

УДК 338.012

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-97-106

## УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОРПОРАЦИЕЙ В РАМКАХ РЕФОРМЫ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ

**Рязанова О.Е.<sup>1</sup>, Желтенков А.В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
117997, г. Москва, ул. Стремянный переулок, д. 36, Российская Федерация

<sup>2</sup>Московский государственный областной университет  
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье выявляются характерные черты старой и новой управленческой парадигмы и противоречия российской модели корпоративного управления; формулируются основные направления реформы корпоративного управления в России, которые могут способствовать росту национальной экономики и привлечению долгосрочных инвестиций крупных отечественных компаний. Пересмотрены подходы к государственному контролю с целью укрепления доверия локальных инвесторов к экономической политике. На основе проведенного анализа авторы заключают, что основной проблемой внедрения комплексных информационных систем в интегрированных перерабатывающих корпорациях является недостаточная проработанность многих проектов. Информатизация корпорации должна быть комплексной и охватывать прежде всего те виды хозяйственной деятельности, которые вносят наибольший вклад в себестоимость выпускаемой продукции.

**Ключевые слова:** интеграция, корпоративный сектор, корпоративное управление, инвестиции, экономический рост.

## INTEGRATED CORPORATION MANAGEMENT UNDER CORPORATE GOVERNANCE REFORM

**O. Ryazanova<sup>1</sup>, A. Zheltenkov<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Plekhanov Russian University of Economics  
36, Stremyanny lane, Moscow, 117997, Russian Federation

<sup>2</sup>Moscow State Regional University  
10 A, Radio street, Moscow, 105005, Russian Federation

**Abstract.** The article highlights the features of the old and new management paradigms characterized by contradictions and the Russian model of corporate governance; formulates the basic directions of corporate governance reform in Russia which may promote the growth of the national economy and attract long-term investments to large domestic companies. The authors revise the approaches to the state control with the view of strengthening local investors' confidence to economic policy. It is concluded that the basic problem of introducing complex information systems into integrated processing corporations is insufficient development of many projects. The informatization of a corporation should be

complex, including first of all those kinds of economic activity that greatly contribute to the net cost of manufactured goods.

**Key words:** integration, corporate sector, corporate governance, investments, economic growth.

Главным критерием управления современной интегрированной корпорацией является обеспечение эффективности и конкурентоспособности её деятельности в условиях новой управленческой парадигмы с целью экономического роста в стране. Обобщая результаты теоретических исследований и двадцатипятилетней практики развития корпоративного сектора в России, мы можем сформулировать характерные черты современной корпоративной системы управления и новые черты управления интегрированной корпорацией в условиях экономического роста (табл. 1).

В начале структурных перемен в России интегрированные корпорации укрупнялись за счёт внутренних подразделений и внешних кооперацион-

ных связей. Корпорации развивали свои организационные структуры управления за счёт формирования дилерских сетей, инструментов маркетинга и других механизмов, ориентированных на спрос. Такие преобразования требовали значительных затрат времени и финансовых средств. Но в то время для менеджмента перво-степенной задачей было понимание механизмов, принципов, элементов по формированию отраслевых интегрированных корпораций и доли участия в этом процессе государства [8]. За счёт уменьшения барьеров вхождения в отрасли и акционирования организаций были возможны переливы капитала и активизация инвестиционных потоков, необходимых для создания индустриальной базы страны.

Таблица 1

### Характерные черты существующей и новой управленческой парадигмы

Характеристики управленческой парадигмы	Черты современной корпоративной системы управления	Черты управления интегрированной корпорацией в условиях экономического роста
Цель корпорации	Максимизация дохода, рост курса акций	Приоритет в учёте интересов клиентов, акционеров и персонала, удовлетворение требований конкретного потребителя
Главное управленческое звено	Высшее звено топ-менеджмента	Среднее и низовое звенья менеджмента
Принцип организации деятельности	Рациональная организация и функциональная специализация	Базирование на знаниях, информации, компетенциях
Кадры интегрированной корпорации	Объект менеджмента	Субъект менеджмента, носители ключевых компетенций

Окончание табл. на с. 99

## Окончание таблицы 1

Характеристики управленческой парадигмы	Черты современной корпоративной системы управления	Черты управления интегрированной корпорацией в условиях экономического роста
<b>Мотивация менеджеров</b>	Достижение поставленной цели, ограниченной достижением среднего уровня успеха	Видение персоналом целей корпорации, предусматривающих её выживание и адаптацию в условиях изменяющейся среды и неопределённости
<b>Подход к конкуренции</b>	Структурный подход, основанный на структурном позиционировании корпорации по отношению к внешней среде, конкурентам	Ресурсный подход, основанный на выявлении и развитии ключевых компетенций корпорации
<b>Реакция на изменение окружающей среды</b>	Реактивная	Стратегическая, креативная, активное использование внутреннего потенциала корпорации в целях изменения внешнего окружения
<b>Стиль руководства</b>	Авторитарный, с элементами демократического	Демократический, способствующий раскрытию работниками своих способностей, формированию команды единомышленников
<b>Информация</b>	Строго дозированная	Открытость в управлении, доступность информации

Источник: 2.

На практике создание и функционирование интегрированных корпораций в первом десятилетии структурных перемен в России отличалось тем, что:

– достаточным условием для эффективной конкуренции должна была быть низкая концентрация производства. При проведении антимонопольных мер на практике проводилось дробление крупных промышленных структур. Однако такие меры были ошибочны, так как именно структура отраслевого рынка влияет на ценообразование, инновации, внутриотраслевое взаимодействие [6];

– изоляция государственных органов от решения экономических проблем привела к увеличению количества негосударственных структур спе-

кулятивно-посреднического типа, деятельность которых была направлена на удовлетворение собственных интересов. В процессе российской приватизации появлялись открытые акционерные общества, но практически они были закрыты от внешнего влияния и контроля. Закрытая система акционерной собственности сложилась на большинстве приватизированных российских интегрированных корпораций, в которых у совета директоров находились контроль и управление стратегическими решениями [9]. К концентрации управленческих функций в руках высшего менеджмента привели также слабое участие инвестиционных фондов и высокая степень распылённости акционерного капитала.

На начальном пути реформирования экономики в России характерными признаками корпоративного управления являлись:

1) слияние промышленного и банковского капиталов и формирование на этой основе олигархических структур;

2) стирание границы между политикой и рынком, где первостепенное значение отводилось государству;

3) отток капитала на внешний рынок;

4) слабость институтов, неэффективная структура собственности, неопределённость правомочий собственности и слабая защита прав собственности;

5) усиление и распространение монополизма в экономике.

В сложившейся российской модели корпоративного управления наблюдались следующие противоречия:

1) незащищённость большинства акционеров из-за концентрации акционерного капитала в одних руках – собственника. Специфичным для российской модели корпоративного управления является тесная взаимосвязь между собственностью и управлением, при которой управление сводится к контролю над собственностью;

2) перераспределение контроля и прав управления между аутсайдерами и инсайдерами в пользу последних;

3) максимизация правовой защиты миноритарных акционеров [7].

Между тем по защите прав миноритариев показатели России в рейтинге «Boing Business-2017», составленном группой Всемирного банка, выросли на 13 позиций до 53-го места, но этот рост не отражает действительный уровень корпоративного управления. С

одной стороны, принимаются проекты по реформам, дорожные карты, а с другой стороны, утверждается законопроект, согласно которому госкомпании не должны направлять оферты миноритариям [1]. Но даже если ликвидировать все административные барьеры, это не решит фундаментальных проблем инвестиционного климата. Вместо структурных реформ в экономике ухудшается деловой климат, даже с усилением участия государства в экономике. Практика показала, что государственный контроль – самая худшая форма собственности. Акции корпораций с государственным участием приносят инвесторам более низкий доход, чем частные. В рамках исследования, которое проводила фирма «Estrat», анализируя 6600 компаний из 61 страны, выявлено, что на корпорации с государственным участием в развитых странах приходится 4 % рыночной капитализации, в развивающихся – 35 %, а на пограничных рынках – 43 % (см. рис. 1).

На основе анализа корпоративного сектора за период с 2005 по 2015 гг. акции корпораций с госучастием принесли около 10 % совокупного дохода. Акции корпораций с обширной структурой собственников принесли около 50 % совокупного дохода, а акции частных корпораций с одним или несколькими собственниками за этот срок увеличили капитализацию более чем в 2 раза.

Чрезмерный государственный контроль и вмешательство в управление корпорациями мешают развитию страны и росту экономики. Государство может использовать подконтрольные корпорации для реализации разных программ государственного финанси-

рования не в интересах национальной экономики и экономического роста и быть инструментом для сокрытия бюджетных денег.



Рис. 1. Страны с наибольшей долей участия государства в управлении корпорацией.

Источник [3].

Таким образом, российские интегрированные корпорации находятся в состоянии, когда им особенно необходимы существенные изменения, имманентные экономике роста. Их можно разбить на две группы:

- структурные преобразования в экономике;
- изменения в системе корпоративного управления.

Вывести российскую экономику из стагнации, которая может продлиться несколько лет, можно за счёт реформы корпоративного управления, начиная с реформы государственного управления, в первую очередь – за счёт разделения полномочий между органами и уровнями власти и перехода к принципам регулярного менеджмента. Последняя может значительно по-

высить темпы экономического роста. Новая модель развития корпоративного управления должна опираться на активную инвестиционную политику. Инвестиции – ключевой вопрос для создания долгосрочного устойчивого экономического роста. Инвестиции можно стимулировать через специальные инструменты государственной поддержки: обеспечение доступа частного капитала к управлению инфраструктурой бизнеса, государственно-частным партнёрством, проектное финансирование [4].

Определяя основные направления реформы корпоративного управления, которые могут способствовать росту долгосрочных инвестиций крупных отечественных компаний, первостепенными целями в управлении корпо-

рациями в условиях экономического роста нужно считать восстановление доверия к правительству, его политике, доверие к долгосрочным инвестициям, интересы клиентов, акционеров, персонала и потребителей. Знаний и информации должно быть достаточно, чтобы гибко реагировать на изменения требований клиентов и работников корпораций. Так как именно кадровое управление сейчас хуже, чем в советский период, хотя теория менеджмента развилась и дополнилась значительными достижениями, среднее и низовое звенья менеджмента должны стать главным управленческим звеном, обеспечивающим конкурентоспособность корпорации, поскольку именно на эти уровни менеджмента возложено принятие оперативных решений и распоряжений, и от скорости и правильности их принятия во многом зависит реализация инновационной деятельности интегрированной корпорации.

Специфика внедряющихся инновационных процессов в ряде корпораций, как объекта управления, предопределяет особый характер труда менеджеров в этой сфере и требования, предъявляемые к ним. Так как основным предметом труда менеджера является научно-техническая и управленческая информация, резко возрастают требования к его компетентности в области специализации корпорации, коммуникабельности, знаниям в области теории и навыкам в сфере практики управления.

Плохие рыночные результаты преобладали в секторах, отвечающих за добычу различных видов сырья, переработку сырья, цены на которые значительно упали в последние годы.

Такие сектора, как энергоресурсы, сырьё, финансы, коммунальные услуги, демонстрировали более низкие темпы роста. Например, перерабатывающая сфера – одна из системообразующих сфер российской экономики, занимающая значительную долю в производстве ВВП. Сложные проблемы развития этого сектора, слабые механизмы корпоративного управления тормозят вывод его на передовые позиции в мировой экономике и требуют не только ускоренного перевооружения в техническом и технологическом плане, но и быстрой реорганизации всей производственно-управленческой структуры.

В современных условиях осуществлять вышеуказанные мероприятия в рамках энергосбережения и экологичности производственных процессов необходимо с использованием средств компьютерных и информационных технологий. С точки зрения готовности корпораций к реализации ИТ-проектов перерабатывающая сфера – одна из наиболее благополучных отраслей. Налицо взаимная заинтересованность предприятий-заказчиков и компаний-консультантов в успешной реализации проекта. Во многих интегрированных перерабатывающих корпорациях в совместных проектных командах устанавливается конструктивная, доброжелательная, творческая атмосфера, обеспечивающая положительный конечный результат.

В интегрированных перерабатывающих корпорациях России на современном этапе происходят структурные изменения в системах управления, а именно: внедряется стратегическое планирование, создаются подразделения по управлению стратегическим

развитием и собственностью, происходит переориентация системы планирования, оптимизация системы бюджетирования [5]. Все эти нововведения имеют место только в интегрированных перерабатывающих корпорациях и, соответственно, находятся на стадии формирования.

В организационной структуре управления большинства российских интегрированных перерабатывающих корпораций наблюдается чрезмерная концентрация управленческих функций на уровне высшего звена – Генерального Директора и его аппарата. Формирование и развитие системы управления, сопровождающиеся совершенствованием организационной структуры управления в корпорациях, могли бы обеспечить необходимую информационную поддержку принятию ответственных управленческих решений на более низком управленческом уровне и способствовать делегированию соответствующей ответственности с высшего на средний уровень управления.

Ещё одним характерным недостатком организационных структур российских интегрированных перерабатывающих корпораций является дублирование функций несколькими отделами<sup>1</sup>. В целом недостатками су-

<sup>1</sup> Часто дублируются функции Отдела договоров и сбыта и Управления материально-технического снабжения в части контроля за отгрузкой продукции по взаимозачёту; каналы передачи информации не всегда обеспечивают её достоверность и оперативность, что приводит к дублированию каналов и источников информации; при анализе полученной информации не всегда используется стандартный формат представления данных и регламентированные аналитические процедуры; применяемые методы анализа информации не всегда отвечают потребностям её пользователей.

ществующих организационных структур управления российских интегрированных обрабатывающих компаний являются:

- концентрация принятия всех управленческих решений на уровне генерального директора (в некоторых случаях – коммерческого директора);
- отсутствие использования процедур делегирования полномочий;
- необоснованное рассредоточение ряда управленческих функций планирования и контроля по службам, отделам и по отдельным структурным подразделениям;
- дублирование функций подразделений.

В целях ликвидации перечисленных недостатков осуществляется внутренний аудит системы управления, который позволяет своевременно выявить и идентифицировать управленческие риски и разработать впоследствии мероприятия по их предотвращению. Мероприятия в рамках внутреннего аудита системы управления будут способствовать созданию дополнительных предпосылок для повышения эффективности систем управления интегрированных перерабатывающих корпораций на всех их уровнях управления.

Желание интегрированных перерабатывающих корпораций построить высокоинтегрированные эффективные производственные структуры объясняется их интересом к ИТ-решениям. Опыт ИПУ РАН показывает, что использование компьютерных моделей, отражающих специфику технологических процессов, позволяет разрабатывать эффективные подходы к созданию систем управления, решающих в числе важнейших задачи энерго- и ресурсосбережения.



Такой опыт реализован, в частности, в системе СУЭТ (Система управления энергосберегающей технологией) для листовых станов горячей прокатки, использующих слябы, поступающие из нагревательной печи.

Что касается информатизации интегрированных перерабатывающих корпораций, доля интегрированных перерабатывающих корпораций России в потреблении лицензий на право использования EAS-решений в 2011 г. составила всего 0,5 % от общего объёма продаж систем [10].

В настоящее время благодаря прогрессу в области машинного обучения корпорации проявляют большой интерес приложениям на основе искусственного интеллекта. Эта технология позволяет компьютерам выполнять задачи обработки громадных массивов данных. Разработки в области искусственного интеллекта особенно важны для корпораций, работающих с большими массивами изображений и аудиозаписей, для повышения их конкурентоспособности [2; 3].

Ведущие перерабатывающие корпорации (Газпром, Северсталь, Мечел, Зарубежнефть, Алтай-Кокс и т.п.) внедрили ERP-системы (Enterprise Resource Planning System – система управления ресурсами компании) в системе управления в области финансов и логистики, а управление производством пока стоит в перспективе. ERP-системы внедряются для того,

чтобы объединить все подразделения компании и все необходимые функции в одной компьютерной системе, которая будет обслуживать текущие потребности этих подразделений. Большинству перерабатывающих корпораций внедрить комплексные системы автоматизации управления мешают внутренние проблемы, связанные с финансами и организационной неподготовленностью.

В целом, основной проблемой внедрения комплексных информационных систем в интегрированных перерабатывающих корпорациях является недостаточная проработанность многих проектов, что приводит к замедлению сроков внедрения. Создание программного обеспечения для управления компанией связано с грамотностью постановки задачи, отсутствием квалифицированных специалистов, времени и т.д. Даже если удаётся справиться с этими проблемами, то выгода иногда получается лишь в краткосрочной перспективе. Технологии меняются очень быстро, и разработанная система, достаточно современная и эффективная сегодня, через год или два практически устаревает и становится тормозом для корпорации. На наш взгляд, информатизация корпорации должна быть комплексной и охватывать прежде всего те виды хозяйственной деятельности, которые вносят наибольший вклад в себестоимость выпускаемой продукции.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Базанова Е., Папченкова М. Россия поднялась, но упала // Ведомости. 26 окт. 2016.
2. Бармута К.А. Модель инновационного развития предприятия с позиции НТП // Вопросы современной экономики. 2008. № 6. С. 31–32.
3. Джонсон С. Госкомпании мало приносят // Ведомости. 26 сент. 2016.
4. Назарова Е.В. К вопросу о развитии предпринимательской деятельности в сфере об-



- ращения // Учёные записки Российской академии предпринимательства. 2014. № 39. С. 187–195.
5. Назарова Е.В. Бизнес-планирование в условиях диверсификации производства // Экономика и социология. 2016. № 30. С. 36–40.
  6. Радыгин А., Сидоров И. Российская корпоративная экономика: сто лет одиночества? // Вопросы экономики. 2000. № 5. С. 5–14.
  7. Радыгин А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 2. С. 35.
  8. Российские корпорации в условиях антимонопольного регулирования / Р.С. Дзарасо, и др.; отв. ред. О.Е. Рязанова. М.: ИИУ МГОУ, 2016. 304 с.
  9. Рязанова О.Е. Формирование акционерной собственности в ходе реформирования акционерной собственности в России: дисс. ... канд. экон. наук. Самара, 1997. 160 с.
  10. Семенов А.А., Рязанова О.Е. Методологические подходы к оценке корпоративного управления промышленных структур в металлургической промышленности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2012. № 2. С. 74–78.

#### REFERENCES:

1. Bazanova E., Papchenkova M. Rossiya podnyalas', no upala [Russia rose, but fell again] // Vedomosti [Statements]. 26 oct.2016.
2. Barmuta K.A. Model' innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya s pozitsii NTP [The model of innovative development of enterprises in terms of the NTP] // Voprosy sovremennoi ekonomiki. 2008. No 6. Pp. 31–32.
3. Dzhonson S. Goskompanii malo prinosityat [The state-owned companies bring little profit] // Vedomosti [Statements]. 26 sent.2016.
4. Nazarova E.V. K voprosu o razvitiy predprinimatel'skoi deyatel'nosti v sfere obrashcheniya [To the issue of the development of entrepreneurship in the sphere of circulation] // Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva. 2014. No 39. Pp. 187-195.
5. Nazarova E.V. Biznes-planirovanie v usloviyakh diversifikatsii proizvodstva [Business planning in terms of diversification of production] // Ekonomika i sotsiologiya. 2016. No 30. Pp. 36–40.
6. Radygin A., Sidorov I. Rossiiskaya korporativnaya ekonomika: sto let odinochestva? [Russian corporate economics: one hundred years of solitude?] // Voprosy ekonomiki. 2000. No 5. Pp. 5–14.
7. Radygin A. Korporativnoe upravlenie: ogranicheniya, protivorechiya i osobennosti regulirovaniya [Corporate governance: limitations, contradictions and peculiarities of regulation] // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2004. No 2. Pp. 35.
8. Rossiiskie korporatsii v usloviyakh antimonopol'nogo regulirovaniya [Russian corporations in terms of Antimonopoly regulation] / R.S. Dzarasov et al.; ed. edited by O.E. Ryazanova]. M., IIU MGOU, 2016. 304 p.
9. Ryazanova O.E. Formirovanie aktsionernoii sobstvennosti v khode reformirovaniya aktsionernoii sobstvennosti v Rossii: dis. ... kand. ekon. nauk / Samarskii gosudarstvennyi ekonomicheskii universitet [The formation of stock ownership during the reform of share ownership in Russia: a Ph.D. in Economics thesis / Samara State Economic University]. Samara, 1997. 160 p.
10. Semenov A.A., Ryazanova O.E. Metodologicheskie podkhody k otsenke korporativnogo upravleniya promyshlennykh struktur v metallurgicheskoi promyshlennosti [Methodological approaches to assessing corporate governance of industrial structures in steel industry] // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2012. No 2. Pp. 74–78.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

*Рязанова Олеся Евгеньевна* – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры политической экономии и истории экономической науки Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова;

e-mail: [afinna2011@yandex.ru](mailto:afinna2011@yandex.ru)

*Желтенков Александр Владимирович* – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;

e-mail: [kaf-menedq@mgou.ru](mailto:kaf-menedq@mgou.ru)

**INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

*Olesya Yevgenievna Ryazanova* – Doctor of Economics, Professor at the Department of Political Economy and the History of Economic Science at Plekhanov Russian University of Economics;

e-mail: [afinna2011@yandex.ru](mailto:afinna2011@yandex.ru)

*Alexander Vladimirovich Zheltenkov* – Doctor of Economics, Professor and Head of the Department of Management and State Governance at Moscow State Regional University;

e-mail: [kaf-menedq@mgou.ru](mailto:kaf-menedq@mgou.ru)

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ССЫЛКА**

*Рязанова О.Е., Желтенков А.В.* Управление интегрированной корпорацией в рамках реформы корпоративного контроля // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 4. С. 97-106.

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-97-106

**BIBLIOGRAPHICAL REFERENCE**

*Ryazanova O.E., Geltenkov A.V.* Integrated Corporation Management under Corporate Governance Reform // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2016. № 4. P. 97-106.

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-97-106