

Глава 31

ОСОБЕННОСТИ РАЗНЫХ ФОРМ МЕЖФИРМЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ

31.1. Особенности жестких форм интеграции в бизнес-группы

Чем большую роль в деятельности бизнес-группы играют имущественные связи между ее участниками, тем, как правило, меньшей степенью самостоятельности располагает большинство участников группы. Поэтому о бизнес-группе, состоящей из основного общества и дочерних компаний, допустимо говорить как о более жесткой форме интеграции по сравнению с сетевой индустриальной организацией. Можно выделить следующие свойства относительно жёстких форм интеграции в бизнес-группы.

Инерционность и ориентация на массовое производство. Бизнес-группы в виде фирм с дивизиональной организационной структурой и БГ холдингового типа хорошо приспособлены к выполнению повторяющихся задач. Сила иерархической структуры в ее надежности — способности постоянно производить большие объемы товаров или услуг данного качества. Такие организационные формы с их способностью сокращать издержки посредством увеличения масштабов производства идеально подходят для массового производства и распределения. Однако, если это увеличение сопровождается развитием специализированных навыков и умений рабочей силы, то усиливается и сопротивление изменениям.¹ Повышение степени жёсткости интеграции по мере возрастания специфичности активов и увеличения объемов инвестиций в них является общей закономерностью.

Бизнес-группы пирамидального типа, охватывающие целые технологические цепочки, отвечают условиям рыночной стабильности и медленно меняющихся технологий. Однако сокращающиеся жизненные циклы продуктов и ускорение технологических изменений, характеризующие сегодня международную конкуренцию, сужают сферу эффективного функционирования подобных структур.²

Ослабление созидательных мотиваций партнеров по бизнес-группе. по мере снижения их самостоятельности. Интеграция в бизнес-группу сопряжена с распределением между ее участниками не только рисков, но и достижений участников. Коллективное же присвоение результатов деятельности БГ способно существенно ослабить мотивации отдельных фирм к максимальному наращиванию собственного вклада в общие результаты.

¹ Hannan, Michael T., and John Freeman. Structural Inertia and Organizational Change // American Sociological Review, 1984, №49. P. 149–164.

² Piore, Michael, and Charles Sabel. The Second Industrial Divide. N.Y.: Basic Books, 1984; Boyer, Robert. Technical Change and the Theory of Regulation / Dosi, G. et al. (eds.) Technical Change and Economic Theory. L.: Printer, 1988.

Чем жестче форма межфирменной интеграции, тем вероятней такие ее последствия, тем больше расходы на контроль (мониторинг) деятельности объединяемых производств.

Наибольшее сужение автономности участников бизнес-группы происходит при объединении их "под крышей" общей собственности в интегрированные структуры пирамидального типа. В основном - это фирмы, имеющие холдинговую структуру, и компании, использующие дивизиональную организацию внутрифирменного управления. Преимуществом холдинговой структуры является более защищённая позиция руководителей дочерних компаний по сравнению с позициями управляющих отделениями. Впрочем, у фирмы с дивизиональной структурой имеются более широкие возможности для маневрирования ресурсами в решении стратегических задач. Мягкие формы интеграции, в частности ФПГ и сетевые структуры, в большей мере сохраняют мотивации фирм-участников к раскрытию своих потенциальных возможностей.

Жесткие варианты интеграции расширяют возможности административного влияния на использование инвестиционных ресурсов бизнес-группы, что облегчает их перераспределение в новое производство. Вместе с тем, переключение информационных потоков на бюрократические структуры, в которых информация циркулирует «по вертикали», чревато ослаблением координации, информационного обмена «по горизонтали». В итоге это может усложнить согласование инновационных усилий партнеров по бизнес-группе, уменьшить генерирование в ней новой информации, затормозить обновление производства.

Собственные мотивации административной иерархии. Жесткие варианты интеграции способствуют формированию в административной иерархии таких мотиваций, которые способны нарушить нормальное распределение ресурсов бизнес-группы, поскольку в аппарате централизованного управления группой могут возникнуть собственные целевые установки. Они проявляются, в частности, в стремлении к экспансии административного контроля, инструментами которой предстают принципы: «больше значит лучше», «обладание эксклюзивной информацией всегда достоинство». При жестком варианте интеграции обычно довольно остро стоит проблема мониторинга действий самой административной иерархии. Противодействие ее экспансии затруднено сложностями сопоставления затрат и результатов административной координации.

Ущемление интересов младших партнеров по группе и миноритарных акционеров. Существуют опасения, что благополучие ведущих участников бизнес-групп поддерживается за счет младших партнеров по группе и их акционеров.³ Наблюдаемые в

³ Johnson, S., R. La Porta, F. Lopez de Silanes, and A. Shleifer. Tunneling // American Economic Review, 2000, Vol. 90, pp. 22-27.

рамках бизнес-групп пирамидальная структура собственности и перекрестное владение акциями могут использоваться как средства укрепления позиций контролирующих акционеров в ущерб миноритарным акционерам.

Для контролирующего акционера естественно ставить во главу угла свои собственные интересы. Это может уменьшать привлекательность акций для мелких инвесторов и, как следствие, понижать их рыночную стоимость. Вместе с тем, наличие контролирующего акционера ограничивает возможности своекорыстных действий со стороны наемных управляющих, что должно повышать привлекательность акций для миноритарных акционеров. Вопрос о том, какова результирующая столь разнонаправленных влияний, в общем случае не имеет однозначного ответа. Эта неоднозначность подтверждается практикой, предоставляющей примеры весьма отличающихся взаимоотношений контролирующего и миноритарных акционеров в бизнес-группах пирамидального типа.

В одних странах, например в корейских БГ, наблюдалось распределение доходов в пользу контролирующих акционеров⁴, в других, например в Бельгии, для пирамидальных групп имеются свидетельства противоположного характера.⁵ О возможности накопления у миноритарных акционеров существенной части выгод от интеграции свидетельствует опыт таких стран, как Чили и Индия.⁶ А вот для Японии остаётся характерным понимание взаимообусловленности благополучия всех партнеров в рамках вертикально интегрированных групп.

Некоторые исследователи приходят к выводу, что интересы миноритарных акционеров и подчиненных компаний в пирамидальных группах страдают в странах со слабой защитой прав инвесторов и особенно в кризисные периоды.⁷ Однако это заключение является дискуссионным, поскольку такого рода проблемы рассматриваются как актуальные и для европейских стран, где правовая защита инвесторов является вполне развитой. Кроме того, разная ситуация в пирамидальных группах может наблюдаться и в рамках одной и той же страны.

Когда доля ведущего акционера значительно меньше 50%, пакеты акций, принадлежащие другим участникам группы, начинают играть существенную роль в обеспечении целостности бизнес-группы, её управляемости. Такая структура отношений

⁴ Bae, K., J. Kang and J. Kim. Tunneling or Value Added: Evidence from Mergers by Korean Business Groups // *Journal of Finance*, 2002, Vol. 62, pp. 2695-2740; Joh, S. Corporate Governance and Firm Profitability: Evidence from Korea before the Economic Crisis // *Journal of Financial Economics*, 2003, Vol. 68, pp. 287-322.

⁵ Buyschaert, A., M. Deloof, and M. Jegers. Equity Sales in Belgian Corporate Groups: Expropriation of Minority Shareholders? A Clinical Study // *Journal of Corporate Finance*, 2004, Vol. 10, pp. 81-103.

⁶ Ghemawat, P., Khanna, T. The nature of diversified business groups: A research design and two case studies // *Journal of Industrial Economics*, 1998. Vol. XLVI (1).

⁷ Johnson, S., P. Boone, A. Breach, and E. Friedman. Corporate Governance in the Asian Financial Crisis // *Journal of Financial Economics*, 2000, Vol. 58, pp. 141-186.

собственности усиливает позиции младших партнеров по группе, фактически представляет собой шаг в направлении более мягкой формы интеграции. Дальнейшее продвижение по этому пути выводит на форму интеграции, при которой уже нет отдельного преобладающего акционера. Такая структура имущественных связей характерна для многоотраслевых финансово-промышленных групп Японии.

31.2. Особенности интеграции в финансово-промышленные группы

Особенности интеграция в финансово-промышленные группы (ФПГ) раскрываются в следующих свойствах этих групп.

Внутреннее перераспределение ресурсов и качество внутригрупповых инвестиций. Маневрирование инвестиционными ресурсами внутри ФПГ – весьма важный аспект их деятельности. Многие достижения этих групп основываются на широком использовании кредитных ресурсов, предоставляемых входящими в ФПГ банками. Так, стремительное послевоенное развитие Японии и Германии происходило при относительно высокой доле заемных средств в структуре капитала нефинансовых корпораций, группировавшихся вокруг банков. Способность ФПГ расширять инвестиционные возможности промышленных компаний за счет заемного капитала имеет особое значение в условиях инновационной конкуренции. Скорость технологического обновления производства, темпы наращивания выпуска конкурентоспособной продукции во многом зависят от того, насколько инвестиционные возможности корпорации выходят за рамки самофинансирования.

Поскольку входящим в ФПГ фирмам легче с помощью кредитов компенсировать ограниченность собственных средств, то ослабляется зависимость между инвестиционными расходами фирм и их денежными потоками. Такое влияние интеграции на инвестиционное поведение фирм выявлено для японской экономики. Инвестиции японских фирм, дистанцированных от банков, обнаружили более высокую чувствительность к потоку наличности, чем инвестиции фирм, имевших близкие отношения с банками.⁸

Подобная ситуация наблюдалась и в российских ФПГ как до, так и после финансового кризиса 1998г.⁹ Ослабление связи между потоком наличности фирмы и ее инвестиционными

⁸ Takeo Hoshi, Anil Kashyap, and David Scharfstein. Corporate Structure, Liquidity, and Investment: Evidence from Japanese Panel Data // Quarterly Journal of Economics. – 1991. - V. 27. - P. 33-60.

⁹ Perotti, Enrico C., and Stanislav Gelfer. Red barons or robber barons? Governance and financing in Russian financial-industrial groups // European Economic Review, 2001. - V. 45. - P. 1601-17; Volchkova Natalya. Does Financial-Industrial Group Membership Affect Fixed Investment: Evidence From Russia. New Economic School, #WP/2001/028; Черкашин И.В. Характер бюджетных ограничений участников финансово-промышленных групп и инвестиционный процесс. Дисс. на соиск. учен. степ. канд. эк. наук. – М.:ЦЭМИ РАН, 2004.

расходами трактуется как мягкость её бюджетных ограничений и нередко рассматривается в качестве принципиального свойства промышленных компаний - участников ФПГ.

Это уменьшение влияния уровня доходов на инвестиционную активность характерно для отдельных компаний ФПГ, но не для группы в целом. Анализ множества бизнес-групп, в том числе в Японии, Корее, США и Индии, выявил положительную зависимость их инвестиций от группового потока наличности.¹⁰

Высокая конкурентоспособность продукции японских финансово-промышленных групп, их значительная роль в послевоенном подъеме японской экономики способствовали тому, что к опыту именно этих групп чаще всего обращаются при осмыслении достоинств и недостатков тесного сотрудничества промышленного и банковского капитала. Японские бизнес-группы («кейрецу») – традиционный объект исследования принципов взаимоотношений в рамках ФПГ. Это группы фирм в различных отраслях промышленности, объединенные отношениями собственности. Интеграция фирм-участников чаще всего идет вокруг универсальной торговой компании и банка. В соответствии с ведущей ролью банка, выполняющего для остальных фирм функцию внутреннего рынка капитала, эти бизнес-группы называют еще «финансовыми кейрецу». Для них характерно взаимное участие в акционерном капитале (перекрестное владение акциями), осуществляющееся таким образом, что контрольный пакет акций участников группы распределен между партнерами по соответствующей ФПГ. Наряду с этим внутригрупповые взаимодействия включают личные связи высших руководителей, общегрупповые проекты, контрактные отношения и обмены, охватывающие циркуляцию финансовых ресурсов, товаров, научно-технической информации между участниками группы. Распространен обмен специалистами, особенно между банками и их клиентами, крупными производителями и их поставщиками. Распределение потерь в тяжелые времена и достижений - в хорошие; признание важной роли каждого партнера; отказ от извлечения односторонних выгод из позиционного неравенства - такие принципы выделяют в качестве основы межкорпоративных отношений в Японии. «Кейрецу» продемонстрировали высокие темпы роста, высокий уровень инвестиций и относительно низкий, хотя и стабильный уровень прибыли.¹¹

Несмотря на указанные преимущества ФПГ, специалисты в последнее время все чаще поднимают вопрос о влиянии такой формы интеграции на качество инвестиций. Фактически речь идет о сопоставлении регулирования инвестиционных потоков банками и фондовым рынком.

С одной стороны, перераспределение ресурсов в рамках ФПГ способно внести позитивный вклад в реализацию интересов группы. При этом внутригрупповые кредиты оказываются дешевле внегрупповых уже потому, что цена последних учитывает

¹⁰ См., например, Shin, H. and Y. Park. Financing Constraints and Internal Capital Markets: Evidence from Korean Chaebols // *Journal of Corporate Finance*, 2003, Vol. 5, pp. 169-191; Lensink, R., R. Van Der Molen, and S. Gangopadhyay. Business Groups, Financing Constraints and Investments: The Case of India // *Journal of Development Studies*, 2003, Vol. 40, pp. 93-119.

информационную асимметрию между внешними кредиторами и заемщиками и более высокие агентские издержки. Внутригрупповое кредитование снижает издержки, связанные с несовершенствами рынка капитала.

С другой стороны, наличие мягких бюджетных ограничений ослабляет мотивации отдельных фирм к росту рентабельности производства, повышает цену ошибок в определении стратегических задач группы, снижает влияние текущей рыночной конъюнктуры на инвестиционные решения.

Отметим, что принцип оценки характера бюджетных ограничений, который исходит из чувствительности фактических инвестиций к потоку наличности и не учитывает различия между желательным и фактическим уровнями инвестиции, подвержен критике.¹² Снижение чувствительности фактических инвестиций к потоку наличности может быть проявлением не мягкости, но жесткости бюджетных ограничений. Во-первых, препятствием для инвестиционного использования этого потока способна стать обременённость фирмы платежами по долговым обязательствам. Во-вторых, отказ от инвестиционной активности может быть продиктован несоответствием между доступным объемом ресурсов и необходимым для достижения эффективных масштабов производства. Таким образом, слабая связь между фактическим уровнем инвестиций и потоком наличности в представленных ситуациях выступает следствием именно жесткости бюджетных ограничений. В этой связи более корректной является оценка характера бюджетных ограничений по тому, как поток наличности влияет на соотношение между предпочтительным для фирмы и фактическим уровнями ее инвестиций.¹³ Если увеличение потока наличности помогает их сближению, бюджетное ограничение является жестким.

Снижение асимметрии информации в рамках ФПГ. Соотношение между собственными и заемными средствами в финансировании корпоративного развития зависит, с одной стороны, от целей корпораций, с другой, от степени риска, который принимают на себя финансовые институты.

Среди причин, сдерживающих привлечение средств через эмиссию акций – желание участников бизнес-групп сохранить существующее распределение контрольных пакетов акций. С другой стороны, участие банка в акционерном капитале промышленных партнеров по бизнес-группе снижает риск предоставления им крупных кредитов.

¹¹ Dore, Ronald. Flexible Rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy 1970-1980. - L.:The Athlone Press, 1986; Aoki, Masahiko. Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy. - Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

¹² Kaplan, Stephen N. and Luigi Zingales, Do investment-cash flow sensitivities provide useful measures of financing constraints? // Quarterly Journal of Economics, 1997. - V. 112, №1. - P. 169-216.

¹³ Huang, Zhangkai. Financial Constraints and Investment-Cash Flow Sensitivity, 2002 (www.ssrn.com).

Внутригрупповое размещение кредитов имеет информационные преимущества, особенно по сравнению со сделками на только что начавших формироваться финансовых рынках со свойственной им высокой степенью информационной асимметрии. Такое кредитование уменьшает транзакционные издержки, связанные с исследованием надежности потенциальных заемщиков.

Обстоятельством, снижающим риск для кредиторов, является и осмотрительность самих заемщиков. Так, нерасположенность к близоруким, опрометчивым решениям участников «кейрецу», их стратегическая ориентация поддерживаются высокой долей стабильных акционеров, которыми являются партнеры по бизнес-группе. Деятельность таких акционеров отражает их заинтересованность в укреплении деловых отношений в рамках ФПГ, а не ограничивается стремлением к портфельной диверсификации инвестиций. Это дает управляющим компаний бизнес-группы относительную свободу в решении проблем конкуренции, смещает приоритеты их деятельности в сторону долгосрочной перспективы. Стратегическая ориентация проявляется во внутригрупповой структурной политике целенаправленного внедрения в новейшие отрасли. Подобный перелив капитала, сопровождаемый перемещением рабочей силы, позволяет поддерживать устойчивую занятость, сохранять лояльность наемных работников, снижать риск инвестиций в человеческий капитал.

Влияние главного банка ФПГ основывается не только на его доле в акционерном капитале участников группы, не только на условиях предоставления им новых кредитов. В своих действиях он может опираться на совокупную долю участия стабильных акционеров в капитале компании, на доверие этих акционеров. Располагая информацией о финансовом состоянии фирм, главный банк способен на ранней стадии выявлять их проблемы и давать соответствующие рекомендации. Формирование финансово-промышленных групп вокруг банков повышает информированность внутригрупповых рынков заемного капитала. Речь идет о вкладе банков ФПГ в преодоление такого изъяна этих рынков, как асимметричность информации об эмитенте.

Усиление заинтересованности участников ФПГ в раскрытии своего созидательного потенциала по сравнению с бизнес-группами пирамидального типа. Опыт показывает, что банковский мониторинг совместим с сильными позициями управляющих компаний финансово-промышленных групп. Эта совместимость достигается через ситуационное управление, подразумевающее, что в случае, если предприятие в финансовом отношении крепко стоит на ногах и не испытывает затруднений с возвратом кредитов, его управляющие и рядовые работники остаются претендентами на остаточный (после расчетов

с поставщиками и кредиторами) доход.¹⁴ Например, модель сотрудничества банков и промышленных компаний, реализованная японскими ФПГ, обеспечивает определенную сбалансированность отношений между собственниками-инвесторами и управляющими. В этой модели в существенной мере преодолеваются изъяны как наблюдаемой при распылении прав собственности чрезмерной самостоятельности руководителей в распределении прибыли и стратегических решениях, так и излишней опеки со стороны собственников, вторгающихся в сферу компетенции профессиональных управляющих. Все это повышает предсказуемость действий фирм-заемщиков, снижает кредитный риск.

Обеспечивая свободу распоряжения остаточным доходом, ситуационное управление создаёт у участников ФПГ более сильные созидательные мотивации, нежели в бизнес-группах пирамидального типа. Степень стимулирующего воздействия ситуационного управления зависит от того, насколько сильным мотивом для участников ФПГ является не только индивидуальный, но и коллективный успех, насколько готовы они поделиться своим успехом с партнерами по группе. Впрочем, как показывает анализ, к сглаживанию различий в доходности, к взаимному страхованию склонны группы не во всех странах. Там же, где такое сглаживание наблюдается, дивиденды, как правило, в качестве его инструмента не используются.¹⁵ Перераспределение доходов может происходить несколькими путями, например, с помощью механизма трансфертных цен.¹⁶

Возможные отрицательные последствия финансово-промышленной интеграции.

Снижение в рамках ФПГ асимметрии информации банков о своих промышленных клиентах само по себе не является гарантией предоставления достоверных сведений о них внешним инвесторам. Более того, расширяются возможности манипулирования информацией, предоставляемой таким инвесторам.

Эта опасность наглядно проявилась в деятельности банковского сектора США после начавшейся в 1996 году ревизии Закона Гласса-Стигалла (Glass-Steagal Act) и принятия в 1999 г. Закона о модернизации финансовых услуг (Financial Services Modernization Act), известного также под названием Закона Грамма-Лича-Блили (Gramm-Leach-Bliley Act). Последним Законом разрешено создание финансовых холдингов, объединяющих коммерческие банки, компании по операциям с ценными бумагами и страховые компании. Эти шаги по дерегулированию банковского сектора способствовали формированию в американской экономике в конце 1990-х «пузыря» на фондовом рынке, т.е. ситуации, когда рыночная цена актива превышает оценку

¹⁴ Аоки М. Контроль за инсайдерским контролем: вопросы корпоративного управления в переходных экономиках / Аоки М., Ким Х.К. (ред.) Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков. - СПб.: Лениздат, 1997, с. 56.

¹⁵ Yafeh Yishay and Tarun Khanna Business Groups and Risk Sharing around the World. Harvard Business School Competition & Strategy Working Paper Series, WP №01-041, p. 38.

¹⁶ Возможности ряда таких механизмов, сводимых к механизму трансфертных цен, см. Плещинский А.С. Оптимизация межфирменных взаимодействий и внутрифирменных управленческих решений. - М.: Наука, 2004.

стоимости актива на основании фундаментальных показателей (ожидаемого потока платежей). Затуманивая проблемы, присущие многим компаниям, которые они выводили на фондовый рынок, или которым они оказывали помощь в привлечении капитала, банки способствовали эрозии качества информации. Как следствие, разрыв между информированностью инсайдеров и аутсайдеров не сокращался, а возрастал. Сложилась ситуация, при которой универсальные банки могли делать большую часть своих денег путем продажи обыкновенных акций и облигаций и организации дилерских операций, а предоставление ссуд становилось для них почти вспомогательным, побочным видом деятельности. Когда начало раскрываться реальное положение эмитентов, курсы их акций резко упали, «мыльный пузырь» лопнул.

Некоторые банкиры и аналитики обнаруживают готовность распространять дезориентирующую информацию, когда сумма наживы на операциях с ценными бумагами корпораций, которую можно получить с помощью такой информации, превосходит вознаграждение за обеспечение общества достоверной информацией. Инвестиционный банк, рекомендовавший акции или облигации, которые оказались недоброкачественными, рискует потерять свой бизнес. Универсальный банк имеет возможность и испытывает соблазн отсрочить раскрытие этой недоброкачественности путем предоставления ссуд компании, ценные бумаги которой он продвигал на фондовый рынок. К тому же система вознаграждения управляющих в зависимости от курсов акций усиливает этот соблазн, стимулирует больше заниматься текущими прибылями, чем концентрировать усилия на долговременной репутации бизнеса. При этом каждый банк знает, что его конкуренты применяют подобные приемы, и если он не вступит с ними в конкуренцию, то останется далеко позади. «Мыльный пузырь» и нежелательное экономическое поведение взаимно усиливают друг друга: чем больше «пузырь», тем больше и стимулы к его поддержанию и раздуванию. Банки знают, что если «пузырь» лопнет, многие из выданных ими ссуд не будут возвращены. Таким образом, ссудный портфель банков попадает в зависимость от дальнейшего раздувания «пузыря».¹⁷

Ориентация участников ФПГ на долгосрочные цели, поддерживаемая преобладанием стратегических инвесторов в составе акционеров, ограниченное влияние фондового рынка на перераспределение ресурсов в экономике, ведущая роль здесь банковских кредитов способны ослаблять конфликт интересов, присущий универсальным банкам, сдерживать проявление отрицательных свойств финансово-промышленной интеграции. Однако, как показывает опыт Японии, где пузырь на фондовом рынке вырос к 1990-ому году, меры по дерегулированию финансовых рынков чреваты проявлением негативного потенциала этой интеграции.

Реализации негативного потенциала ФПГ способствует смягчение государственной промышленной политики, которая особенно актуальна, когда ресурсный потенциал бизнес-групп или степень неопределенности результатов радикальных нововведений не позволяют ФПГ самостоятельно приступить к таким нововведениям. Без соответствующей господдержки и при сомнительности инновационных перспектив в реальном секторе

экономики отношения внутри группы могут трансформироваться в круговую поруку, облегчающую уклонение от выполнения налоговых обязательств и другие такого рода действия.

31.3. Особенности интеграции сетевого типа

Генерирование новой информации - принципиальное достоинство СИО. Хотя в рамках ФПГ успешный новатор может рассчитывать на большую долю результата, чем при жесткой форме интеграции, сдерживающее влияние перераспределения прибыли между участниками бизнес-группы сказывается и здесь. Формой интеграции, ориентированной на ослабление роли акционерных связей между группирующимися предприятиями и, соответственно, на сужение перераспределительных процессов между ними, являются *сетевые индустриальные организации* (СИО). Их формирование – приспособительная реакция на повышение значения инновационного и информационного начал в экономическом развитии. Автономность включенных в сеть фирм призвана активизировать появление новых идей, постановок и решений, а также ослаблять сдерживающее влияние межфирменной и внутрифирменной субординации на реализацию этих идей и формирование необходимых для этого связей. При этом существенную роль играют новые информационные технологии, обеспечивающие работоспособность более разнородных и гибких производственных механизмов. Использование этих технологий в управлении, сочетающееся с компьютеризацией самого производства, позволяет координировать выполняющиеся далеко друг от друга виды работ в соответствии с принципами синхронного производства.¹⁸

Границы, определяющие принадлежность к сети или к ее окружению, не являются постоянными, но формируются и корректируются в результате взаимодействия. То, какое значение придается информационному аспекту сетевой организации, видно из определения ее как совокупности межфирменных связей, через которые генерируется новая информация. Если в ФПГ на первый план выходит обмен накапливаемой информацией, то в СИО через взаимодействие вырабатывается новая информация и это становится движущей силой деловой активности.

В областях, где знание рассеяно, инновации зависят от объединенных усилий различных типов организаций. По мнению многих авторов, сети побуждают к экспериментированию, раздвигая границы опыта и стимулируя учебу у партнеров. Это

¹⁷ Стиглиц Джозеф Юджин. Ревущие девяностые. Семена развала / Пер. с англ. и примеч. Г.Г. Пирогова. Вступит, статьи Г.Ю. Семигина и Д.С. Львова. — М.: Современная экономика и право, 2005, с. 194.

¹⁸ Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Экономическая социология. 2003. Т. 4. № 3. С. 79.

экспериментирование противопоставляется более жестко заданному потоку информации в рамках рынков или иерархий. Передача информации вверх и вниз по иерархической структуре или покупка информации на рынке предполагают всего лишь ее обработку. Поток информации здесь почти целиком находится под контролем и не сопровождается созданием новых знаний. Сети же, напротив, обеспечивают контекст, в котором можно обучаться по ходу выполнения работы.

Переход от массового к индивидуализированному производству. Сетевые структуры, основанные на обмене информацией, на гибкой специализации, воспринимаются как воплощение новой логики производства, сопровождающей переход от эры машин к эре информации, от массового к индивидуализированному производству под запросы конкретного потребителя. Еще в 1980-е годы сформировалось мнение, что массовое производство, основанное на вертикальной интеграции, использовании преимущественно машинного оборудования, правилах работы, предполагающих жесткую иерархию, и детальном разделении труда, достигло своей предельной точки.¹⁹ Рынки стандартных товаров уже насыщены, в то время как многих потребителей привлекают товары более высокого качества, индивидуального дизайна.

Для того, чтобы быстро реагировать на изменение рыночных условий, а тем более соответствовать индивидуализированным запросам потребителей, фирмы прибегают к углублению межфирменного разделения труда. Чем больше специализированных фирм вовлечено в производственную кооперацию, тем сильнее влияет на ее конечные результаты согласованность действий партнеров и тем труднее обеспечить необходимую согласованность рынку.

Возможные в таком случае варианты согласования не исчерпываются координацией через централизованное регулирование в рамках организационной иерархии или через ценовой механизм, как в традиционной рыночной модели. Согласованность действий достижима через взаимодействие фирм в сетях, где цена - лишь одно из ряда определяющих условий. Цены дают мало информации относительно будущих возможностей поставщиков, относительно предварительных представлений покупателей о своих будущих нуждах. Новая техника часто возникает как результат сотрудничества производителей и потребителей. Эта техника не может получить адекватной оценки через рынок, поскольку она приспособлена к специфическим условиям той сети, в которой разработана и проблемы которой решает. Индустриальная активность и развитие направляются скорее проблемами, чем ценами. Сеть

¹⁹ Piore, Michael, and Charles Sabel. *The Second Industrial Divide*. - N.Y.: Basic Books, 1984.

имеет решающее значение для того, какие проблемы будут осмыслены, какие решения выбраны, и как разные компании будут координировать совместную реализацию этих решений.

Возможные провалы сети. Хотя дискриминация младших партнеров по группе обычно встречается в структурах пирамидального типа, от реального неравенства партнеров не застрахованы и сети. Децентрализация производства не всегда влечет за собой децентрализацию власти: когда крупные фирмы реорганизуют самые основы своей производственной деятельности на основе специализации и даже аутсорсинга, контроль за принятием важнейших решений по-прежнему остается централизован. Существуют опасения, что принципы глобального сетевого производства усугубляют неравенство на рынке труда и освобождают фирмы от контроля и регулирования со стороны национальных правительств.²⁰

По сравнению с пирамидальными структурами, сетевые гораздо легче идут на дезинтеграцию или другие изменения. Такая гибкость, готовность к обновлению связей с учетом новых возможностей – одно из основных достоинств сетей. Однако, хотя и в меньшей мере, чем при жестких вариантах интеграции и ФПГ, угроза неоправданной инерционности связей присутствует и при сетевой их организации.

Сеть порой оказывается жертвой собственного успеха. Когда повторяющийся обмен становится достаточно интенсивным, он может обратиться против самой организации и привести к явлениям консерватизма в сетевых связях. Отлаженные отношения с партнерами по уже устоявшейся сети способны затормозить обновление ее конфигурации. Таким образом, сетевой характер связей не является надежной страховкой от их инерционности.²¹ Основной вывод заключается в том, что сети, с одной стороны, облегчают, а с другой стороны, ограничивают доступ к ресурсам. Урок, который следует из этого извлечь, таков: для жизнеспособности сетей принципиально важны разнообразие связей и наличие слабых связей.

Причиной провала сети может послужить и отсутствие в ней акционерных связей. Они, как уже отмечалось применительно к ФПГ, играют существенную роль в ускоренном развитии нового производства за счет широкого привлечения заемных средств. С этой точки зрения, сетевое производство может оказаться несостоятельным в силу своей неспособности

²⁰ Harrison, Bennett. *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in an Age of Flexibility*. - N.Y.: Basic Books, 1994.

²¹ Примеры такой инерционности для часовой и сталелитейной промышленности см. Glasmeier, Amy. *Technological Discontinuities and Flexible Production: The Case of Switzerland and the World Watch Industry* // *Research Policy*, 1991, №20. P. 469–485; Grabher, Gernot (ed.) *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. - L.: Routledge, 1993.

финансировать инвестиции, необходимые для достижения экономии от масштаба в процессе производства.

Слабость акционерных связей между образующими сеть фирмами чревата сохранением значительного расхождения интересов между ними. Как следствие, изъяном сетевой структуры может оказаться не столько инерционность, сколько низкая устойчивость, затрудняющая реализацию исходных замыслов интеграции. Наглядной иллюстрацией здесь служит судьба многих стратегических альянсов.

31.4. Сетевые структуры в форме стратегических альянсов

Альянсы такого рода, как указано в заголовке, представляют собой объединения сохраняющих стратегическую самостоятельность фирм для реализации совместного проекта с использованием ресурсов друг друга. Как показывает анализ завершенных программ сотрудничества фирм-конкурентов, примерно в половине случаев создание альянса влечет за собой серьезные последствия для стратегического положения компаний-участниц, оцениваемого с точки зрения их способности самостоятельно конкурировать на рынках товаров и услуг. Альянсы, в результате деятельности которых улучшилось стратегическое положение всех партнеров, встречаются крайне редко (не более 1% общего числа альянсов). Намного чаще встречаются альянсы, с помощью которых улучшить свое стратегическое положение удается только одному из партнеров.²²

Вместе с тем, за рамками представленного подхода к оценке стратегического положения фирм оказываются ситуации, когда во главу угла ставится обеспечение сильных позиций интегрированной структуры в целом, а не каждого или отдельных ее участников. Когда ситуацию на многих рынках товаров и услуг сегодня определяет соперничество между такими структурами, надежность положения отдельной фирмы определяется не столько ее индивидуальными способностями, сколько потенциалом той бизнес-группы, в которой участвует рассматриваемая фирма и характером внутригрупповых отношений. Даже если фирма поглощается партнером по альянсу, многое зависит от вида поглощения: носит оно дружеский или враждебный характер, от формы оплаты акций поглощаемой компании. Дружеский характер поглощения благоприятствует оплате акциями поглощающей компании. Таким образом, собственники поглощаемой компании продолжают свой бизнес в интегрированной структуре, но уже в качестве акционеров укрупненной компании.

Влияние организации внутригрупповых связей на результаты стратегических альянсов проявляется при сопоставлении разных их типов. Выделяют три типа альянсов фирм-конкурентов (табл. 31.1).

Таблица 31.1

Типология альянсов фирм-конкурентов

	Интеграционные альянсы	Псевдоконцентрационные альянсы	Комплементарные альянсы
Определение	Фирмы-конкуренты разрабатывают и/или производят какую-либо общую деталь, которой впоследствии укомплектовывается собственная продукция партнеров	Консорциум фирм-конкурентов разрабатывает, производит и распространяет общую продукцию	На рынке, в достаточной степени освоенном одной компанией, последняя распространяет продукцию, разработанную фирмой- конкурентом
Цель	Достижение «критической точки» в осуществлении той или иной производственной функции или при производстве той или иной комплектующей без привлечения внешнего поставщика	Достижение «критической точки» в производственной отрасли без излишней концентрации	Освоение дополнительных активов и разработок, чтобы не инвестировать средства в те сферы, которые уже в достаточной мере освоены партнерскими компаниями
Воздействие на конкурентную борьбу	Конечная продукция по-прежнему вступает в прямую конкуренцию с продукцией партнера	Конкуренция между продукцией отсутствует	Прямая конкуренция устраняется путем дифференциации продукции, параметры которой в чем-либо сходятся с параметрами продуктов партнера-продавца
Наиболее типичные виды организации	Разделение исследовательских программ и процессов разработки продукции между партнерами и изготовление продукции на общем предприятии	Соглашение о сотрудничестве предусматривает разграничение между партнерами отдельных этапов разработки продукции и ее производства. Распространение продукции поручается общему филиалу	Каждый партнер выполняет задачи, которые он может осуществить с помощью имеющихся у него активов. В некоторых случаях производство или коммерческая реализация продукции осуществляются в рамках общего филиала
Примеры	Двигатель V6PRV Рено-Фольксваген Программа «Эврика» Сименс — АйБиЭм	Конкорд Эрбас Еврокоптер ЭйТиПи	ДжМ— Тойота «Нумми» Матра — Рено «Эспас» Матра — Эрикссон Руссель Юклаф -Такеда

Источник: Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: ИНФРА-М, 2002, с. 109-110.

Интеграционные альянсы, в рамках которых партнеры осуществляют совместную научно-исследовательскую работу, а также совместно производят отдельные комплектующие, оказываются наименее устойчивыми, по сравнению с другими типами альянсов. Выход из интеграционного альянса часто происходит еще до того, как партнерским предприятиям удастся с помощью совместного проекта решить поставленные перед ним задачи. Сказываются присущие таким альянсам трудности организации совместного управления проектом, накапливающиеся расхождения в постановке текущих задач, в спецификации продукции. Доверительные отношения между участниками интеграционного альянса подвергаются тяжелому испытанию и нередко его не выдерживают. Когда альянс изначально создается для

²² Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: ИНФРА-М, 2002, с. 322.

совместного осуществления операций второстепенной важности, в этом сразу проявляется ограниченность доверия друг к другу партнеров по такого рода альянсам.

Деятельность фирм-конкурентов в рамках *псевдоконцентрационных альянсов* охватывает совместную разработку, производство и реализацию готовой продукции. Такого рода совместные проекты гораздо чаще доводятся до конечной стадии. Осуществление комплексного проекта - от конструкторской разработки до реализации - требует вложения огромных средств. После того как средства вложены, выход из проекта (альянса) становится сопряженным со значительными трудностями. Чаще всего псевдоконцентрационные альянсы создаются участниками для своего развития в принципиально важной для них сфере деятельности. В большинстве случаев ни один из участников альянса не располагает ресурсами, необходимыми для самостоятельной успешной деятельности в данной сфере. В таких условиях выход из альянса означает отказ от присутствия в соответствующей отрасли. Ни одно из партнерских предприятий, входящих в консорциум *Airbus*, не смогло бы сохранить свои позиции в секторе гражданского самолетостроения в том случае, если бы компания вышла из консорциума.

Примером псевдоконцентрационного альянса может служить сотрудничество ОАО «НПО «Сатурн» и французской фирмы «Снекма Моторс» в рамках проекта по созданию турбовентиляторного двигателя SM 146, который выбран для использования в программе Российского регионального самолета (RRJ). Проект предусматривает совместную разработку, производство, равное участие в продаже и послепродажном обслуживании двигателей. В рамках этого проекта учреждены и действуют два совместных проектных предприятия и создается производственное СП. Доверительные отношения в рамках этого альянса основываются как на накопленном опыте успешной кооперации (персонифицированное доверие), так и на оценке значения альянса для каждого участника (расчетливое доверие). Еще в 1996 г. французская фирма разместила на НПО «Сатурн» заказы на изготовление отдельных комплектующих. Взаимному доверию в этом альянсе способствует то, что, с одной стороны, французскому партнёру самостоятельно крайне сложно не только масштабно выйти на российский рынок, но даже попасть в программу RRJ, а с другой, российской фирме в одиночку, то есть без надежного и авторитетного западного партнера было бы просто невозможно фирме предложить на мировом рынке гражданских авиадвигателей свой продукт, сертифицировать его по международным стандартам.²³

Комплементарные альянсы, как правило, заключаются для коммерческой реализации продукции одного партнера через торговую сеть второго. Тем самым производственные активы одного участника дополняются торговыми активами другого. Такого рода альянсы обычно заключаются относительно распространения продукции, по которой партнеры не являются

²³ Русский фокус, 2004, №8. С.26,27.

прямыми конкурентами. Хотя в отдельных случаях эти альянсы охватывают производственную кооперацию, причём основная их цель – освоение новых рынков.

Если один из партнеров постепенно осваивает сферу деятельности другого (налаживает производство подобной продукции или собственные каналы сбыта), взаимное дополнение активов сходит на нет и сохранение комплементарного альянса лишается экономического смысла. Так большинство японских автомобилестроителей, создавших альянсы со своими американскими конкурентами с целью коммерческой реализации японских автомобильных моделей в США, смогли воспользоваться этими соглашениями для того, чтобы развить собственную торговую сеть на американском континенте, причем в отдельных случаях японским предприятиям даже удалось создать в США независимые производственные подразделения. Изначальная узость сферы сотрудничества участников комплементарных альянсов не требует особенно доверительных отношений между ними. Представленная перспектива развития комплементарных альянсов еще больше ограничивает эти отношения.

31.5. Сетевые структуры в форме промышленных кластеров

В комплементарных (дополняющих) альянсах территориальная отдаленность освоенных партнерами рынков, затрудняющая их самостоятельное внедрение а новые рынки, предстает фактором, подталкивающим к заключению стратегического союза. Однако, возникновению синергического эффекта может способствовать и территориальная близость партнеров по сети. Эта возможность реализуется при формировании сетей особого типа - промышленных кластеров.²⁴

Промышленная группа, именуемая *кластером* (от английского «гроздь», «пучок») — это группа географически соседствующих, взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.²⁵

Наличие взаимодополняющих производств, развитое сотрудничество между ними является ключевым фактором государственной и местной конкурентоспособности. Такая роль кластеров объясняется их способностью: во-первых, повышать производительность входящих в них фирм и отраслей; во-вторых, расширять инновационные возможности существующих фирм; и, в-третьих, стимулировать появление новых бизнесов, меняющих границы кластера.

²⁴ Хотя сетевая природа кластеров не является общепризнанной, такая их трактовка является преобладающей. См., например, Nooteboom Bart. Innovation, learning and cluster dynamics. Erasmus Research Institute of Management, Report Series Research in Management, 2004 (ERS-2004-006-ORG).

²⁵ Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001, с. 205-206.

Влияние кластеров на производительность в свою очередь имеет несколько аспектов. Тесные отношения с расположенными поблизости поставщиками дают фирмам преимущество как в отношении издержек, так и в отношении качества. Свою роль здесь играют и информационные достоинства кластеров. Близость друг к другу, связи по поставкам и технологиям, а также наличие постоянных личных контактов и общественных связей в их рамках облегчают движение внутренних потоков информации. Свой эффект дает и взаимодополняемость входящих в кластер фирм. Самая очевидная её форма наблюдается, например, в туристическом бизнесе. Другой её иллюстрацией, но уже в производстве могут служить отраслевые комбинации в итальянских кластерах: металлообработка – режущий инструмент, мода – дизайн, кожа – обувь, деревообработка – мебель. Японская мощь в секторе бытовой электроники позволила успешно развивать производство чипов памяти и микросхем. Начало формирования ключевых промышленных кластеров в передовых странах, например, в Германии (химия, машиностроение) и Франции (производство продуктов питания, косметики) относят к 1950-1960-м гг., когда целые группы отраслей стали взаимодействовать внутри кластеров, способствуя умножающему эффекту в отношении занятости и распространению технологий в национальной экономике.²⁶

Преимущества кластеров в нововведениях могут быть важнее выгод в текущей производительности, что подчеркивается нередко используемым названием «инновационные кластеры». На первый план в современных условиях все чаще выходят не транспортные и технологические факторы агломерации, а возможности оперативной координации улучшений и инноваций. Территориально близким и сотрудничающим фирмам легче распознать тенденции изменения потребностей своих партнеров, чем удаленным контрагентам. Кластерное взаимодействие способствует и осознанию новых потребностей, и гибкому реагированию на них. Фирма в пределах кластера может значительно быстрее находить источники для новых компонентов, услуг, оборудования, а также других требуемых при введении инноваций элементов, независимо от того, что эти элементы собой представляют — новую производственную линию, новый процесс или новую модель снабжения. Местные поставщики и партнеры способны и действительно оказываются вовлеченными в процесс обновления, этим обеспечивается лучшее соответствие поставляемой ими продукции нуждам фирм.

Преимущества кластера в формировании нового бизнеса могут играть главную роль при ускорении нововведений в его рамках. Существование такого «пучка» не только расширяет возможности получения квалифицированного персонала, услуг и необходимых

²⁶ Фишер Пауль. Стратегия привлечения инвестиций в промышленность России // Проблемы теории и практики управления, 2000 №3.

компонентов, но и способствует увеличению числа создающих их структур. Наличие множества местных потребителей снижает риск углубления специализации поставщиков. При снабжении некоторыми ресурсами из удаленных источников входящие в кластер фирмы заинтересованы в появлении местной конкурентоспособной альтернативы таким источникам. Меньшая степень вертикальной интеграции структур внутри кластера облегчает вхождение в него новых фирм. К тому же, наличие факторов производства и определившегося спроса ведет к снижению предпринимательского риска, облегчает привлечение заемных средств. С другой стороны, существование местного спроса на отдельные факторы производства, включая рабочую силу, облегчает сворачивание производства. Таким образом кластер понижает входные и выходные барьеры для бизнеса.

Обладая значительными достоинствами, кластеры все же не застрахованы от негативных тенденций развития. Так встроенность кооперационных связей в личные отношения может сдерживать обновление этих связей, вести к формированию стереотипов поведения, затрудняющих радикальные нововведения.

31.6. Изменчивое сочетание бизнес-групп разного типа

На практике различные виды и формы бизнес-групп предстают взаимопересекающимися вариантами партнерских отношений между фирмами. При этом формальная и неформальная организации неразрывно связаны друг с другом. Иерархические организации тесно вплетены в более широкие сети, а неформальные организации проникают сквозь границы иерархических структур. Одна и та же фирма может одновременно возглавлять холдинговую структуру, быть равноправным партнером в рамках ФПГ, входить в сетевую структуру. Сами эти структуры, как правило, включены в различные зачастую взаимопересекающиеся сети: обмена ресурсами, информацией, участия в руководящих органах друг друга и т.д. Даже крупные фирмы стремятся к заключению стратегических альянсов, особенно поверх национальных границ. Транснациональные корпорации оказываются вплетенными во множество различных сетей, которые избегают централизованного контроля, поддерживая гибкость и способность адаптироваться к условиям локальных рынков.²⁷

Конкретная конфигурация бизнес-групп и отношений между ними определяются как технологическими, так и социально-экономическими обстоятельствами, включая менталитет населения, качество правовой и финансовой систем, лидирующий или догоняющий характер экономического развития, темпы изменений в технологии и запросах потребителей,

²⁷ Porter, Michael, and M. B. Fuller. Coalitions and Global Strategy // Porter, M. (ed.) Competition in Global Industries. - Boston: Harvard Business School Press, 1986. P. 315–344.

варьирующиеся по стадиям жизненного цикла отраслей и продуктов. Соответственно, эволюционируют и задачи, решаемые в ходе координации экономической деятельности. Как следствие, меняется и соотношение между интеграционными (консолидация капитала) и дезинтеграционными (обособление предприятий) тенденциями в экономике (отрасли). Проявляется это в периодической активизации слияний и поглощений (как это наблюдается в экономике США) или в изменении тесноты акционерных и кредитных связей промышленных компаний между собой и с банками (как это бывает в японской экономике).

Заметим, что различия между американской и японской моделями рыночной экономики во многом проявляются и в конфигурации бизнес-групп. Так, причиной того, что характерный для Японии тип ФПГ не получил распространения в США, явились не только местные правовые нормы, запрещавшие американским коммерческим банкам иметь в собственности акции нефинансовых корпораций, но и американский менталитет, ориентированный больше на индивидуальный успех, чем на сопричастность к общим достижениям и неудачам своей бизнес-группы.

Абсолютизация какой-либо из разновидностей БГ неправомерна. В зависимости от характера изменений в производстве оправданны разные организационные формы координации действий вовлеченных в эти изменения сторон.

Что касается влияния на межфирменную интеграцию со стороны фундаментальных нововведений, освоения производства принципиально новой продукции, то такое влияние неоднозначно. С одной стороны, для развития вновь созданных компаний крайне важно, что сети обеспечивают быстрый доступ к ресурсам и ноу-хау, которые эти компании не могут произвести собственными силами. С другой стороны, более жесткие варианты интеграции облегчают концентрацию ресурсов бизнес-группы на перспективных НИОКР, на внедрении их результатов в хозяйственную практику. Однако в современных условиях ресурсный потенциал (как финансовый, так и информационный) даже крупнейших холдингов порой оказывается недостаточным для реализации капиталоемких и наукоемких исследовательских проектов. Это становится причиной квазиинтеграции теперь уже самих этих холдингов (в рамках, например, стратегических альянсов) для осуществления таких проектов.

31.7. Межфирменная интеграция в постиндустриальной экономике

Инновационные достоинства сетевых структур определяют их особое положение в постиндустриальной экономике, где информация становится ключевым фактором производства, которое всё более ориентируется на удовлетворение индивидуальных запросов потребителей. Такое положение сетевых структур способствует тому, что этому

типу межфирменной интеграции порой придается слишком универсальное значение в постиндустриальной экономике.

В экономиках стран, вступивших на путь постиндустриального развития, сохраняются крупные сектора массового производства. Следовательно, сохраняются и технологические предпосылки для группирования предприятий в более жестких формах, чем сетевые индустриальные организации.

Своего рода символом нового этапа развития стал персональный компьютер, однако важно осознать, что индивидуальная конфигурация персональных компьютеров создается из ограниченного числа производимых в массовом порядке элементов. На этом примере можно убедиться в том, что развитие информационных технологий создает все больше возможностей для сочетания конвейерного производства с выполнением индивидуальных заказов, для гибкого комбинирования разномасштабных технологий, как раз и характеризующего специфику постиндустриального производства.

Отдельный важный вопрос – возможности сетевых структур в условиях крупных структурных сдвигов в производстве. Чем большими собственными инвестиционными ресурсами располагают входящие в СИО промышленные компании, тем доступней для них освоение крупных новых ниш рынка. В иной ситуации ставка на сетевой тип экономической интеграции чревата сбоями в структурных сдвигах. В повестке дня оказывается интеграция по типу ФПГ.

С этой точки зрения, сетевая структура предстает во многом переходной формой организационного развития инновационного процесса, полезной в период зарождения новых технологий. На ранних этапах эволюции отрасли мелкие фирмы и сети сотрудничества играют ключевую роль, однако по мере развития технологий на первое место выходят крупные компании, которые устанавливают свой прямой контроль над появляющимися технологиями.

В постиндустриальном обществе искусство экономической стратегии остается связанным с рациональной дозировкой интеграционных и дезинтеграционных процессов на различных этапах развития бизнес-группы. В диверсифицированных группах, когда задача стратегического маневра ресурсами между отраслями в основном решена, оправдано ослабление внутренних межотраслевых имущественных связей. Тем самым облегчается поиск партнеров для нового технологического прорыва и выстраивание отношений с ними. Когда направление такого прорыва уже определилось, вновь актуальным может оказаться усиление имущественных связей, поскольку оно обеспечивает ресурсный маневр, перевод развившихся производств в разряд инвестиционных доноров нового стратегического прорыва.

Ключевые термины

Индивидуализированное производство

Интеграционный альянс

Комплементарный альянс

Провалы сети

Промышленный кластер

Псевдоконцентрационный альянс

Ситуационное управление

Стратегический альянс

Финансовый пузырь

Характер бюджетных ограничений

Вопросы к главе 31

Как влияет жесткость имущественных связей в рамках бизнес-группы на мотивации ее участников?

Какая форма интеграции лучше приспособлена к выполнению повторяющихся задач и почему?

Как складываются взаимоотношения между участниками бизнес-групп пирамидального типа?

Какие ориентиры деятельности характерны для ФПГ?

Какую поддержку от партнеров по ФПГ может получить фирма-инноватор?

Какова роль заемного финансирования в условиях инновационной конкуренции и при масштабных структурных сдвигах в экономике?

Как реализуется принцип ситуационного управления в деятельности финансово-промышленных групп?

Почему финансово-промышленная интеграция может активизировать рост финансового пузыря в экономике и какие меры способны противодействовать этому?

Какие факторы определяют тенденцию к сетевой форме интеграции?

Каковы слабости сетевых организаций?

Каковы черты разных типов стратегических альянсов?

Каким образом промышленные кластеры повышают конкурентоспособность бизнеса?

Какие обстоятельства определяют сочетание разных форм интеграции и его эволюцию?

Литература к главе 31

1. Аоки М. Контроль за инсайдерским контролем: вопросы корпоративного управления в переходных экономиках / Аоки М., Ким Х.К. (ред.) Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков. - СПб.: Лениздат, 1997.
2. Аоки М. Фирма в японской экономике. - СПб.: Лениздат, 1995.
3. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь / Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики. Сост. и науч. ред. В.В. Радаев; Пер. М.С. Добряковой и др. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004.
5. Amin, Ash, and Kevin Robbins. Industrial Districts and Regional Development: Limits and Possibilities // Pyke, F. et al. (eds.) Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy. - Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990. P. 185–219.
6. Aoki, Masahiko. Aspects of the Japanese Firm / Aoki, Masahiko (ed.). The Economic Analysis of the Japanese Firm. - North Holland, Amsterdam, 1984, p. 3-43.
7. Aoki, Masahiko. Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy. - Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
8. Boyer, Robert. Technical Change and the Theory of Regulation / Dosi, G. et al. (eds.) Technical Change and Economic Theory. L.: Printer, 1988.
9. Chandler, Alfred D. The Visible Hand: The Managerial Revolution in America. - Cambridge: Harvard University Press, 1977.
10. Imai, Ken-ichi. Evolution of Japan's corporation and industrial networks / B. Carlsson (ed.). Industrial Dynamics. - Boston: Kluwer Academic Publishers, 1989, p. 122-155.
11. Larson, Andrea. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Processes // Administrative Science Quarterly, 1992, №37. P.76–104.
12. Nohria, Nitin, and Robert G. Eccles (eds.) Networks and Organizations: Structure, Form and Action. - Boston: Harvard Business School Press, 1992.
13. Piore, Michael, and Charles Sabel. The Second Industrial Divide. N.Y.: Basic Books, 1984.
14. Powell, Walter W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization / Cummings, L.L. and B. Shaw (eds.) Research in Organizational Behavior. Vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press, 1990. P. 295–336.
15. Stein, Jeremy C. Internal capital markets and the competition for corporate resources // Journal of Finance, 1997. - V. 52. - P. 111-133.
16. Takeo Hoshi, Anil Kashyap, and David Scharfstein. Corporate Structure, Liquidity, and Investment: Evidence from Japanese Panel Data // Quarterly Journal of Economics. – 1991. - V. 27. - P. 33-60.