

**КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА В РЫНОЧНОЙ
ЭКОНОМИКЕ**

Н.Ш.ШАКИРОВ,

к.э.н., доцент Академии управления «ТИСБИ»

И.Н.ШАКИРОВ,

соискатель (г. Набережные Челны)

Важнейшим фактором развития рыночной экономики регионов-субъектов Российской Федерации является использование прогрессивных интеграционных процессов путем развития, в частности, корпоративных форм экономической организации производства. Это обусловлено наличием в регионах и муниципальных образованиях значительных потенциальных резервов, производственных площадей, природных ресурсов и квалифицированных кадров, которые в настоящее время не используются.

По нашему мнению, наиболее приемлемой формой территориальной организации производства, способной разрешить ряд названных проблем, является развитие регионально-муниципальных корпораций. Они могут на основе рыночных отношений объединить и эффективнее использовать имеющиеся природные, производственные и трудовые ресурсы, активизировать деятельность муниципального сообщества товаропроизводителей и потребителей. Следовательно, тема является очень актуальной.

Корпорации целесообразно формировать как организации, в которых состав участников определяется общностью целей при решении взаимосвязанных программных задач, с обеспечением сочетания территориальных и отраслевых интересов.

Целью исследования является выявление преимуществ и недостатков корпоративных систем интеграции производства в условиях регионально-муниципального управления.

Чтобы решить данную проблематику, мы поставили перед собой следующие задачи: определить роль и характеристику корпораций в стратегическом развитии экономики; мотивы и формы, динамику слияния и поглощений, создания интегрированных корпоративных структур; а также рассмотреть управление малыми многопрофильными корпорациями.

I. КОРПОРАЦИИ – ОСНОВА ПОДЪЕМА И УСКОРЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

1.1. Роль корпораций в стратегическом развитии 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 продукции 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.

Повышение роли корпоративного звена в регулировании процессов трансформации всей экономики и обеспечение экономического роста в течение последних десятилетий стали определяющими факторами высокой конкурентоспособности российской экономики, ее лидирующего положения в мире не только по абсолютным, но и по важнейшим относительным показателям. Крупные организации создают реальные предпосылки для динамического промышленного и технологического развития.

Тенденции формирования и функционирования корпораций отражают закономерности развития мирового производства и носят универсальный характер. К таким закономерностям относятся: концентрация капитала; интеграция промышленного и финансового капитала; диверсификация форм и направлений деятельности. В этом же ряду находятся глобализация деятельности, интернационализация капитала. Необходимо выделить и использование новейших информационных технологий, следование требованиям международных стандартов регулирования национальных рынков.

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 проводниками российской промышленной политики и способствовать достижению стратегических целей экономики.

Во всех опубликованных документах по реформированию предприятий, их реструктуризации речь идет, в сущности, только о трех моментах: введение реестра акционеров независимыми регистраторами; работа на основе бизнес-планов; переход 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 над распоряжением акционерным капиталом. К решению этих вопросов необходим стратегический подход.

Заслуживает внимания и вопрос о способе реализации целей интеграции. Мировая тенденция такова, что конгломераты, популярные во второй половине XX века, в начале XXI столетия стали неуправляемыми и существенно сужают сферу своей деятельности, сосредоточивая ее в основном на нескольких ключевых направлениях бизнеса. Крупные конгломераты 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, финансово-промышленные группы (ФПГ) представляют собой «каркас» высокоэффективной экономики ведущих индустриальных стран, мирового хозяйства в целом.

Процесс образования промышленно-финансовых групп в России имеет очевидные сходства с ранее возникавшими «бумагами» 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 или новые технологии, – является принципиальным.

Формы интеграции предприятий, позволяющие формально организовать 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 появления 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, нехваткой инвестиций и оборотных средств, сокращением государственных заказов и неопределенностью перспектив.

При различных подходах к корпорации речь идет о структурах, которые могли бы обеспечить реализацию долгосрочных производственных программ, а следовательно, и формирование новых промышленных союзов. Объединяемые структуры создают их доступ к финансовым ресурсам.

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.

Рост числа ФПГ и укрепление их позиций в экономике отражают процессы адекватных концентрации и централизации производства. В них синтезируются стимулирующие импульсы сверху, поиска приемлемых и эффективных форм интеграции финансового и промышленного капитала.

1.2. Мотивы и формы создания интегрированных корпоративных структур

Процессы интеграции, происходящие в различных отраслях промышленности России, являются в настоящий момент объектом пристального внимания ученых и экономистов-практиков. В то же время слияния и поглощения компаний, наблюдавшиеся в 90-х годах XX века и нашедшие свое отражение в научных трудах, имеют существенные отличия и по мотивам объединения, и по формам реализации от процессов, имеющих место в настоящий период, что обуславливает необходимость дальнейших исследований в этой области.

Целью объединения большинства компаний является достижение определенных положительных экономических эффектов, возникающих от консолидации производственных, финансовых, научных и управленческих ресурсов. Сочетание данных ресурсов определяет потенциал организации. При объединении компаний совокупный потенциал может увеличиться пропорционально привлечению дополнительных ресурсов, а может увеличиться непропорционально либо даже уменьшиться. При создании интегрированных корпоративных структур предполагается получение положительных синергетических эффектов вследствие и непропорционального роста потенциала организации. Согласно исследованиям зарубежных ученых в развитых странах только в 30% объединений экономический эффект вновь образованной компании выше, чем



суммы экономических эффектов предприятий, работавших прежде разрозненно. Однако мотивы в пользу объединения компаний все чаще оказываются выше негативных последствий, сопряженных с интеграцией предприятий.

На основе анализа мирового и отечественного опыта создания интегрированных корпоративных структур, на наш взгляд, целесообразно сгруппировать факторы, вызывающие объединение компаний в следующие ключевые группы (рис.1.1). Логика дальнейшего исследования требует более глубокого изучения представленных в схеме групп факторов.

1) Маркетинговые факторы. Одной из главных целей горизонтальной интеграции является увеличение доли рынка, контролируемой объединенным предприятием. Подобные объединения наиболее часто используются **на фазе перехода от стадии турбулентности жизненного цикла рынка товаров**. На данном этапе первичный спрос уже практически не расширяется и увеличить собственную долю рынка можно только за счет привлечения клиентов-конкурентов, что обуславливает ужесточение конкуренции между производителями.

Вторым выделенным маркетинговым мотивом осуществления интеграции является возможность получения эффектов синергии от совместного использования развитых сбытовых сетей, станции технического и сервисного обслуживания объединившихся компаний.

Третьим маркетинговым фактором, способствующим развитию интеграционных процессов между производителями, является возможность использования хорошо зарекомендовавшей себя марки для продвижения производимого товара на рынке. В данном случае в качестве одной из форм объединения можно рассматривать франчайзные организации.

2) Спекулятивные факторы. Эти факторы практически не рассматриваются отечественными исследователями, поскольку широко распространено мнение о неразвитости российского рынка ценных бумаг. Вторым спекулятивным мотивом является низкая стоимость акций приобретаемых предприятий, не отражающая их реальную стоимость.

3) Сокращение налоговых выплат сопряжено с уменьшением количества трансакций в интегрированных компаниях. Помимо этого в зарубежной практике разрешено уменьшать сумму налогооблагаемой прибыли интегрированной корпоративной структуры за счет убытков вновь приобретаемой компании.

4) Инвестиционный фактор. Этот фактор является одним из важнейших мотивов на настоящий момент для предприятий, вступающих в интегрированные корпоративные компании. Особенно данный фактор важен для отраслей, характеризующихся высокой капиталоемкостью и длительным сроком окупаемости инвестиций – таких, как тяжелое машиностроение, черная и цветная металлургия, химическая, нефтехимическая и нефтеперерабатывающая промышленность.

5) Снижение затрат. При рассмотрении мотивов создания интегрированных корпоративных структур было выявлено, что конечной целью большинства объединений является сокращение затрат, включающих процессы инвестирования, производства, распределения, сбыта и управления. Факторы, способствующие снижению себестоимости производства единицы продукции, были сгруппированы в отдельную группу, поскольку уровень себестоимости производства относительно конкурентов является одним из определяющих факторов экономической устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

6) Управленческий мотив. Проявление управленческих факторов выражается в форме внедрения принципов более качественного менеджмента и сокращения управленческих расходов. Однако действие управленческих факто-

ров разнонаправлено. Именно проблемы оптимизации корпоративного управления являются на настоящий момент одними из самых актуальных.

Мотив рационализации управления связан в первую очередь с активным внедрением компьютерных программ, позволяющих иметь доступную оперативную информацию о процессах производства, сбыта и распределения во всех интегрированных структурах компании.

7) Обеспечение доступа к сырью и материалам. Первый мотив вступления предприятий в интегрированную корпоративную структуру проявляется, когда перерабатывающий завод вынужден войти в объединения из-за постоянного дефицита природных минерально-сырьевых ресурсов. В этом случае только вхождение в интегрированные структуры, владеющие месторождениями, может обеспечить загрузку производственных мощностей сырьем. Второй мотив объединения с целью оптимизации производства сырья и материалов проявляется в случае, когда исходя из технологических особенностей открывается возможность наладить необходимые для процесса производства виды сырья и материалов.

На современном этапе основными инициаторами создания корпоративных структур стали финансовые инвестиционные институты и производственные объединения:

1) инициатором создания **интегрированной корпоративной структуры** являются банк или несколько банков. В данном случае утверждается финансово-промышленная группа, которая может зарегистрировать официально свой статус с целью использования льгот для ФПГ. В отечественной практике при создании финансово-промышленных групп финансовым блоком, которым является банковский капитал, зачастую используется стратегия диверсификации, и корпоративная структура имеет вид конгломерата;

2) инициаторами объединения являются сами производственные предприятия. В данном случае характерно построение вертикальной и горизонтально интегрированной структуры. **Горизонтально интегрированная структура** чаще всего наблюдается при объединении предприятий, производящих схожую продукцию. Основными мотивами объединения являются рыночные факторы. **Вертикальную интеграцию** реализуют чаще всего крупные организации, занимающиеся добычей и переработкой полезных ископаемых и минерально-сырьевых ресурсов, а также аккумулировавшие значительные финансовые ресурсы;

3) интегрированная корпоративная структура создается государством для решения стратегически важных проблем, касающихся экономической и политической безопасности страны.

Для крупных высокорентабельных объединений вхождение в интегрированную структуру на настоящий период сопряжено с определенным риском потери самостоятельности при принятии стратегических решений, касающихся дальнейших путей развития предприятия. При этом необходимо осознавать, что вследствие увеличения рыночной силы интегрированных компаний, процессы укрупнения и консолидации будут наблюдаться в российской экономике все сильнее. Соответственно, руководство большинства компаний будет вынуждено рассматривать альтернативы вхождения в различные стратегические альянсы с целью противостояния ожесточающейся конкуренции на различных отраслевых рынках.

1.3. Характеристика основных систем корпоративного управления

Различия в структурах собственности на рынках акционерного капитала, в формах финансирования компаний, а также в корпоративном законодатель-

стве и нормативных актах, регулирующих обращение ценных бумаг, порождают многообразие национальных моделей корпоративного управления. Обычно выделяют две основные системы – аутсайдерскую и инсайдерскую.

1. Аутсайдерская система. Отличительными чертами этой модели являются: “дисперсия” акций; признание приоритета интересов акционеров в законодательстве о компаниях; особый акцент на защите миноритарных акционеров в корпоративном законодательстве и нормативных актах о ценных бумагах; сравнительно жесткие требования к раскрытию информации о компании.

В странах с аутсайдерской системой акционерный капитал “распылен” между группами индивидуальных и институциональных инвесторов, то есть взаимными фондами, пенсионными фондами, страховыми компаниями, при этом доля последних стабильно растет, отражая феномен институционализации национального богатства. Институциональные инвесторы являются доминирующим видом собственников в Великобритании и США (табл.1). Им свойственна тенденция действовать по принципу диверсификации портфеля, и их основная цель заключается в максимизации дохода своих акционеров. Обычно они не заинтересованы в управлении компанией и не имеют никаких других отношений с фирмой, кроме финансовых.

Таблица 1

Финансовые активы институциональных инвесторов (в % к ВВП)

Страна	1975 г.	1980 г.	1985 г.	1990 г.	1993 г.	2002 г.
Австралия	22	40	37	37	71	90,5
Канада	30	45	45	43	61	77,5
Франция	10	8	15	26	36	38
Германия	12	9	29	22	24	28
Япония	28	36	71	99	68	66
Великобритания	37	38	77	87	122	142
США	48	50	57	56	81	101,2

Аутсайдерская система характеризуется четким правовым и нормативным подходом, направленным на использование рынка капитала и на поддержание уверенности у инвесторов, не владеющих контрольным пакетом. Юридические рамки в явном виде защищают право акционеров контролировать компанию и делают совет директоров и менеджеров подотчетными акционерам.

Нормативно-правовой режим в аутсайдерской системе разрабатывался с учетом того, что акционерный капитал компании рассредоточен среди большого числа инвесторов, действующих изолированно друг от друга и нуждающихся в надежной информации с целью принятия адекватных инвестиционных решений. Регулятивные механизмы корпоративного контроля развивались для обеспечения инвесторов наиболее полной информацией и создания относительно равного их доступа к этой информации. Таким образом, аутсайдерская система может быть названа также системой, основанной на раскрытии информации.

При аутсайдерской системе в банковском секторе кредитование является преимущественно краткосрочным. В большинстве стран инвестиционные операции банков отделены от кредитных и на рынке ценных бумаг действуют специализированные посредники. Традиционно высоким является уровень капитализации и доли ценных бумаг в финансовых активах компаний и государства (табл.2).

Уровень рыночной капитализации (в % к ВВП)

Страна	1990 г.	1992 г.	1994 г.	1996 г.	2002 г.
Австралия	49,3	60,2	73,2	83,8	83,9
Канада	58,1	66,3	79,8	94,6	102
Франция	54,8	60,5	75,6	83,1	90,6
Германия	36,5	33,7	44,1	49,9	57,5
Япония	81,7	78,1	84,8	77,6	75,3
Великобритания	114,5	115,3	149,3	193,1	н.д.
США	123,8	141,3	149,7	181,1	202,8

Акционеры имеют возможность выбирать членов совета директоров и голосовать по некоторым важным вопросам деятельности компании. Главным дисциплинирующим средством воздействия инвесторов на менеджеров компании оставались покупка и продажа акций компании через рынок. Такая модель подразумевает наличие жестких правил торговли и ликвидного рынка ценных бумаг.

2. Инсайдерская система. Такая система корпоративного контроля формируется вокруг головного банка. Модели корпоративного финансирования характеризуются высокой зависимостью компаний от банковского капитала и высоким коэффициентом задолженности по отношению к собственному капиталу.

Инсайдеры могут контролировать компанию либо владея большинством голосующих акций, либо устанавливая контроль над миноритарными акционерами.

Помимо двух основных моделей корпоративного управления в ряде государств сложились свои промежуточные системы корпоративного управления. В частности, в таких странах, как Австралия, Канада и Новая Зеландия, структура собственности более концентрирована, чем в США или Великобритании, и в них доминируют семейные компании.

Своеобразной разновидностью инсайдерской системы корпоративного управления выступает семейно-государственная модель, главными особенностями которой являются, с одной стороны, определенная роль в экономике относительно небольшого числа семей-учредителей компаний, а с другой – всеохватывающий контроль со стороны государства. Эта модель сыграла определенную положительную роль, особенно на ранних этапах развития экономики указанных стран.

Характерная черта таких семейных систем корпоративного управления – слабость концепции ограниченной ответственностью, то есть незавершенность отделения акционеров от корпорации.

Вместе с несколькими крупными семейными конгломератами в экономике традиционно важную роль играет государство. Вся инфраструктура, а также большая часть тяжелой промышленности и финансовой системы находятся в руках государственных компаний. Такая роль государства является и следствием, и причиной роста семейных конгломератов в экономике. С одной стороны, государство вынуждено учитывать концентрированную силу этих семейных гигантов, а с другой стороны – семейный бизнес пытается набрать достаточный политический вес для противостояния всеобъемлющему государственному присутствию в экономике, создавая филиалы в большом количестве отраслей.

II. ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ И ТЕНДЕНЦИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Динамика слияний и поглощений корпоративных структур

В 1999–2003 гг. в системе корпоративного управления произошли существенные трансформационные процессы и тенденции. Прежде всего, в количественном плане можно говорить о значительном абсолютном увеличении числа сделок в сфере слияния и поглощения (табл.2.1).

Таблица 2.1

Завершение сделок по слияниям и поглощениям в России в 1999–2003 гг.

	1999		2000		2001		2002		2003	
	объем, млн. долл.	число сделок	объем, млн. долл.	число сделок	объем, млн. долл.	число сделок	объем, млн. долл.	число сделок	объем, млн. долл.	число сделок
Внутрирос- сийские слияния и поглощения	1203,8	75	508,3	134	1899,3	199	2578,9	217	6668	308
Поглощение российских компаний иностранными	167,2	33	2111,9	60	1318,6	43	1825,8	41	2455	53
Поглощение иностранных компаний российскими	6,9	11	105,7	17	463,6	25	504,4	33	975	45
Всего слия- ний и погло- щений	1377,9	119	2725,9	211	3681,5	267	4909,1	291	10098	406

Эта внутрироссийская тенденция вполне соответствует общемировой практике, когда волне слияний и поглощений традиционно сопутствуют стадии экономического роста. Вместе с тем указанные процессы происходят в России на фоне спада слияний и поглощений в странах Запада.

Как видно из табл.2.1, по сравнению с 1999 г. общая стоимость сделок в 2003г. увеличилась в 7 раз. Общее количество сделок по сравнению с 1999 г. возросло почти в 4 раза. С 2002 по 2003 г. средняя стоимость сделки слияния и поглощения в России выросла на 47 % – с 17 до 25 млн. долларов США. Почти 2/3 сделок относится к внутрироссийским. В 1999 г. число поглощений российских компаний иностранными в 3 раза превышало обратный процесс, а по объему сделок превышение увеличилось в 23 раза. В 2003 г. оба этих показателя стали близки: число поглощений российских компаний иностранными лишь в 1,2 раза превышало обратный процесс, а по объему сделок превышение оказалось в 2,5 раза. С точки зрения международной экспансии, основными направлениями российских инвестиций традиционно выступают страны СНГ и Центральной и Восточной Европы (42 и 21 % общего объема внешних инвестиций в 2003 г. соответственно).

В отраслевом плане доля сделок с предприятиями нефте- и газодобычи и добычи других полезных ископаемых составила в 2003 г. 63% в общем объеме сделок по слияниям и поглощениям, притом, что мировое значение добывающего сектора – менее 5% (табл.2.2).

Тем не менее абсолютные величины объемов сделок выросли на 40% в промышленном производстве и более чем на 100% в секторах телекоммуника-

ций, транспорта и коммунальных услуг. Высокоразвитые в мире секторы финансов и страхования, недвижимости, химии и фармацевтики и СМИ в России остаются малопривлекательными для инвесторов. Доля сделок по слияниям и поглощениям в этих секторах в России составляет около 3%, тогда как в мире – около 42% общего объема.

Для оценки количественной динамики слияний и поглощений в условиях современной России вне зависимости от стадии экономического роста существенным остается влияние таких факторов, как постприватизационное перераспределение собственности и экспансия крупных групп.

Таблица 2.2

Отраслевая структура сделок и поглощений в 1999–2003 гг.

	Россия					Мир в целом
	1999	2000	2001	2002	2003	2003
Добывающий сектор	53	4	49	25	63	5
Промышленное производство	1	55	6	34	14	8
Телекоммуникации	2	14	9	7	11	12
Транспорт	0	0	4	1	4	4
Коммунальные услуги	27	1	0	3	2	5
Пищевая, легкая, деревообрабатывающая промышленность	4	15	2	10	2	4
Финансы и страхование	0	0	2	4	2	21
Химия и фармацевтика	4	5	20	1	1	12
СМИ	0	2	0	14	0	5
Другие	9	5	8	1	2	25
Всего	100	100	100	100	100	100

Тем не менее последний фактор стал менее значимым. Вклад крупнейших групп в интенсификацию внутрироссийского процесса слияний и поглощений в 2003 г. становится менее весомым не только в силу активизации реорганизационных процессов в группах и условий их зарубежной экспансии. Основной причиной является активизация экономических агентов второго эшелона, крупных и средних компаний, которые располагают необходимыми ресурсами для расширения своего бизнеса за счет присоединения более мелких компаний.

По данным МАП России, в 2003 г. наибольшая активность в данной сфере отмечена в отраслях топливно-энергетического комплекса, транспорта, связи и жилищно-коммунального хозяйства, а также на рынках нефти, нефтепродуктов и угля (47,1 % ходатайств). В базовых отраслях промышленности и строительства данная тенденция характерна для машиностроения и оборонно-промышленного комплекса (35 %), а также черной металлургии (26%). По АПК, лесному, химическому и природно-ресурсному комплексам более 2/3 рассмотренных в 2003 г. ходатайств приходилось на агропромышленный комплекс.

2.2. Формы интеграции и модели корпорации в системе государственного регулирования

В 2000–2003 гг. все более очевидна дальнейшая трансформация ряда крупнейших российских групп: от многоотраслевых холдингов и конгломератов к более управляемым и структурированным формам корпоративных групп.

В наибольшей степени это характерно для тех групп, ядро которых сформировалось еще в 1990-х – начале 2000-х годов и которые уже прошли стадию первичной реорганизации в разных формах – продажа непрофильных активов, выделение специализированных субхолдингов, оптимизация систем управления, достижение определенного уровня прозрачности и публичности.

В этой связи необходимо принять во внимание некоторые особенности создания крупных корпоративных групп в России в контексте процессов интеграции. Формально с точки зрения корпоративных групп представлены как конгломератные, так и вертикальные и горизонтальные виды объединений.

Вертикальная интеграция наиболее характерна для отраслей со значительным числом технологических переделов и позволяет максимизировать совокупный доход группы за счет контроля над всей цепочкой, производящей добавленную стоимость. Ее очевидное преимущество в России связано в том числе с перераспределением собственности. Для российских групп, условно называемых вертикально-интегрированными, в современных условиях более корректно говорить о смешанных формах интеграции, объединяющих вертикальную и конгломератную формы.

Что касается горизонтальной интеграции, то среди преимуществ такого объединения необходимо отметить экономию издержек производства и сбыта, сокращение налоговых выплат. Среди типичных примеров – некоторые машиностроительные холдинги, пивоваренные компании, кондитерские холдинги, Европейская подшипниковая корпорация и другие. Ее перспективы в российской экономике обусловлены, прежде всего, текущим уровнем концентрации капитала в конкретных отраслях.

Кроме того, в 2002–2003 гг. все более явно становится диверсификация управленческих моделей крупнейших групп. К чистым моделям стратегического планирования можно отнести группы (Северсталь), ОМЗ, некоторые крупнейшие нефтяные компании. Преобразование ряда материнских структур в фонды частных инвестиций (финансовая модель) характерно для групп “Альфа”, “Интеррост”, “Базовый элемент” и другие.

В равной степени во многих крупнейших группах сохраняются элементы операционной модели управления. С одной стороны, действительно происходит наделение бизнес-единиц значительной самостоятельностью при управлении операциями и создании стоимости. С другой стороны, проблема жесткого регулярного управленческого контроля менеджмента бизнес-единиц со стороны головной структуры сохраняет свою актуальность.

Практика 2002–2003 гг. внесла лишь один существенный нюанс в данную систему. Так, в 1999–2000 гг. принятие ключевых решений происходило по партнерскому принципу – исключительно в кругу реальных партнеров, полностью контролирующих бизнес-группы без оглядки на миноритариев.

Общие тенденции динамики слияния и поглощения подтверждаются данными о динамике ходатайств в МАП РФ (табл.2.3).

Для российской практики типичной является ситуация, когда сделка оформляется не в соответствии с требованиями, предъявляемыми к реорганизации, а как покупка акций и активов. Это связано со стремлением контрагентов сделки, **во-первых**, обойти необходимые при реорганизации процедуры, **во-вторых**, лишить кредиторов права требовать досрочного исполнения обязательств. Как видно из табл. 2.3, число ходатайств о покупке акций и активов примерно в 20 раз выше, чем ходатайства о слиянии и присоединении. Следует также заметить, что ходатайства о реорганизации подаются в основном при укрупнении ГУП в рамках реформы сектора последних лет.

Традиционно защита прав различных типов акционеров при слияниях и поглощениях занимает весомое место в законодательстве развитых стран.

Один из нюансов российской ситуации в том, что в России мониторинг крупных сделок по приобретению акций с низкой эффективностью осуществляется в целях антимонопольного регулирования. В то же время такой мониторинг не менее важен для предотвращения ущерба различных групп уже существующих акционеров.

Таблица 2.3

Структура ходатайств, рассмотренных МАП в 2002–2003 гг.

Вид ходатайств	2002		2003	
	кол-во	доля, %	кол-во	доля, %
Приобретенные акции (долей)	7813	71,1	8880	71
Получение основных производственных средств или нематериальных активов	1901	17,3	2144	17,1
Слияние и присоединение, поглощение, слияние коммерческих организаций	500	4,6	538	4,3
Прочие	763	7	951	7,6
Всего	10977	100	12514	100

Решение может быть только комплексным, что предполагает следующие новации:

- установление в законодательном порядке единого перечня категорий лиц, чьи права должны быть гарантированы при реорганизации общества; развитие и детализация правовых механизмов, обеспечивающих защиту прав миноритарных акционеров при поглощении;
- развитие норм раскрытия информации о процедуре слияния или поглощения; обеспечение оптимального уровня прозрачности структуры собственности и изменений в структуре собственности; координация со стороны регулирующих органов;
- обеспечение прозрачности судебной практики и ответственности судебных решений при разрешении споров, возникающих при слияниях и поглощениях, и другие.

2.3. Изменение роли основных агентов и факторов интеграции корпоративного управления

В странах с инсайдерской системой компании постепенно начинают преодолевать ограничения на пути привлечения внешних инвестиций, связанные с перспективным владением акциями.

Усиление роли институциональных инвесторов в экономике обусловило изменение традиционного аутсайдерского подхода к инвестированию. В прошлом разобщенные инвесторы самостоятельно изучали отчеты компаний, основная форма их самозащиты состояла в продаже акций неэффективных компаний. Сегодня инвесторы располагают достаточно широким арсеналом средств для установления корпоративного контроля. Они создают ассоциации с целью обмена информацией, формируют лоббистские группы для внесения изменений в законодательстве, способствующих выявлению и внедрению наилучших методов корпоративного управления и механизмов влияния на деятельность компании.

Однако не все институциональные инвесторы занимают активную корпоративную позицию. Это связано с тем, что взаимные фонды, согласно своим

уствам, вынуждены дифференцировать инвестиционные портфели и следовать стратегии “купи-продай”. Таким образом, можно сказать, что банки как основа инсайдерской модели корпоративного контроля все больше приобретают черты аутсайдерских финансовых организаций. Кроме того, в “своих” системах они получают характеристики системы “посторонних”. В то же время в аутсайдерских системах значительная доля инвесторов переходит от традиционных принципов “вытянутой руки” в отношениях с компаниями к все более тесному инвестиционному и финансовому взаимодействию.

Растущая интеграция финансовых рынков – глобальный фактор конвергенции систем управления предприятием. В условиях глобализации рынков капитала вложения в международные акции позволяют получить больший доход при меньших рисках по сравнению с вложениями в акции национальных компаний. В результате многие пенсионные фонды сегодня выделяют определенную часть своего инвестиционного портфеля для вложения в международные акции, а быстро развивающиеся взаимные фонды создают частным вкладчикам условия для их участия в инвестициях, направляемых в акции иностранных компаний.

Нефинансовые компании все чаще начинают осознавать, что расширение инвестиционной базы позволяет снизить стоимость капитала, а также волатильность курса акций. Стремление нефинансовых компаний привлечь международных инвесторов проявляется по-разному. Многие из них стремятся попасть в листинг зарубежных бирж. С этой целью развиваются такие инструменты, как депозитарные расписки различного характера. Опора на более широкомасштабные рынки акций усиливает позиции институциональных и иностранных акционеров, вынуждая тем самым менеджеров компаний все больше учитывать роль новых собственников. Разнообразные формы приватизации, значительные объемы выпуска акций и ослабление традиционных внутрифирменных связей в ряде стран вносят существенные изменения в структуру акционерной собственности.

На форму корпоративного управления оказывает влияние и глобализация товарных рынков, что проявляется в снижении роли специфических для компании поставщиков товаров и услуг. Глобализация и революция в области средств связей и телекоммуникаций позволяют даже небольшим компаниям и предприятиям легко находить поставщиков из самых отдаленных уголков мира. Это снижает потребность в налаживании отношений собственности или контроля с традиционными для компании поставщиками товаров и услуг. Во многих странах фирмы считают более выгодным отказаться от участия в акционерном капитале своих поставщиков и сконцентрироваться на получение прибыли для своих непосредственных акционеров.

III. КОРПОРАЦИИ В СИСТЕМЕ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Основные задачи региональной корпорации и ее структура

Принципиальная схема экономической организации региональной корпорации может быть обрисована с учетом ее задач. К ним следует отнести:

- привлечение имеющихся квалифицированных и инициативных кадров;
- освоение современных рыночных механизмов в сфере производства;
- коллективный выход на рынок с более конкурентоспособной продукцией;
- содействие территориальной кооперации и разделение труда в производстве и социальной сфере, устранение узких мест;

- объединение и рациональное использование научно-технического, образовательного и производственно-технологического потенциала;
- согласование отраслевых и территориальной инфраструктур, а также территориальной системы формирования и использования рабочей силы, улучшение занятости и закрепление кадров;
- повышение уровня и качества жизни населения;
- усиление социальной составляющей производственных программ в первую очередь за счет увеличения выпуска товаров народного потребления.

Важнейшей задачей является организация производственно-сбытовых линий по видам продукции. В соответствии с производственной специализацией региона эти линии могут быть продовольственными, промышленными и т.п., а также включать в себя создание информационных систем, составление бизнес-паспортов муниципальных образований.

Наиболее очевидной является задача, которая состоит в решении проблемы налаживания отношений по воспроизводству рабочей силы между муниципалитетом, отвечающим преимущественно за решение социальных задач, и предприятиями, выполняющими производственно-экономические задачи. Эти отношения должны пронизывать не только производство, но и его взаимодействие с социальной сферой.

Создание названной корпорации возможно в форме открытого акционерного общества, объединяющего на добровольной основе юридических и физических лиц. В корпорацию на взаимовыгодных условиях могли бы войти администрация муниципалитета, предприятия, организации Газпрома, энергетики, сельского хозяйства, коммунальной и социальной сферы, банки, финансовые, научно-технические организации и институты рыночной инфраструктуры, заинтересованные в изучении рынка товаров, денег, ликвидации и предотвращении взаимных платежей. В ней могли бы найти естественное место региональные инвестиционные и инновационные фонды.

Учредителями корпораций выступают муниципалитет, заинтересованные предприятия, банк и другие. Организация корпорации оформляется генеральным собранием участников.

Муниципалитет, являясь собственником бюджета, земли, социальной и производственной инфраструктуры, может иметь контрольный пакет акций корпорации. С помощью корпорации муниципалитет приобретает на своей территории эффективную и управляемую хозяйственную организацию. А ее участники получают возможность эффективного решения общих производственных и социальных задач. **Основным средством аккумуляции и регионального использования ресурсов может стать фонд развития корпорации, создаваемый за счет внешних и внутренних источников.**

Внешние связаны с привлечением отечественных и иностранных инвесторов под гарантии муниципалитета и корпорации. Внутренние образуются за счет: дополнительного дохода в результате проведения мероприятий по нормализации внутреннего рынка, вытеснения импорта (доведения его до 30–40%), коллективного выхода на рынок сбыта продукции; активизации производства товаров народного потребления на внутренний рынок; установления внутренних цен корпорации, которые должны быть не монопольно высокими, а способствовать реализации продукции корпорации; заимствования средств у населения для осуществления эффективных проектов; получения банковских кредитов под залог собственности корпорации, включая интеллектуальную собственность; выпуска акций предприятий для реализации эффективных проектов, погашения своих долгов перед бюджетом и передаваемых местным органам; дополнительной эмиссии акций под конкретные проекты; возмещения полных затрат на воспроизводство рабочей силы, не компенсируемых в настоящее время налогами.

3.2. Управление малыми многопрофильными корпорациями

В последние годы в секторе малого бизнеса России стали появляться организации нового типа, специфические по своей функциональной структуре. Эти организации соединяют черты малого предприятия (МП) и многопрофильных компаний, что позволяет их называть **малыми многопрофильными корпорациями (ММК)**. Их возникновение отражает сложность и противоречивость экономической ситуации. Сами они несут отпечаток нестабильности, но временами демонстрируют впечатляющие успехи.

ММК – это формирование, профильная деятельность которого сосредоточена на малых предприятиях. Отнести их к сектору малого бизнеса позволяют следующие признаки:

- численность работающих не превышает 100 человек;
- организации действуют, как правило, в рамках одного города или области, т.е. имеют достаточно локальные ресурсные и сбытовые рынки;
- материнская компания чаще всего сама является малым предприятием, поэтому:
 - ММК обладает ограниченными финансовыми ресурсами;
 - владельцы материнской компании руководят ею и одновременно работают менеджерами части подразделений, таким образом, сохраняется единство владения и управления;
 - поскольку численность персонала невелика, а на работу часто принимаются родственники и знакомые, то во многом сохраняется неформальный характер отношений собственников и работников.

Вместе с тем ММК нельзя в полной мере назвать малым предприятием, так как они имеют большую номенклатуру изделий и услуг и в связи с этим более сложную, чем на малых предприятиях, систему управления, в которой занято и большое число управленческого персонала. При этом они, как правило, не позволяют себе пользоваться услугами высококвалифицированных профессионалов, предпочитая нанимать специалистов среднего уровня или “выращивать” их в своем коллективе.

Схожесть данного образования с большими корпорациями заключается в том, что в его структуру входят материнская компания и ряд подразделений, которые обычно различны по направлениям своей деятельности. Материнская компания владеет долями паями подразделений, что сближает названные организации с холдингами. Однако есть некоторые различия:

- **размеры:** численность персонала во всех подконтрольных предприятиях не превышает 100 человек;
- **организационно-правовая форма** – чаще всего это ООО или ЗАО, а не открытые акционерные общества;
- **система управления** имеет значительно менее сложную, чем обычные структуры, иерархию.

Такие компании обычно возникают на базе одного или нескольких МК, руководство которых стремится обеспечить стабильную работу путем создания все новых направлений деятельности. Новые направления деятельности ММК в большинстве случаев возникают не как следствие маркетинговых исследований или заранее разработанного плана, а благодаря появлению новых идей у руководителей и сотрудников. Иногда новые направления необходимы для обслуживания уже существующих подразделений, но при этом одновременно являются самостоятельными центрами прибыли.

Как было отмечено ранее, продукты и услуги, производимые и реализуемые подразделениями ММК, весьма разнородны, и фирма функционирует сразу на многих, совершенно различных рынках. Это позволяет с меньшими

потерями пережить сезонные колебания, поскольку в структуре, как правило, существуют бизнесы, находящиеся в противофазе по сезонности продукта. Разработка новых проектов дает также возможность привлечь дополнительный капитал.

В современных условиях руководство ММК стоит перед целым рядом управленческих задач, основные из которых можно сформулировать следующим образом:

- получение, анализ и использование необходимой для управления информации;
- дублирование некоторых управленческих функций;
- трудности оценки эффективности работы отдельных направлений;
- центробежные тенденции внутри компании;
- оппортунистическое поведение работников того или иного направления.

Решение перечисленных проблем представляется возможным при введении регулярного менеджмента в компании. Это достаточно долгий и трудоемкий процесс, он требует дополнительных финансовых и временных затрат.

Заглядывая в будущее ММК, можно предположить, что они вряд ли сохранятся долгое время в том причудливом виде, в каком существуют сейчас. Повидимому, по мере стабилизации информирования устойчивых групп потребителей по доходам многопрофильные компании ожидает один из следующих вариантов. Либо такая компания естественным путем перестанет быть малой и превратится в среднюю или крупную диверсифицированную корпорацию с серьезной долей производственных элементов. Либо ей придется специализироваться на каком-то одном рынке, для чего потребуются серьезные конкурентные преимущества и соответственно значительные средства. Еще одним вариантом может стать преобразование в полностью оболочную компанию.

В преддверии практически неизбежных трансформаций руководству ММК очень важно уделять особое внимание работе с персоналом. Остановимся здесь лишь на двух аспектах.

Первый – обучение персонала. Для компании со сложной внутренней ситуацией, действующей в быстроменяющихся внешних условиях, необходимо иметь достаточно квалифицированный персонал с универсальными навыками ведения бизнеса. Следовательно, требуется серьезно заниматься подбором и обучением управленческой команды, выявлять наиболее активных и перспективных работников и составлять программы обучения для каждого из них, а также стимулировать у сотрудников желание повышать профессиональный уровень. Следует формировать кадровое ядро (команду), которое сможет стать у руля нового предприятия в случае реорганизации ММК.

Вторым не менее важным аспектом является создание благоприятного психологического климата в коллективе. В небольших коллективах складываются неформальные отношения как между сотрудниками, так и между ними и руководством. Это может послужить базой для формирования хороших традиций и общих внеслужебных интересов на фирме. Руководству следует быть внимательным к коллективу, помогать людям ощущать свою значимость. Известно, что для человека в работе кроме профессионального интереса и заработной платы очень важна возможность творческой и социальной реализации. Выработка такой корпоративной культуры резко снижает риск ухода из компании специалистов на более высокооплачиваемые места и создает предпосылки более полного использования кадрового потенциала.

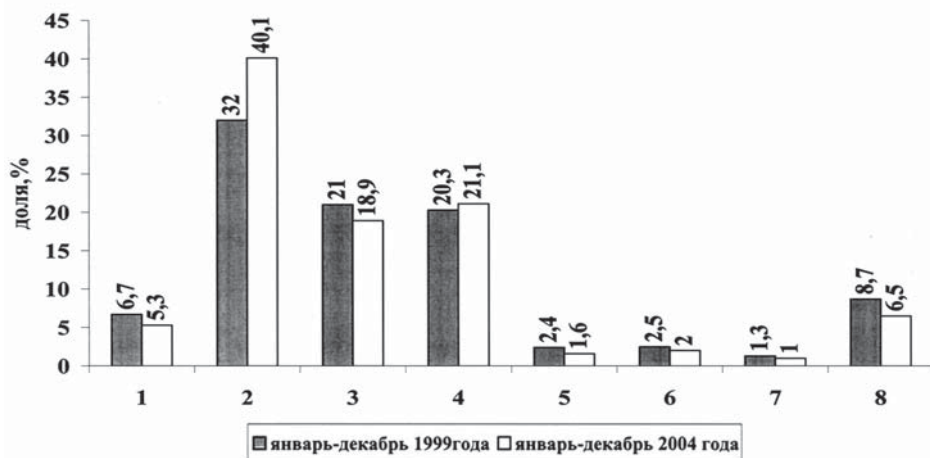
Материальные ресурсы ММК сильно уязвимы, поэтому именно те из них, кто сумел сформировать достаточно профессиональную, дружную команду, имеют наибольшие шансы справиться с потрясениями и продолжить свою деятельность в условиях “кризисного стиля” развития экономики России.

3.3. Малые нефтедобывающие компании в Республике Татарстан

За последние 4–5 лет в России продолжается промышленный подъем, начавшийся с 1999 года. На примере экономики Республики Татарстан, по данным Государственного комитета по статистике, можно констатировать, что в целом в 2000–2004 гг. темп прироста объема промышленной продукции по сравнению с 1999 г. составил 9,8%. В то же время необходимо отметить, что рост экономической активности имеет ярко выраженный структурный характер: по итогам 2004 г. доля топливной промышленности в общем объеме промышленной продукции республики составила 40,1%, что на 8,1% выше, чем в 1999 г. (рис.3.1).

Это лишний раз подтверждает, что развитие экономики России в целом, и Республики Татарстан в частности, **во многом зависит от цен на сырьевые ресурсы**, экспорт которых в последние десятилетия был и остается одним из основных видов внешнеэкономической деятельности страны. Около 40% российского экспорта составляют нефть, нефтепродукты и газ, мировые цены на которые в последнее время были весьма неустойчивые.

Естественно, что такие колебания цен на нефть и другие энергоносители имеют непосредственное влияние на экономику страны. В Республике Татарстан в течение последних четырех лет была достигнута стабилизация объемов нефтедобычи. Правительство РТ осуществляет последовательную политику, направленную на поддержание нефтедобывающей отрасли, предприятиям которой предоставлялись налоговые льготы для стимулирования дополнительной добычи нефти посредством освоения новых и законсервированных месторождений, внедрение передовых технологий по повышению нефтедобычи пластов.



- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. Электроэнергетика | 5. Лесная и деревообрабатывающая |
| 2. Топливно-промышленность | 6. Промышленность строительных материалов |
| 3. Химическая и нефтехимическая | 7. Легкая промышленность |
| 4. Машиностроение | 8. Пищевая промышленность |

Рис. 3.1. Доля основных отраслей в общем объеме продукции промышленности РТ (в %)

Благодаря мерам государственной поддержки нефтедобывающих предприятий, наблюдается увеличение добычи нефти **малыми нефтедобывающими компаниями (МНК)**, шире применяются передовые методы увеличения нефтеотдачи, осваиваются новые и разрабатываются малодебитные месторождения.

Начиная с 1997 года, вновь созданные МНК обеспечили ускоренный ввод в разработку 36 новых нефтяных месторождений Республики Татарстан. Ранее

такое количество было введено в течение 30 лет. С 1998 по 2003 год этими нефтедобывающими предприятиями было добыто более 8,5 млн. тонн нефти.

В республике действует более двух десятков МНК. В рамках проведенного анализа использовались данные по 24-м МНК (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Общие сведения о МНК Республики Татарстан

Наименование компании	Начальные извлекаемые запасы, тыс.тонн	Уставный капитал, тыс.руб.	Чистые активы, тыс.руб.
ОАО «Акмай»	1264	100	38589
ЗАО «Алойл»	5608	100	250863
ОАО «Булгарнефть»	7934	317	312372
ЗАО «Геология»	6676	100	660960
ЗАО «Гетех» ОАО «АКМАЙ»	4283	10	85710
ЗАО «Гриц»	1897	10	142372
ЗАО «Дружбанефть»	2454	10	138
ОАО «Елабуганефть»	2719	100	23407
ЗАО «Идельойл»	13325	3000	91529
ЗАО «Предприятие Кара Алтын»	37144	95	208341
ОАО «Кондурчанефть»	4010	120	90997
ОАО «Меллянефть»	2575	100	88632
ОАО «Нократнефть»	1585	100	31953
ЗАО «Ритек-Внедрение»	24835	600	375191
ОАО «СМП Нефтегаз»	15759	500	1117736
ЗАО «Татех»	15557	1644	1252469
ЗАО «Татнефтедобыча»	17105	365	445761
ОАО «Татнефтепром»	27558	26805	415239
ЗАО «Татойлгаз»	11861	24000	959753
ЗАО «Татойлпетро»	-	180	н.д.
ООО «Трансойл»	3263	1000	-758
ЗАО «Троицкнефть»	3520	10	96824
ЗАО «Чишманефть»	6978	100	388302
ОАО «Шешмаойл»	11421	100	36187

Одним из основных показателей деятельности нефтяных компаний является объем нефтедобычи. Это справедливо и для МНК (табл. 3.2).

Уровень себестоимости одной тонны добытой нефти по МНК РТ значительно отличается. Об этом свидетельствуют такие показатели, как стандартное отклонение по генеральной совокупности и доверительный интервал для среднего генеральной совокупности с уровнем значимости, равным 0,05. Согласно расчетам, доверительный интервал равняется 186. Другими словами, среднее значение данного показателя составляет 1045+/-186 рублей (+/-17%) и находится в интервале от 859 до 1231 рубля.

При анализе состояния и результатов деятельности МНК особый интерес вызывает вопрос об их взаимозависимости. Рассматривая показатели, можно сделать следующие выводы:

1. Величина запасов нефти и объем нефтедобычи имеют слабо выраженную взаимозависимость (коэффициент корреляции равен 0,56). Иными словами, значительные запасы нефти не всегда обуславливают высокий объем нефтедобычи.

2. Существует ярко выраженная зависимость между объемом лицензионной добычи нефти и количеством добывающих скважин (коэффициент корреляции

Таблица 3.2

Объем добычи нефти МНК за 1999–2002 гг.

Наименование компании	Объем добычи нефти				Темп прироста (снижения) объемов нефтедобычи, %
	1999 г.		2002 г.		
	всего, тыс. тонн	доля лицензионной нефти, %	всего, тыс. тонн	доля лицензионной нефти, %	
ОАО «Акмай»	14,4	21	33,6	12	133
ЗАО «Алойл»	87	52	151,1	43	74
ОАО «Булгарнефть»	92,8	100	103,1	100	11
ЗАО «Геология»	241,8	20	307,5	35	27
ЗАО «Геотех» ОАО «АКМАЙ»	38	15	58,1	43	53
ЗАО «Гриц»	44,9	80	66,6	88	48
ЗАО «Дружбанефть»	0,6	100	4,2	100	600
ОАО «Елабуганефть»	8,6	97	18,3	99	113
ЗАО «Идельойл»	17,9	100	36,2	100	102
ЗАО «Предприятие Кара Алтын»	70,7	100	126,5	74	79
ОАО «Кондурчанефть»	30,5	84	45,1	84	48
ОАО «Мелянефть»	26,6	64	30,4	72	14
ОАО «Нократнефть»	12,7	28	22	36	73
ЗАО «Ритек-Внедрение»	364,5	46	421	41	16
ОАО «СМП Нефтегаз»	383,8	100	433,1	100	13
ЗАО «Татех»	440,8	80	474,7	82	8
ЗАО «Татнефтедобыча»	206,8	34	315,1	37	52
ОАО «Татнефтепром»	313,8	100	390,3	100	24
ЗАО «Татойлгаз»	465,8	44	457,7	47	2
ЗАО «Татойлпетро»	145,3	-	114,8	-	21
ООО «Трансойл»	0,1	100	10	100	9900
ЗАО «Троицкнефть»	21,4	74	53	69	148
ЗАО «Чишманефть»	140,5	84	170,1	80	21
ОАО «Шешмаойл»	50,1	91	87,3	92	74
Всего по МНК	3219,4	64	3929,8	65	22

ляции равен 0,96). Следовательно, объем нефтедобычи напрямую зависит от количества добывающих скважин.

3. В свою очередь от объема нефтедобычи напрямую зависит величина собственного капитала компании (коэффициент корреляции равен 0,86). То есть чем больше нефти добывают компании, тем больше ее собственный капитал.

Себестоимость добычи нефти МНК имеет незначительную обратную зависимость от всех рассмотренных факторов, что в определенной степени подтверждает присутствие в деятельности МНК принципа экономии на масштабе.

ВЫВОДЫ

Таким образом, **интегрированная корпоративная структура** создается государством для решения стратегически важных аспектов, касающихся экономической и политической безопасности страны. Как отмечают специалисты в области корпоративного управления, “директивный характер их образования, зачастую без критерия эффективности, часто приводит к их недолговременному существованию”.

Для крупных высокорентабельных объединений вхождение в интегрированную структуру на настоящий период сопряжено с определенным риском

потери самостоятельности при принятии стратегических решений, касающихся дальнейших путей развития предприятия. При этом необходимо осознавать, что вследствие увеличения рыночной силы интегрированных компаний процессы укрупнения и консолидации будут наблюдаться в российской экономике все сильнее. Соответственно, руководство большинства компаний будет вынуждено рассматривать альтернативы вхождения в различные стратегические альянсы с целью противостояния ожесточающейся конкуренции на различных отраслевых рынках.

Из аналитических исследований вытекают следующие выводы:

1. Выход 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 проводниками российской промышленной политики и способствовать достижению стратегических целей экономики.

2. Для российской практики типичной является ситуация, когда сделка оформляется не в соответствии с требованиями, предъявляемыми к реорганизации, а как покупка акций и активов.

3. Традиционно защита прав различных типов акционеров при слиянии и поглощениях занимает весомое место в законодательстве развитых стран. Один из нюансов российской ситуации в том, что в России мониторинг крупных сделок по приобретению акций с низкой эффективностью осуществляется в целях антимонопольного регулирования.

4. Целью объединения большинства компаний является достижение определенных положительных экономических эффектов, возникающих от консолидации производственных, финансовых, научных и управленческих ресурсов. Сочетание данных ресурсов определяет потенциал организации. При объединении компании совокупный потенциал может увеличиться пропорционально привлечению дополнительных ресурсов, а может увеличиться непропорционально либо даже уменьшиться. При создании интегрированных корпоративных структур предполагается получение положительных синергетических эффектов вследствие и непропорционального роста потенциала организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Авилов В.В.* Мотивы и формы создания интегрированных корпоративных структур // Экономический вестник РТ. – 2003. – №4.
2. *Глазырин М.* Корпоративные формы территориальной интеграции производства // Экономист. – 2000. – №2.
3. *Клейнер Г.* Управление малыми многопрофильными корпорациями // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №5.
4. *Радыгин А.* Слияние, поглощение и реорганизационные процессы: некоторые новые тенденции // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №4.
5. *Рожков К.В.* Малые нефтедобывающие компании в Республике Татарстан: отдельные аспекты развития // Экономический вестник РТ. – 2001. – №3.
6. *Третьяков М.* Конвергенция моделей корпоративного управления // Вопросы экономики. – 2003. – №4.