

УДК 338.24

ЮРИЙ МИХАЙЛОВИЧ ЕВСТИФЕЕВ

аспирант кафедры экономической теории и финансов экономического факультета, Петрозаводский государственный университет
rm9@yandex.ru

МИХАИЛ НИКОЛАЕВИЧ РУДАКОВ

доктор экономических наук, профессор кафедры технологии и оборудования лесного комплекса лесотехнического факультета, Петрозаводский государственный университет
rud@drevlanka.ru

ДЕЗИНТЕГРАЦИОННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

В современной российской литературе по интеграции много говорится о том, что именно образование крупных, глубоко интегрированных групп является залогом успешного развития России в будущем. Однако в ряде отраслей можно наблюдать противоположную тенденцию, а именно дезинтеграцию в деятельности экономических субъектов. В рамках данной статьи сделана попытка выделить теоретические основы дезинтеграционных процессов и на примере нефтегазового и лесопромышленного комплексов рассмотреть различные ситуации, когда компании могут применить или применяют такие подходы в своей деятельности.

Ключевые слова: интеграция, дезинтеграция, управление, реструктуризация

Волна слияний и поглощений, которая захлестнула не только российский, но и мировой бизнес, подводит к выводу о том, что будущее принадлежит корпоративным гигантам. Действительно, создание компании «Русский алюминий» на базе «РусАл», «СуАл» и Glencore, попытки объединения крупнейших банков ABN Amro и Royal Bank of Scotland, нефтяная экспансия «Газпрома», образование крупных холдингов в лесопромышленном комплексе дают повод для такого рода обобщений. Еще со времен Адама Смита крупнейшие ученые доказывали, что тенденции к концентрации и монополизации присущи самой природе капитала. Обстоятельное рассмотрение монополистических тенденций можно встретить в работах А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, Р. Гильфердинга, В. И. Ленина, Э. Чемберлина, Дж. Робинсон и др. Большинство современных отечественных ученых ([1], [8], [12] и др.) также придерживаются той точки зрения, что для российского бизнеса необходимо укрупнение и рост его влияния на мировой рынок. Однако, по нашему мнению, данный тезис справедлив лишь для небольшого числа компаний, которые должны определять «лицо России», то есть политический и экономический вес страны на международной арене. Это могут быть 3–4 корпорации уровня «Газпрома», входящие в двадцатку крупнейших компаний мира. В остальных случаях рост корпорации может не только не повышать, но даже снижать ее эффективность и конкурентоспособность.

Следует также отметить, что на современном этапе монополия как таковая не является самоцелью, «к ней следует подходить не субстанционально, а функционально. Монополия зачастую

является внешним необходимым моментом развития крупномасштабного производства, а в основе его существования лежит экономическая эффективность» [5]. Именно с этими внутренними драйверами эффективности связано такое явление, как дезинтеграция деятельности экономических субъектов.

Формально дезинтеграция – распад, разделение на части целостной структуры, ослабление, нарушение связей в единой системе [13].

В таком понимании дезинтеграция – явление негативное, можно сказать деструктивное. Для целей настоящей статьи данное определение представляет ограниченную ценность и лишь в том ключе, что определяет общий вектор протекания дезинтеграционных процессов. Гораздо больший интерес представляет прикладной характер данного термина и рассмотрение его в ключе вертикальной дезинтеграции. Поскольку тематика вертикальной дезинтеграции недостаточно проработана, большинство авторов если и задаются целью обозначить подобные явления, то определяют их как процессы, обратные вертикальной интеграции. В этой связи самостоятельные определения данных явлений можно встретить нечасто.

Вертикальная дезинтеграция – организация производства составных частей, полуфабрикатов, продукции на небольших специализированных фирмах, являющихся поставщиками крупных корпораций [14].

Вертикальная дезинтеграция – уход предприятия с определенной стадии в вертикально связанном производстве и цепочке распределения [11].

На первый взгляд дезинтеграция вступает в жесткую конфронтацию со стремлением капита-

ла к централизации и концентрации, ведь его основная цель – максимизация прибыли. Но, на наш взгляд, на современном этапе экономического развития максимизация прибыли посредством монополизации рынка не может быть целью слияний и поглощений, поскольку при интенсивном динамическом росте производительных сил возможности длительного монопольного господства ограничены, а в условиях непредсказуемости среды максимизация вообще перестает выступать в качестве главного системообразующего фактора развития крупной фирмы. «Чтобы объяснить или предсказать поведение цен в условиях монополии, нам нужно нечто большее, чем модель максимизатора прибыли» [7]. Нужна стратегическая устойчивость в долгосрочной перспективе, а интеграция, дезинтеграция, централизация – это лишь инструменты ее достижения. И с этой точки зрения дезинтеграционные процессы хорошо укладываются в логику экономического роста на современном этапе, ведь даже крупнейшие фирмы не только покупают бизнесы, но и продают, saniруются. Именно с вопросом об оптимальном размере организации связана активизация дезинтеграционных процессов в России в настоящее время. Этот вопрос становится критичным по причине того, что утверждение «чем больше, тем лучше» перестает работать на многих рынках, где корпоративные гиганты последовательно вытесняются и опережаются меньшими по размеру, но более проворными конкурентами.

В первую очередь этот процесс можно связывать с развитием такого института, как финансовый рынок. Сущность данного механизма заключается в том, что свободные финансовые рынки предоставляют денежные средства новым игрокам, которые затем смогут составить реальную конкуренцию существующим компаниям. Естественно, для крупных компаний самый простой способ сохранить свое доминантное положение – препятствовать развитию институтов финансового рынка. Но выставлять такие барьеры тем сложнее, чем мощнее и развитее становится государство. И в тот момент, когда стоимость поддержания старого института превышает стоимость создания нового, происходит финансовая революция. Соответственно, данная финансовая революция может произойти, либо когда хотя бы часть влиятельных компаний получит от этого прямую выгоду, либо когда у них не будет иного выбора. Чаще всего данные события совпадают. Например, в США, где финансовый рынок динамично развивается, половина из двадцати ведущих по объемам продаж компаний в 1999 году не занимала соответствующих позиций в 1985 году. Напротив, в Германии, где развитие финансовых рынков вплоть до последнего времени шло медленно, 80 % компаний в списке 20 ведущих фирм в 1999 году также занимали соответствующие позиции в 1985 году. Частично эти различия обусловлены нерыночными факторами, но, очевидно, и финансовые

рынки влияют на корпоративную мобильность, угрожая позициям влиятельных кругов [2].

Однако утверждать, что крупные компании погибнут в атмосфере интенсивной конкуренции, было бы не слишком разумно, так как за этими компаниями стоит опыт, громадный финансовый потенциал, а порой и зависимость от их благополучия экономик отдельных государств. С другой стороны, мы можем говорить о том, что в новых условиях хозяйствования гигантам будет необходимо пересмотреть свою текущую позицию и взгляды на будущее.

Данное мнение можно найти у большого круга преимущественно западных исследователей. Так, К. Нордстрем и Й. Ридерстралле говорят о том, что «большее не всегда значит лучше» и что «большое количество фирм может выпускать одинаковые с технологической точки зрения продукты, а успех должен прийти из других сфер» [10]. Ф. Кернкросс (главный редактор журнала *The Economist*), утверждает, что «маленькие компании будут предлагать услуги, которые в прошлом могли обеспечить только гиганты. А отдельные личности с ценными идеями привлекают глобальный венчурный капитал» [18] и т. д.

По нашему мнению, от экономической теории на современном этапе требуется определение дезинтеграционных мотивов, раскрытие рациональности отдельных типов дезинтеграции в зависимости от условий, в которых находятся компании, а также формулирование и обоснование того, какие возможности комбинирования возникают у различных типов корпоративных и межкорпоративных структур. Другими словами, нужно определить, каким должно быть сочетание интеграции и дезинтеграции в деятельности экономических субъектов.

Рассмотрим еще ряд мотивов. Если обратиться к новейшей истории России, то можно условно выделить 3 периода активизации дезинтеграционных процессов в бизнес-среде.

1. Первый период пришелся на начало 1990-х годов и был связан с приватизацией. Этот процесс заложил направление движения новой России на многие годы. Упор был сделан на формальное разгосударствление собственности, причем на его количественный аспект и темпы приватизации, что было довольно слабо увязано с финансовой стабилизацией, антимонопольной политикой, структурной перестройкой, привлечением новых (в том числе иностранных) инвестиций. С приватизацией большинства предприятий возможности государственного влияния на них существенно снизились, но прочная база для будущего экономического роста не была создана [6].
2. Второй период связан с принятием в 1998 году новой редакции закона о банкротстве. Если до этого времени банкротство использовалось лишь как средство избавления должника в результате приватизации предприятия от непрофильных активов и долгов, то

теперь оно стало основным инструментом в перераспределении собственности. С принятием новой редакции закона достаточно было запустить механизм банкротства, договориться с арбитражным судом и назначить на предприятии своего управляющего – и искомые активы под контролем, причем по цене на порядок меньшей, чем потребовалось бы для тривиальной покупки акций [9]. Следовательно, и значение дезинтеграции сменилось с наступательного (получение части интересующего предприятия) на защитное, где главная цель – защита бизнеса от возможного недружественного поглощения.

3. Третьим периодом можно назвать появление в России в начале XXI века мощного рынка слияний и поглощений, который увеличивает давление на чрезмерно интегрированные компании и вынуждает их реструктурироваться – либо добровольно, либо по принуждению скупщиков их акций [15]. При этом необходимо отметить, что в российских условиях установление контроля над предприятиями может и не быть связано с ценными бумагами. Именно с появлением института слияний и поглощений в России связана сегодняшняя активизация дезинтеграционных процессов. Движущие силы здесь те же, что и при банкротстве, – в попытке сохранить бизнес от недружественного поглощения собственник разделяет компанию на множество отдельных юридических лиц.

Такой способ защиты использовало, например, ОАО «Илим Палп», крупнейший лесопромышленный холдинг России, в противостоянии недружественному поглощению со стороны группы компаний «Базовый элемент».

После проведения юридической атаки на активы ОАО «Илим Палп» пострадавшая компания, помимо юридической, начала осуществлять организационную защиту своей собственности. Так произошло разделение предприятий группы «Илим» на более мелкие юридически самостоятельные образования со своим руководящим аппаратом, финансово-экономическим блоком и широким использованием аутсорсинга. Например, ремонтные подразделения Котласского ЦБК были разделены на 4–5 юридических лиц, отдельно были выделены транспорт, производство, лес и т. д. В данном случае наблюдался процесс рассеивания собственности в целях ее защиты.

С внешней стороны это выглядит как дезинтеграция крупных отраслевых объединений на более мелкие (можно сказать крошечные) компании. Однако при более детальном рассмотрении можно увидеть, что дезинтеграция носит формальный характер. Это выражается в том, что учредителями выделяемой компании в основном становятся топ-менеджеры головной организации. Более того, даже зарплата руководства может платиться не из бюджета дочернего предприятия, а головной фирмой. Это означает, что в данном случае мы можем

говорить о несоответствии формальной и неформальной институциональных структур при протекании дезинтеграционных процессов. С формальной точки зрения предприятия как единого хозяйственного комплекса больше нет, но фактически комплекс остался в прежнем виде, произошла лишь смена режима или стиля работы.

Интересным моментом является тот факт, что дезинтеграция в данном случае не коснулась денежных потоков холдинга, которые наоборот показали тенденцию к консолидации путем создания единого торгового дома для всей группы компаний, а выделенные фирмы функционировали по бюджетному принципу.

На наш взгляд, несоответствие формальных и неформальных структур, когда в рамках де-факто единого хозяйственного комплекса существует множество де-юре самостоятельных образований, имеет под собой еще один – криминальный – подтекст, так как создает базу для проведения теневых операций, ухода от налогов, «отмывания» доходов. Поэтому для государства на современном этапе законодательное решение проблемы рейдерства имеет большое значение не только с точки зрения приведения в соответствие институциональных структур, но и в деле борьбы с перечисленными выше криминальными проявлениями.

Однако, как говорилось выше, случаи возникновения дезинтеграционных процессов не объясняются лишь защитной функцией. Выделение подразделения в бизнес-единицу или условно самостоятельное юридическое лицо может иметь целью повышение эффективности функционирования данной единицы за счет наделяния руководителя этого подразделения ответственностью за результат его деятельности, правом самостоятельного решения ряда ключевых вопросов в области управления себестоимостью и продажами, а также переходом от «котлового» метода составления отчетности к раздельному (попередельному, продуктовому и т. д.). Например, ОАО «Сегежский целлюлозно-бумажный комбинат» с 2004 года стало внедрять подход к управлению на основе тезиса об «увеличении стоимости компании». «Критерием оценки каждого подразделения становился ответ на вопрос: увеличивает его деятельность стоимость компании или нет? Так создается единый язык горизонтального и вертикального общения в компании, задачей каждого из подразделений становится создание стоимости – путем увеличения доходов, снижения издержек, уменьшения рисков. Единый для всех критерий позволяет сделать рост стоимости предприятия выгодным для каждого из сотрудников компании. Эффективной и целенаправленной становится система вознаграждения труда всех и каждого. Воплотив названные принципы в жизнь, на конкретном предприятии, мы получаем стратегию его развития на длительный срок, с понятными людям целями, задачами и, что немаловажно, – с ясным ответом на вопрос: что и сколько я смогу получить за свой труд – сегодня,

завтра, в отдаленной перспективе?» [16]. Для этого было необходимо создать систему показателей, описывающих степень достижения цели, и методу их измерения. Выбор был сделан в пользу модели под названием «Сбалансированная система показателей» (ССП) [3], разработанной в начале 1990-х годов Р. Капланом и Д. Нортеном. Эта модель позволяет донести принципы стоимостного подхода к управлению до самых низовых структурных звеньев. Вторым значительным ее преимуществом является то, что эта система оценивает эффективность бизнес-процессов компании. Идея сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для оценки внутрифирменных управленческих целей. Данная система направлена прежде всего на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Параллельно с этими процессами руководство компании стало понимать, что условия на рынке постепенно ужесточаются. Это особенно касалось рынка Западной Европы, так как к тому времени Сегежскому ЦБК удалось стать монополистом на российском рынке бумажных мешков, увеличив свою долю за 4 года с 32 до 70 %, а также установить достаточно высокие барьеры для иностранных игроков. Европейский же рынок переживал кризис перепроизводства, и для компании стало актуальным дальнейшее развитие, а это означало только выход за пределы России. Именно в тот момент появилась идея покупки одного из крупнейших производителей бумажных мешков в Европе – компании Korsnas Packaging. Естественно, такое поглощение не могло состояться только при использовании собственных ресурсов комбината. Именно поэтому в качестве стратегического инвестора в эту сделку был привлечен Банк Москвы, который активно занимался консолидацией лесной отрасли и созданием крупнейшего вертикально интегрированного холдинга. Все вместе это стало называться ЗАО «ИнвестЛесПром», и именно в рамках этой компании шли все последующие процессы.

Если рассматривать ОАО «Сегежский ЦБК» обособленно от вновь создававшейся холдинговой структуры, то сложится ощущение, что предприятие распадается. Из структуры ОАО «Сегежский ЦБК» были выделены ООО «Сегежская упаковка» – производитель мешков – и

«Северная лесозаготовительная компания», занимающаяся заготовкой и поставкой леса. В итоге у Сегежского ЦБК не осталось ни лесозаготовительных активов, ни самого рентабельного мешочного бизнеса. С другой стороны, эти компании были консолидированы на уровне ЗАО «ИнвестЛесПром». «СЛЗК» вошла в дивизион «Лес», где сконцентрированы все лесозаготовительные активы холдинга, а мешочное подразделение «Сегежского ЦБК» – в дивизион «Бумажные мешки» («Сегежа Пэкейджинг»).

Итогом всех этих преобразований явилось существенное повышение эффективности мешочного производства ОАО «Сегежский ЦБК». Так, за 2007 год было выработано около 420 млн шт. бумажных мешков по сравнению с 300 млн в 2006 году. Численность работников подразделения сократилась за время реализации проекта в 2 раза, до 400 человек. Естественно, нельзя говорить, что данные результаты были достигнуты только за счет реализации дезинтеграционного проекта и внедрения показателей эффективности. Помимо этого была проведена большая работа по изменению подходов к производственному процессу, была изменена система управления качеством продукции, многие работники прошли обучение на зарубежных предприятиях холдинга. Но в то же время преуменьшать роль выделения продуктовой линии «Мешки» в самостоятельное ООО «Сегежская упаковка» в повышении общей эффективности предприятия будет неправильным.

Основной вывод, который мы можем сделать, состоит в том, что интеграционные процессы, наблюдаемые во многих отраслях, не являются абсолютной тенденцией настоящего времени. Существует и прямо противоположное движение, а именно дезинтеграция экономических субъектов, которая рассматривается в основном в негативном ключе и глубоко не анализируется. В то же время, по нашему мнению, на современном этапе при рассмотрении корпоративных структур нельзя однозначно говорить об интеграции или дезинтеграции. Эти процессы надо рассматривать в комплексе применительно к формальной (иерархической) и неформальной (управленческой) структуре корпорации. Умелое применение данных подходов может стать одним из источников развития как конкретной группы компаний или отрасли, так и экономики России в целом. От экономической теории сегодня требуется определить источники возникновения дезинтеграционных тенденций, типологизировать их и разработать рекомендации по их применению в реальной управленческой деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беляева И. Ю. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты (российский опыт). М.: ФА, 1999. 296 с.
2. Зингалес Л., Раджан Р. Спасение капитализма от капиталистов: Скрытые силы финансовых рынков – создание богатства и расширение возможностей: Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований: ТЕИС, 2004. 492 с.

3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.
4. Кокшаров А. Вертикальная дезинтеграция // Эксперт. 2006. 18.05–22.05. № 18(512).
5. Курченков В. В., Токмаков В. И. Интеграционно-системные преобразования в современном производстве: основные тенденции и формы. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2001. 100 с.
6. Лишанский М. Л., Маслова И. Б. Финансы в сельском хозяйстве. М.: Финансы: ЮНИТИ, 1999. 430 с.
7. Махлуп Ф. Теории фирмы: маржиналистские, бихевиористские и управленческие // Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995. 534 с.
8. Мильнер Б. З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998. 336 с.
9. Молотников А. Е. Слияния и поглощения: Российский опыт. М.: Вершина, 2006. 344 с.
10. Нордстрем К., Ридерстралле Й. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта. СПб., 2002. 280 с.
11. Пасс К., Лоус Б., Пендлтон Э. Большой толковый словарь бизнеса Collins. М.: Вече, 1998. 688 с.
12. Пороховский А. А. Корпоративный облик Америки: тенденции обновлений // США и Канада. 2005. № 2.
13. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2005. 480 с.
14. Серый Е. С. Бизнес-словарь [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.businessvoc.ru/bv/Term.asp?word_id=3340.
15. Стаки Д., Уайт Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция // Вестник McKinsey Quarterly. 1993. № 3.
16. Становление предпринимательства в Республике Карелия: опыт и проблемы переходного периода 1999–2003 гг. / Отв. ред. А. С. Ревайкин. Петрозаводск: Карелия, 2003. 304 с.
17. Baldock R. The last day of the giants?: A Route Map for Big Business Survival. N. Y.: John Willey, 2000. 270 p.
18. Cairncross F. The death of distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives. London: Harvard Business press, 2001. 317 p.