УДК 338.92

А.В.РАДЬКО
Санкт-Петербургский горный институт

СТРАТЕГИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОРНЫМИ КОМПАНИЯМИ

Основным направлением развития российской экономики стал переход от сравнительно аморфных образований типа конгломерата к вертикально интегрированным структурам более однородного типа, имеющим четкие организационно-правовые формы.

Главной целью интеграции является повышение эффективности производства и устойчивости интегрируемых предприятий. Многообразие экономических условий деятельности предприятий обусловливает существование различных типов интеграции: вертикальной, горизонтальной, диагональной, смешанной.

Опыт функционирования российских интегрированных корпоративных структур (ИКС) показал, что наиболее эффективной формой организации вертикально интегрированной компании является холдинг с гибкой структурой управления акционерным капиталом, отвечающей балансу интересов всех участников интеграционного процесса.

Стратегия развития корпорации, нацеленная на достижение лидерства на рынке, представляет собой набор мер, направленных на усиление конкурентных преимуществ, развитие динамических способностей и нейтрализацию слабых сторон деятельности предприятия.

Стратегическое корпоративное управление дает возможность расширить горизонты прогнозирования и тем самым создать возможности для эффективного развития корпоративных производственно-хозяйственных систем в новых условиях.

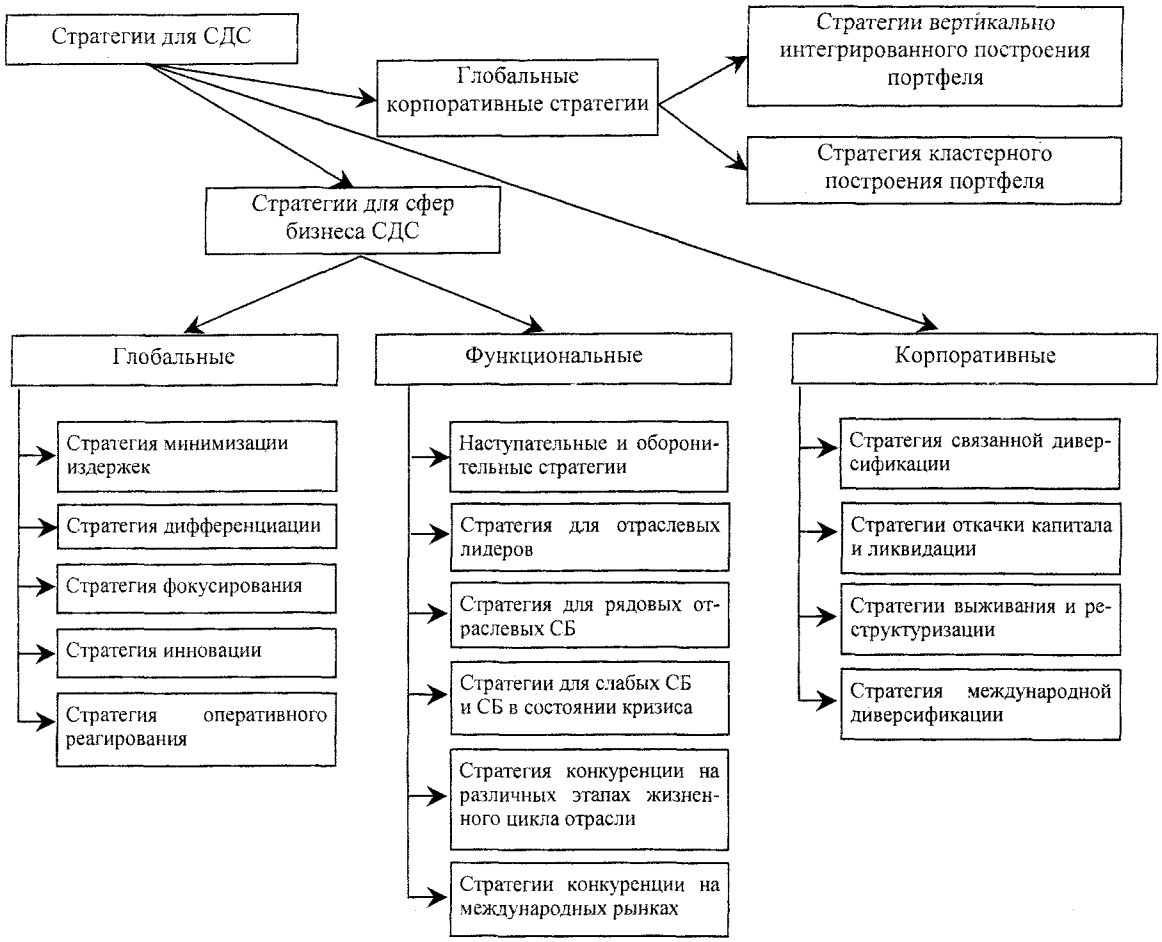
The main direction of the development of the Russian economy became the transition from comparably indefinable institutions like «conglomerate» to more homogeneous vertical-integrated structures, which have more neat organization & legal structures. The experience of activity of Russian VIC shows, that the most efficient form of organization of VIC is holding with flexible structure of managing of the stock capital, which properly respond to the balance of interests of all the partners of the integration process.

The strategy of the development of the corporation aiming reaching the leadership over the market is a number of actions, the direction of which is strengthening of key competitions, developing of dynamic abilities & neutralizing of weak sides of company's activity. The strategically corporative management gives the possibility to extend the horizons of foreknowledge & thank for it, make the possibilities for effective development of corporative producing & business maintaining systems in new conditions.

До недавнего времени одной из наиболее ярко выраженных макроэкономических тенденций в России являлась концентрация капитала в форме слияния банковского и промышленного капиталов. Процесс в целом завершился формированием слабо связанных финансово-промышленных систем. Основной тенденцией в настоящее время следует признать реструктуризацию корпоративных портфелей, направленную на формирование внутрисистемных связей, которые могли бы обеспечить наличие долгосрочных конкурентных преимуществ (см. рисунок).

Можно выделить три основные этапа формирования и развития связанно-диверсифицированных систем (СДС) [1]:

- формирование слабосвязанных систем (конгломератов) в эпоху приватизации в ранний постсоветский период (1990-1995);
- трансформации конгломератов в более эффективные СДС (1995-2000) с увеличением синергических эффектов между элементами системы, повышением эффек-



Основные стратегические направления реструктуризации компаний

тивности функционирования системы в целом;

• трансформация части крупных СДС в транснациональные корпорации (2000-2010).

Определяющими для нынешнего периода интеграционной динамики в России являются распространение регрессивной интеграции и очередной виток передела собственности. Последний процесс обусловлен сделками по остаточной приватизации, вынужденным сбросом после кризиса 1998 г. крупнейшими ИКС промышленных активов, приобретенных совершением конгломератных сделок, трансформацией института банкротства и пересмотром результатов инвестиционных конкурсов 1995-1996 гг.

В развитии российской экономики заметным стал переход от сравнительно аморфных образований к вертикально интегрированным структурам более однородного типа, имеющим четкие организационно-правовые формы. Этот процесс в наиболее явном виде отмечен в нефтяной и металлургической отраслях, но наблюдается и в химической, пищевой промышленностях, в гражданском авиастроении и ряде секторов военно-промышленного комплекса.

Безусловно, вертикально интегрированные структуры обеспечивают не только нормальное функционирование предприятий, но и создают основу для опережающего развития производства конечной продукции. Именно в них реализуются стратегические планы компаний, формируется большая часть добавленной стоимости и накоплений капитальных ресурсов для развития производства.

Одно из главных преимуществ вертикальной интеграции – способность создан-

ной структуры к саморазвитию, что связано, в первую очередь, с возможностями проведения единой и рациональной инвестиционной и финансовой политики, направленной на снижение производственных затрат и организацию эффективного маркетинга. Все это в конечном итоге способствует укреплению конкурентных позиций компании.

Опыт функционирования российских ИКС показал, что наиболее эффективной формой организации вертикально интегрированной компании является холдинг с гибкой структурой управления акционерным капиталом, отвечающей балансу интересов всех участников интеграционного процесса, региона и федерального центра.

Процесс консолидации собственников и создание холдинговых компаний помогают решить целый ряд проблем: минимизировать рабочий капитал, ускорить финансовые обороты, обеспечить более стабильную, максимально возможную загрузку предприятий. Вертикальная интеграция создает реальные предпосылки для разумного планирования инвестиций в основные производственные объекты компании, поскольку эти вложения носят дополняющий характер. Это позволяет существенно уменьшить финансовый риск и расширяет возможности привлечения заемного капитала в вертикально интегрированную структуру на более выгодных условиях [2].

Главной целью интеграции является повышение эффективности производства и устойчивости функционирования интегрируемых предприятий. Многообразие экономических условий деятельности предприятий обусловливает существование различных типов интеграции: вертикальной, горизонтальной, диагональной или смешанной.

Важно отметить, что в рамках стратегии вертикальной интеграции объединяются направления деятельности, каждое из которых потенциально может быть независимым бизнесом. Вертикально интегрированные компании стремятся укрепить конкурентные позиции своего основного бизнеса путем снижения производственных затрат и рыночных издержек по приобретению ресурсов и сбыту продукции, некоторого снижения влияния рыночной конъюнктуры, улучшения сквозного контроля качества.

Исследования, выполненные за рубежом, выявили резкое увеличение удельного веса интегрированных структур. Если к началу 50-х гг. XX в. они составляли не более 25 % в общем объеме предприятий, то к середине 90-х гг. их число возросло до 43-45 %, а в настоящее время ими производится до 70 % внутреннего национального продукта [3].

Таким образом, стратегия развития корпорации, нацеленная на достижение лидерства на рынке, представляет собой набор мер, направленных на усиление конкурентных преимуществ, развитие динамических способностей и нейтрализацию слабых сторон деятельности предприятия.

Реализация стратегии корпоративного управления вызывает необходимость разработки теории и практики стратегического корпоративного управления. Стратегическое корпоративное управление дает возможность расширить горизонты прогнозирования и тем самым создать возможности для эффективного развития корпоративных производственно-хозяйственных систем в новых условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Забелин П.В.* Основы корпоративного управления концернами. М.: Изд-во «Приор», 1998.

2. *Сысоев А.* Лицом к реальному сектору // Металлы Евразии. 2000. № 6.

3. *Храброва И.А.* Корпоративное управление. М.: Издательский дом «Альпина», 2000.