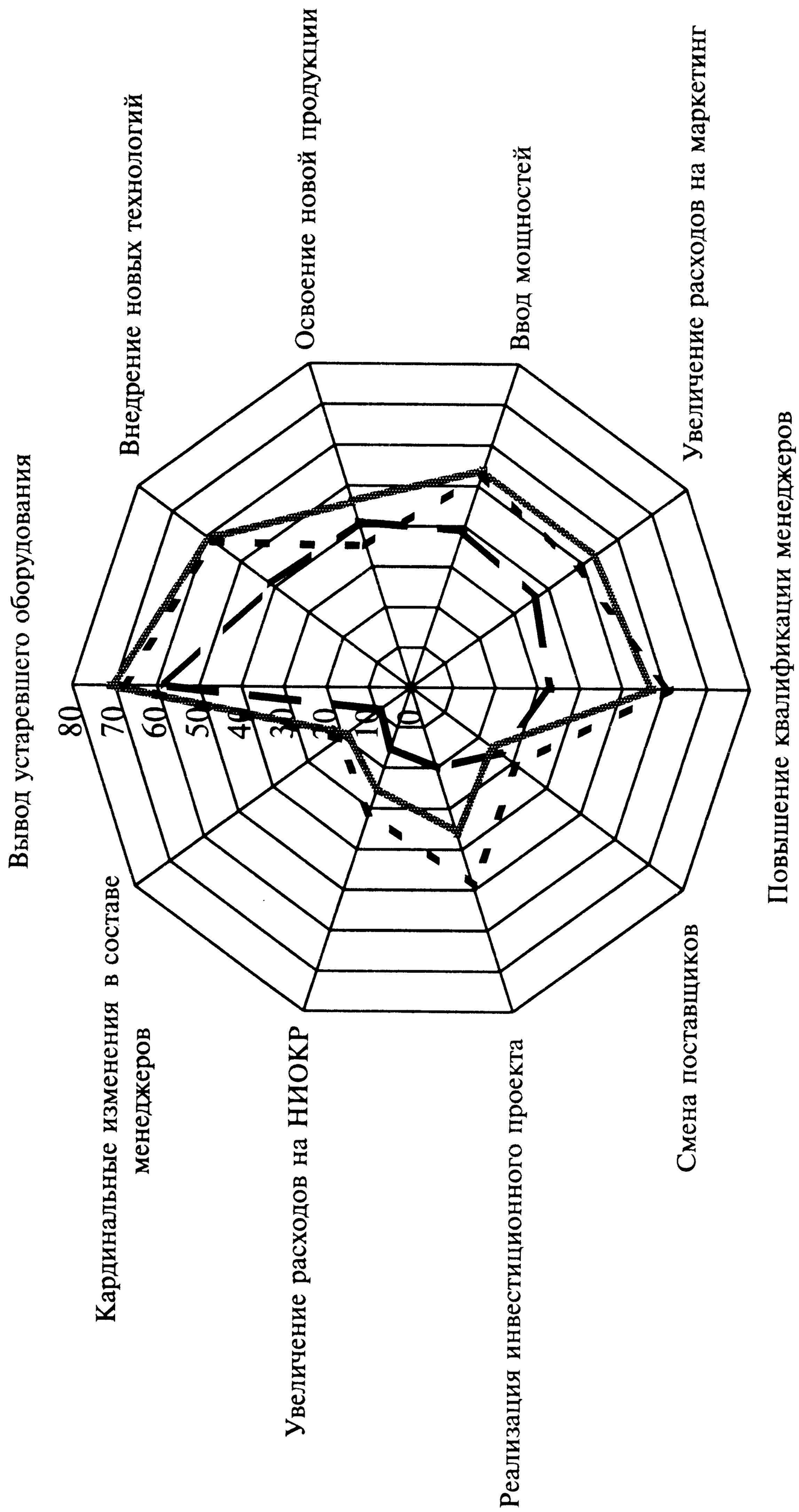


Рис. 1 **Инновации на предприятиях, входящих и не входящих в бизнес-группы, в течение трех лет, предшествовавших опросу** (опрос-2001)



Инновации на предприятиях, входящих и не входящих в бизнес-группы, в течение года, предшествовавшего опросу (опрос-2002)

Рис. 2

новые формы учета и планирования, увеличивали расходы на НИОКР и маркетинг, реализовывали инвестиционный проект. Одновременно — ниже доля осваивавших новые виды продукции и снимавших продукцию с производства.

Если мы устраним из приведенного перечня мероприятия, направленные на расширение масштабов производства (новые производственные мощности), то можно сделать вывод, что объединенные в группы предприятия менее интенсивно прибегают к мерам, связанным с маркетингом как сферой внешних сделок предприятия, и в особенности с обновлением ассортимента продукции (если не считать расходы на НИОКР, которые могут иметь целью совершенствование как продукта, так и процессов). Принадлежность к группе обычно сопровождается обновлением в структуре и в составе управления компанией. По сравнению с предприятиями, не входящими в группы, предприятия бизнес-групп в большей степени склонны к внутренней, или управленческой, реструктуризации по сравнению с внешней, или маркетинговой, реструктуризацией.

Причины подобного различия можно искать в отраслевых особенностях, размере предприятий, а также в структуре собственности и корпоративного управления. Однако входящие и не входящие в различного типа объединения акционерные общества существенно не различаются, что удивительно, ни структурой собственности, ни характеристиками исполнительных органов. Показатели концентрации собственности выше в АО, принадлежащих к оформленным объединениям, однако тенденции изменения концентрации собственности в различных типах компаний совпадают (табл. 4). Совпадают и типичная численность совета директоров (7 человек), и показатели представительства различных групп в советах директоров. Независимо от принадлежности к группе директор предприятия, как правило, имеет значительный стаж работы как в данной должности, так и в других должностях, что указывает на высокую роль в корпоративном управлении инсайдеров.

Конкурентные преимущества и стимулы создания бизнес–групп: по результатам интервью

Лучшее представление об особенностях корпоративного управления и механизмов принятия решений на предприятиях групп дают результаты интервью в той части, где рассматриваются стимулы к созданию бизнес-групп. В материалах проведенных интервью можно найти примеры почти всех источников повышения эффективности благодаря объединению самостоятельных предприятий в группы, названные в более ранних работах [Российская промышленность 2002].

Приведем некоторые примеры (цитаты из текстов интервью выделены курсивом.). В ряде отраслей российской промышленности экзогенно заданный (планированием размещения производства в советский период) размер предприятий в условиях рыночной экономики оказался ниже эффективного. После либерализации внешней торговли эта проблема стала особенно острой для предприятий легкой и пищевой промышленности, что подтвердили и результаты проведенного интервьюирования.

«В последнее время рынок драматично менялся. Из 23 российских предприятий оставалось 12, а тех, кто модернизировался и наращивал объемы производства,

Таблица 4 **Концентрация собственности в акционерных обществах, входящих и не входящих в бизнес-группы в 1998 и 2001 гг.***

Показатели концентрации собственности	Предприятия			Выборка в целом
	не входящие в бизнес-группы	входящие в неформальные объединения	входящие в оформленные объединения	
Доля крупнейшего акционера в 1998 г.	129 36,26 (24,41) 30,00	42 30,78 (23,26) 20,00	43 39,79 (25,17) 39,00	214 35,89 (24,40) 29,29
Доля крупнейшего акционера в 2001 г.	141 40,39 (25,58) 34,00	44 39,41 (25,06) 38,00	47 43,69 (23,29) 48,50	232 40,88 (24,82) 38,00
Доля трех крупнейших акционеров в 1998 г.	103 46,99 (22,81) 45,10	35 48,99 (29,42) 45,00	32 55,50 (24,92) 52,50	170 48,44 (24,63) 46,50
Доля трех крупнейших акционеров в 2001 г.	115 54,49 (23,97) 54,00	37 58,32 (27,61) 59,00	36 64,49 (24,27) 67,00	188 56,77 (24,85) 55,00

* Данные в ячейках последовательно представляют количество наблюдений, среднее (стандартное отклонение), медиану.

всего 7. Все идет к тому, что через 3—4 года на рынке останется лишь пятерка крупнейших производителей. Наше предприятие не очень большое и по темпам развития отстает от лидеров... Если независимые предприятия, не входящие пока ни в какие холдинги, вовремя не отреагируют, то будут поглощены крупными финансово-промышленными группами» (респондент — заместитель генерального директора по экономике предприятия с численностью занятых 840 человек).

Некоторые респонденты указывают на возможность снижения в рамках холдинга издержек благодаря проведению единой закупочной, сбытовой и ассортиментной политики. Почти во всех интервью респонденты высказывали точку зрения о том, что повышение конкурентоспособности требует преодоления разомкнутости технологического цикла. Преимущества образования в рамках бизнес-группы единого производственного цикла связываются с необходимостью иметь внутри компании цепочки создания добавленной стоимости вплоть до реализации продукции конечному потребителю.

Респонденты оценивают выигрыши от централизации принятия решений выше, нежели потери от недостаточной интенсивности стимулов внутри иерархической структуры.

«Собственнику... лучше покупать не отдельный вид производства, а желательно замкнуть (технологический цикл)... Должны быть профессионалы по каждому виду производства, а также профессионалы, которые будут создавать

производственную цепь. Начиная с вопроса о поставке хлопка и заканчивая продажей готовой продукции все эти вопросы должны решаться сверху...» (респондент — исполнительный директор компании в легкой промышленности с численностью занятых 300 человек).

Упоминаются проблемы и контроля качества сырья, и обеспечения его бесперебойной поставки, которые, по мнению респондентов, легче решать в рамках интегрированной компании. Таким образом, материалы интервью еще раз подтверждают неоднократно высказывавшийся тезис о том, что важная роль среди стимулов к вертикальной интеграции в российской промышленности принадлежит высоким трансакционным издержкам на несовершенных товарных рынках. В качестве дополнительного подтверждения этого тезиса можно рассматривать тот факт, что значительная часть бизнес-групп реализует стратегию вертикальной интеграции. В свою очередь, распространение конгломератных холдингов подтверждает неоднократно высказывавшийся тезис о том, что в российской экономике чрезвычайно важно значение бизнес-групп как специфической формы рынка капитала.

Удивительно, но, судя по результатам интервью, до настоящего времени сохраняется такой стимул создания бизнес-групп, как недостаточная адаптированность менеджеров приватизированных предприятий для принятия решений в условиях рыночной экономики. Средством преодоления этого недостатка служит обособление значительной части функций управления за пределами предприятий. Отмечаемый преимущественно для крупных предприятий [*Паппэ* 2002a, 2002b], этот феномен имеет место и в относительно небольших компаниях.

«Люди привыкли работать по старинке, от рыночной экономики совершенно оторваны, не привыкли работать и не работали никогда в таких условиях. Поэтому вся поставка сырья, вопросы по цене обработки, по продажам — все решается [внешним собственником]... *Мы пытались одно время передать на предприятие часть полномочий, но возникла только путаница* [в отчетности]... *Получилась через месяц работы такая неразбериха, что, извините, в одних руках все это проще»* (респондент — исполнительный директор и одновременно собственник предприятия текстильной промышленности с численностью занятых 300 человек).

Примечательно, что сами респонденты, представлявшие предприятия, относят такое разделение полномочий внутри компаний к их основным преимуществам, хотя при этом очевидно ограничивается их хозяйственная самостоятельность. В маркетинге руководитель современного российского предприятия обладает гораздо меньшими полномочиями, нежели руководитель подразделения корпорации западного типа.

«Предприятие освобождено от несвойственной работы. Корпорация выполняет функции советского главка. Предприятию не нужно думать, где набрать план... [Холдинг] *нас обеспечивает металлом, реализует нашу продукцию, ведет нашу бухгалтерию и финансовые дела. Директору не надо думать, когда заплатить налоги, когда выплатить зарплату: у нас это решается в рамках корпорации по всем предприятиям. Корпорация — это буфер, который ограждает нас от всех рыночных катаклизмов»* (респондент — генеральный директор машиностроительного предприятия с численностью занятых 1100 человек).

«[Полномочия холдинга] — *это вопросы сбыта. Голова теперь "не болит" куда отправлять продукцию, по какой цене»* (респондент — генеральный

директор предприятия пищевой промышленности с численностью занятых 430 человек).

Именно в этом контексте в материалах интервью мы еще раз находим ответ на вопрос о причинах популярности в российской промышленности такой организационной формы, как давальчество. Важнейшей особенностью давальчества является обособление функции маркетинга от производственной функции предприятия [*Авдашева* 2001]. В рамках нашей выборки респонденты предприятий, использующих давальческие контракты, сосредоточены в легкой (текстильной) промышленности. Как описывают респонденты, толчком к использованию давальческих контрактов в начале 1990-х годов служил дефицит оборотных средств, но и в настоящее время такая организация бизнеса сохранила преимущества для предприятий, производящих из давальческого сырья.

«По той схеме, которая у нас сложилась, на давальческой основе, особых менеджерских усилий не требуется, потому что все крупные давальцы... нам известны... Вопрос только в том, как и с кем договориться, а менеджмент в этом случае прост» (респондент — исполнительный директор и одновременно собственник текстильного предприятия с численностью занятых 300 человек).

При анализе стимулов к объединению возникает еще один вопрос: какими полномочиями в отношении политики предприятий наделены внешние собственники, представляющие группу? Подавляющее большинство респондентов указали на осуществление в рамках холдинга «единой маркетинговой (в узком смысле), технической и сбытовой политики». Представители холдинговых компаний определяют масштабы и направления инвестиций, формы реструктуризации, продуктовую специализацию входящих в группу предприятий.

Важной является связь между принадлежностью предприятия к бизнес-группе и возможностью привлечения дополнительных источников финансирования. В выборке мы находим два примера масштабного финансирования реструктуризации машиностроительных предприятий со стороны холдингов. Реструктуризация осуществляется путем встраивания предприятий в цепочку производителей, выполняющих конкретный проект. Внешние собственники финансируют соответствующее новой специализации перевооружение предприятий.

Однако однозначной зависимости доступности источников финансирования от принадлежности к бизнес-группе для нашей выборки обнаружить не удается. Мы пытались сопоставить факт осуществления инвестиций в течение последних 3—4 лет[3] с другими показателями деятельности предприятий (в том числе и с принадлежностью к бизнес-группам). Для нашей небольшой выборки, как и в рамках других обследований, решающее влияние на инвестиции оказывает финансовое положение предприятия (табл. 5). В свою очередь, финансовое положение не демонстрирует однозначной зависимости от принадлежности предприятия к группе.

[3] Интерпретируя данные интервью об инвестировании средств в оборудование, к сожалению, невозможно учесть масштабы этих инвестиций. Там, где это ясно из ответов респондентов, мы старались отделить более или менее существенные инвестиции от расходов на ремонт оборудования или единичные покупки.

Таблица 5 **Принадлежность к группе, финансовое положение и инвестиции в основной капитал**, % по столбцам

Финансовое положение (инвестиции в основной капитал) / принадлежность к группе		Финансовое положение			Всего
		неудовлетворительное	удовлетворительное	хорошее	
Инвестиции в основной капитал за последние 3—4 года	Нет	75,0	25,0	0,0	26,7
	Да	25,0	75,0	100,0	73,3
Принадлежность к бизнес-группе	Нет	50	40	66,7	46,7
	Да	50	60	33,3	53,3
Число респондентов		4	20	6	30

Любопытны данные об используемых предприятиями источниках инвестиций. Помимо собственных средств как основного источника финансирования инвестиций в течение последних лет большинство предприятий (2/3 респондентов) используют банковский кредит. Семь респондентов указали на государственную поддержку при привлечении инвестиций, преимущественно косвенного характера (гарантии, налоговые льготы, в одном случае — погашение 50 % по кредитам). Кроме того, определенную роль при финансировании инвестиций играет и такой источник, как средства партнеров по бизнесу (включая холдинговые компании). Однако, судя по результатам интервью, этот источник предприятия используют независимо от принадлежности к бизнес-группе (на них указали четыре респондента из не входящих в группы и три респондента из входящих в группы). Таким образом, материалы интервью не дают оснований для однозначного вывода о том, что принадлежность к бизнес-группе, как правило, решает проблему доступа к финансовым ресурсам.

Распределение ответственности между материнскими компаниями и руководством предприятий должно укладываться в национальную модель *разделения функций собственника и менеджера.* Несмотря на общую для российских компаний крайне высокую централизацию полномочий у контролирующего собственника [*Долгопятова и др.* 2004], в материалах интервью почти нет свидетельств *очень жесткой* централизации на уровне бизнес-групп. Разрешение этого кажущегося противоречия может быть связано с тем, что обычно распределение полномочий укладывается в описанную выше схему: «холдинг — маркетинговый центр, предприятие — производственная площадка». Показательным является такой ответ на вопрос о распределении полномочий и ответственности: «*Ключевые решения принадлежат заводу, группа создана для совместных работ на рынке*» (респондент — генеральный директор машиностроительного завода с численностью занятых 300 человек). Наиболее примечательно в этом замечании совершенно технократическое отнесение маркетинговой политики компании к *второстепенным решениям.*

«*Руководство холдинга полностью контролирует финансовую деятельность, обеспечивает материалами и комплектующими, технической документацией... Мы рассчитываемся за это готовой продукцией*» (респондент — генеральный директор машиностроительного завода с численностью занятых 1800 человек).

Таким образом, полномочия между материнской компанией как собственником и руководством предприятий как наемными менеджерами распределяются не столько по традиционной линии «стратегическое управление»—«оперативное руководство», сколько по линии разделения маркетинга (в широком смысле слова), с одной стороны, и управления использованием ресурсов — с другой. При этом, если подходить к подробному разделению полномочий с более традиционными мерками, можно обнаружить как излишнюю централизацию полномочий, связанных с маркетингом, в материнской компании, так и довольно существенную децентрализацию полномочий, связанных с управлением ресурсами (в частности трудом).

Как свидетельство сосредоточения в руках материнских компаний и стратегических, и оперативных маркетинговых решений (а следовательно, высоких издержек принятия решений) следует расценивать распространенную практику создания специализированных управляющих компаний, на которые возлагается управление предприятиями, входящими в группы. Централизация финансовых решений в рамках управляющих компаний как отличительная черта российских бизнес-групп отмечается и другими исследователями [*Ткаченко* 2004].

Конкурентные преимущества бизнес—групп: эффективность защиты контрактов или выполнения маркетинговых функций?

Мы показали, что разделение полномочий между холдингами и предприятиями скорее укладывается в схему «финансовые решения»—«производственные решения» или «маркетинг»—«управление ресурсами», нежели в схему «стратегическое управление»—«оперативное управление». Финансовые вопросы оперативного управления централизованы на уровне холдинга, в то время как стратегические вопросы ассортимента или кадровой политики переданы на предприятия.

В этом контексте бизнес-группы можно рассматривать как логичное развитие модели «рассеянной компании», которая хорошо описана в контексте уклонения от уплаты налогов [*Кузнецов, Горобец, Фоминых* 2002]. Однако создавалась эта модель в первую очередь из-за сложностей адаптации менеджмента приватизированных предприятий к принятию решений в условиях рынка [*Паппэ* 2002]. В этой системе формально рыночные сделки между самостоятельными участниками обслуживали потребности иерархической координации. Подобная модель координации производственной активности использовалась и в других переходных экономиках. Старк описал ее как модель рекомбинированной собственности [*Старк* 1996].

В модели «рассеянной компании» финансовые и маркетинговые функции вынесены за пределы основной производственной площадки так же, как и в проанализированных бизнес-группах. Необходимо отметить, однако, важные различия. Развитие «рассеянной компании» сопровождало становление инсайдерской модели собственности и контроля, обеспечивая в том числе и недивидентные способы получения дохода от собственности [*Розинский* 2002], в то время как в бизнес-группах значительными правами контроля наделены аутсайдеры.

Сохранение и углубление подобного разделения полномочий в рамках бизнес-групп требует дополнительного объяснения. В этой связи можно поставить несколько вопросов. Почему внешний собственник использует именно такое разделение полномочий, а менеджер соглашается с ним? Какую роль играет такое разделение полномочий в развитии системы корпоративного управления в России? Такое объяснение не в последнюю очередь должно быть связано с агентской теорией.

В условиях несовершенного правоприменения соответствие поведения менеджера целям собственника должно быть обеспечено посредством контракта с менеджером (в широком смысле слова). Такой контракт менеджера должен при этом иметь низкие издержки верификации и ограничения возможностей оппортунизма. Кроме того, для менеджеров (директората) предприятия должен существовать стимул перераспределения пакета акций как оснований для контроля в пользу внешнего собственника.

Описанная модель организации российских бизнес-групп удовлетворяет этим требованиям. Цели менеджера, сформулированные в терминах производственных заданий, позволяют, во-первых, экономить на издержках мониторинга поведения менеджера, во-вторых, ограничивать возможности его оппортунизма (поскольку роль менеджера при заключении внешних контрактов компании фактически является технической). В свою очередь, директор может согласиться на перераспределение контрольного пакета акций в пользу внешнего собственника (учитывая, что он обладает возможностями предотвратить этот процесс), если функционирование в качестве производственной площадки принесет больший выигрыш, нежели сохранение всех полномочий по организации деятельности компании в своих руках.

В российской промышленности особенность стимулов к отказу от формально закрепленных прав контроля может состоять в том, что эти стимулы просто обусловлены более эффективной организацией маркетинговой деятельности предприятия. Кроме того, принципал должен обеспечить директору сохранение значительной части источников текущих доходов. Учитывая недивидентность доходов, это может предполагать сохранение достаточно высокой автономии менеджмента (директората) в решении производственных вопросов вместе с возможностями извлечения соответствующих выигрышей. Радикальная внутренняя реструктуризация компаний в рамках действия подобного контракта между внешним собственником и директором существенно ограничена.

Результаты анкетирования и интервью позволяют критично взглянуть на концепцию лучшей защиты контрактов в рамках бизнес-групп как источника конкурентных преимуществ. Складывается устойчивое впечатление, что именно более эффективное выполнение маркетинговых функций и их отделение от производственных улучшает экономическое положение предприятий, приводит к увеличению инвестиций. Для использованной выборки [*Долгопятова, Кузнецов* 2004] убедительно продемонстрирована положительная зависимость инвестиций в первую очередь от финансового состояния предприятий. Улучшение финансового состояния предприятия благодаря его принадлежности к бизнес-группе может объясняться двумя альтернативными причинами. Во-первых, не исключено, что финансовое положение укрепилось в результате лучшего

выполнения маркетинговых функций внешним по отношению к предприятию собственником в лице бизнес-группы. Во-вторых, можно предположить, что внешние собственники выбирают более конкурентоспособные (по крайней мере потенциально) предприятия для управления ими. Именно так можно объяснить масштабы использования давальческих контрактов в российских регионах, во многом демонстрирующих общие черты с описанной нами моделью распространения бизнес-групп [*Avdasheva* 2002].

В пользу объяснения инвестиционных и инновационных стратегий внутри бизнес-групп специфической моделью внутрифирменного управления (в отличие от защищенности контрактов) свидетельствуют и особенности направления инвестиций на предприятиях групп. Включенные в бизнес-группы предприятия осуществляют более высокие инвестиции либо в расширение бизнеса как таковое, что может объясняться прежде всего лучшим выполнением маркетинговых функций, либо в совершенствование управления компанией. Что же касается реструктуризации маркетинговых направлений деятельности предприятий, то входящие в бизнес-группы компании, несмотря на свое лучшее финансовое положение, даже более пассивны, чем предприятия, действующие и принимающие решения автономно.

Бизнес–группы и конкурентоспособность предприятий: основные выводы

Описанная модель функционирования бизнес-групп должна оказывать противоречивое воздействие на конкурентоспособность. С одной стороны, как показывают результаты анкетирования и интервью, бизнес-группы более успешны в области маркетинга, чем независимые компании. Финансовые потоки направляются на те инвестиционные проекты, которые приводят к созданию конкурентоспособной продукции; новые формы управления и учета позволяют лучше оценивать результаты экономической деятельности и предпринимать усилия для ее совершенствования. С другой стороны, воздействие бизнес-групп на внутреннюю политику предприятия остается ограниченным. Поэтому еще раз подчеркнем, что развитие бизнес-групп описанного типа является компромиссом в условиях необходимости рыночно-ориентированной реструктуризации и относительной устойчивости инсайдерского контроля (независимо от распределения прав собственности).

Распределение принятия решений в бизнес-группах может препятствовать повышению конкурентоспособности в силу разделения центров принятия решений разного типа. Те агенты, которые непосредственно воспринимают рыночные сигналы, имеют ограниченные возможности для адаптации производства в соответствии с этими сигналами. В свою очередь, менеджеры, располагающие специфическими знаниями производства, не получают детализированной информации о тенденциях изменения рыночного спроса. Такая структура управления может снизить эффективность не только собственно производственной, но и маркетинговой политики компаний. Поэтому, в частности для бизнес-групп, при расширении объема продаж более медленно обновляется ассортимент (особенно при снятии продукции с производства).

Успехи бизнес-группы связаны с благоприятной рыночной конъюнктурой, а не с экономией издержек. Если внешние собственники, в том числе бизнес-группы, не осуществляют реструктуризации для снижения издержек, то менеджеры (директорат) не обладают соответствующими стимулами не только потому, что не являются претендентами на остаток, но и в связи с тем, что важным источником их выигрышей остаются доходы аффилированных обслуживающих компаний.

Общие результаты деятельности описанной категории бизнес-групп во многом определяются динамикой спроса на продукцию предприятий. В условиях импортозамещения и экономического подъема, когда благодаря росту спроса можно увеличивать продажи и без существенного повышения эффективности использования ресурсов, деятельность бизнес-группы успешна. Однако неблагоприятное изменение спроса может ограничить возможности при принятии решений в рамках описанной организационной структуры.

Вместе с тем нельзя не отметить, что рассмотренная модель определенно носит переходный характер, представляя одну из возможностей реструктуризации деятельности предприятий, созданных в советский период.

Литература

Авдашева С. Давальчество в российской промышленности: причины и результаты использования // Вопросы экономики. 2001. № 6.

Авдашева С., Дементьев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал. 2000. № 1.

Волчкова Н.А. Финансово-промышленные группы России: влияет ли участие в ФПГ на инвестиции предприятий в основные средства? // Модернизация российской экономики / Под ред. Е.Г. Ясина. М.: ГУ—ВШЭ, 2002.

Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. М.: Дело Лтд., 1995.

Долгопятова Т.Г. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности (опыт эмпирического исследования) // Вопросы экономики. 2001. № 5.

Долгопятова Т.Г. и др. Инсайдеры, аутсайдеры и хорошее корпоративное управление в России и Болгарии: Доклад на семинаре ГУ—ВШЭ 16 января 2004 г. // www.hse.ru/ic5/19.pdf.

Долгопятова Т.Г., Кузнецов Б.В. Факторы адаптации промышленных предприятий (по результатам опроса руководителей) // Модернизация экономики России: социальный контекст / Под ред. Е.Г. Ясина. М.: ГУ—ВШЭ, 2004.

Дынкин А., Соколов А. Интегрированные бизнес-группы в российской экономике // Вопросы экономики. 2002. № 4.

Клейнер Г.Б. Современная экономика России как «экономика физических лиц» // Вопросы экономики. 1996. № 4.

Кузнецов П.В., Горобец Г.Г., Фоминых А.К. Неплатежи и бартер как отражение новой формы организации промышленности в России // Предприятия России: корпоративное управление и рыночные сделки. М.: ГУ—ВШЭ, 2002.

Лазарева О. Изменение границ российских предприятий. Российская программа экономических исследований // Научные доклады РПЭИ. № 04/08R, 2004.

Нуреев Р., Рунов А. Россия: неизбежна ли деприватизация? (феномен власти — собственности в исторической перспективе) // Вопросы экономики. 2002. № 6.

Паппэ Я.Ш. Олигархи: экономическая хроника 1992—2000. М.: Изд-во ГУ—ВШЭ, 2000.

Паппэ Я.Ш. Российский крупный бизнес как экономический феномен: особенности становления и современного этапа развития // Проблемы прогнозирования. 2002. № 1.

Паппэ Я.Ш. Российский крупный бизнес как экономический феномен: специфические черты, модели его организации // Проблемы прогнозирования. 2002. № 2.

Радыгин А. Собственность и интеграционные процессы в корпоративном секторе // Вопросы экономики. 2001. № 5.

Радыгин А., Энтов Р., Шмелева Н. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. М.: Институт экономики переходного периода, 2002.

Розинский И.А. Механизмы получения доходов и корпоративное управление в российской экономике // Российские предприятия: корпоративное управление и рыночные сделки. М.: Изд-во ГУ—ВШЭ, 2002.

Российская промышленность: институциональное развитие / Под ред. Т.Г. Долгопятовой М.: Изд-во ГУ—ВШЭ, 2002.

Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточноевропейского капитализма // Вопросы экономики. 1996. № 6.

Ткаченко И.Н. Опыт исследования внутрифирменных институтов и системы корпоративных ценностей в промышленных корпорациях: Доклад на V Международной научной конференции ГУ—ВШЭ «Конкурентоспособность и модернизация экономики», 2004 // www.hse.ru/ic5/02.pdf.

Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2.

Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / Под ред. Р.М. Нуреева М.: МОНФ, 2003.

Яковлев А.А. Корпоративное управление, реструктуризация предприятий и мотивация собственников // Модернизация экономики России: итоги и перспективы / Под ред. Е.Г. Ясина. М.: ГУ—ВШЭ, 2003.

Яковлев А.А., Кузнецов П.В., Фоминых А.К. Идентификация неформальных бизнес-групп для целей налогового администрирования: Серия препринтов ГУ—ВШЭ. WP1. 2002. № 2.

Avdasheva S. Tolling Arrangements in the Russian Industries: an Institutional Perspective // East-West Journal of Economics and Business. 2002. Vol. 5. № 2.

Bessonova E., Kozlov K., Yudaeva K. Trade Liberalization, Foreign Direct Investment and Productivity of Russian Firms. CEFIR, 2003.

Bhaumik S., Estrin S. Transition and Performance: Comparative Lessons from Chinese and Russian Companies // William Davidson Institute Working Papers Series. WP 525. 2003.

Blanchard O., Kremer M. Disorganization // Quarterly Journal of Economics. 1997. Vol. 67.

Frye T. Slapping the Grabbing Hand: Credible Commitment and Property Rights in Russia. Working Paper Series, WP 1/2002/02. M.: Higher Scholl of Economics, 2003.

Gaddy C., Ickes B. To Restructure or Not to Restructure: Informal Activities and Enterprise Behavior in Transition // William Davidson Institute Working Paper Series. WP 134. 1998.

Hendley K., Ickes B.W., Murrell P., Ryterman R. Observations on the Use of Law by Russian Enterprises, Post-Soviet Affairs, 1997. Vol. 13.

Hendley K., Murrell P. Which Mechanism Support the Fulfillment of Sales Agreement? Asking Decision-Makers in Firms // Economic Letters, 2003. Vol. 78.

Ledeneva A. Networks in Russia: Global and Local Implications // *Segbers K.* Explaining Post-Soviet Patchworks. Aldershot: Ashgate, 2000. Vol. 2.

Linz S. J. Restructuring with What Success? A Case Study of Russian Firms // William Davidson Institute Working Papers Series. WP 324. 2000.

McKinsey & Co. Экономика России: рост возможен: Аналитический доклад. 1999.

Moers L. Determinants of Enterprise Restructuring in Transition: Description of a Survey in Russian Industry // Post-Communist Economies. 2000. Vol. 12. № 3.

Murrell P. Insttutions and Firms in Transition Economies // Handbook of New Institutional Economics / Ed. by C. Menard, M. Shirley. Kluwer Academic Press, forthcoming.

Raiser M., Rousso A., Steves F. Trust in Transition: Cross-Country and Firm Evidence // EBRD Working Paper Series. WP 82. 2003.

Recanatini F., Ryterman R. Disorganization or Self-Organization? The Emergence of Business Associations in Transition Economy. World Bank Working Paper Series. WP 2539. 2001.

Recombinant Property in East European Capitalism // Restructuring Networks in Postsocialism / Ed. by G. Graber, D. Stark L.: Oxford University Press, 1997.

Stark D. Recombinant Property in East European Capitalism // Restructurring Networks in Postsocialism / Ed. by G. Grabner, D. Stark L.: Oxford University Press, 1997.