

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ

© 2009 Т.В. Иванова*

Ключевые слова: интегрированная хозяйственная структура, интеграция, проблемы организации, оценка предприятий, процесс создания, договор о создании, центральный элемент.

Рассматриваются сложности и проблемы организации совместной деятельности предприятий. Описывается существующая процедура создания интегрированной хозяйственной структуры и предлагается собственный подход к рассмотрению поэтапного процесса создания интегрированной хозяйственной структуры. Данный подход основывается на процессе эволюции отношений участников внутри структуры по мере ее развития и увеличения конкурентоспособности.

Образование интегрированных хозяйственных структур (ИХС) сопряжено с определенными трудностями, поэтому необходимо рассматривать создание интегрированной хозяйственной структуры с точки зрения развития ее конкурентных преимуществ и последующего улучшения позиций предприятий внутри структуры.

Изучение процесса создания интегрированных хозяйственных структур показывает, что не существует универсальной схемы формирования ИХС. При этом можно отметить несколько общих закономерностей их образования. К их числу относятся:

- ◆ широкое развитие трастовых отношений внутри структуры;
- ◆ целенаправленная концентрация собственности, в том числе через перекрестное владение акциями;
- ◆ долгосрочные перспективы инвестиций и собственности на базе высокого уровня экспертизы проектов;
- ◆ высокая степень управленческой автономии и межфирменной конкуренции членов группы при реализации проектов;
- ◆ выборочное вмешательство главных акционеров при появлении крупных проблем;
- ◆ совместная организация маркетинга продукции в условиях жесткого соперничества вертикально-интегрированных групп¹.

Практическая реализация процесса интеграции с позиции достижения конкурентоспособности организаций изображена на рисунке.

В схеме выделены основные моменты или составляющие практической реализации ин-

теграции. Сначала осуществляется выбор потенциальных кандидатов в интегрированную хозяйственную структуру. Построение алгоритма создания интегрированной хозяйственной структуры и оценка потенциальных участников ИХС с точки зрения целесообразности их включения в структуру безусловно помогут определить правильный состав структуры, что благоприятно может отразиться на ее конкурентоспособности в дальнейшем.

Помимо рассмотрения разных вариантов интеграции и своевременного внесения необходимых коррективов в процессе преобразования, необходима оценка интеграционного проекта с точки зрения устойчивости и жизнеспособности новой структуры.

Реализации процесса интеграции вполне может способствовать участие в этом процессе представителей местной власти. Согласование интересов участников структуры и укрепление внутренних взаимосвязей также способны оказать положительное влияние на рост конкурентоспособности структуры в целом.

Процедуру создания интегрированной хозяйственной структуры можно представить следующим образом: сначала производится оценка предприятий: оцениваются все необходимые параметры: финансовая устойчивость, эффективность хозяйственной деятельности. Затем формируется проект создания ИХС, после этого участниками заключается договор о создании, создается центральный элемент структуры - это управляющий и координирующий орган, а в конце осуществляется выбор организационно-правовой формы и перераспределение имущественных прав.

* Иванова Татьяна Викторовна, аспирант Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.
E-mail: kuzn83@mail.ru.



Рис. Практическая реализация процесса интеграции с позиции достижения конкурентоспособности организаций

Составлено автором.

ИХС обладают характерной особенностью - отсутствие какой бы то ни было формально закрепленной организационной структуры, так как на современном этапе еще не существует закона об интегрированных хозяйственных структурах, а сами структуры уже функционируют.

Договор о создании ИХС помогает консолидировать ресурсные потенциалы участников даже при их настороженном отношении к слиянию активов. Создается центральная компания, которая уполномочена в силу закона или договора вести дела структуры, так, в частности, она ведет сводные учет, отчетность и баланс ИХС, готовит ежегодный отчет о деятельности структуры, выполняет в интересах участников ИХС отдельные банковские операции. По обязательствам центральной компании, возникшим в результате участия в деятельности ИХС, участники несут солидарную ответственность, особенно

сти исполнения которой устанавливаются договором о создании структуры.

Как правило, еще создается совет управляющих - это высший орган управления структурой. Через него обеспечивается контроль участников над совместной деятельностью и использованием выделенных ресурсов. Каждый участник направляет своего представителя в совет управляющих. Для таких ИХС договор о создании структуры - своего рода учредительный договор простого товарищества, общие дела которого ведет центральная компания. Этот договор определяет объем, порядок и условия объединения активов, а также порядок образования, объем полномочий и другие условия деятельности совета управляющих.

В то же время нужно учитывать при проведении процесса интеграции наличие целого комплекса проблем, объективно присутствующих при объединении предприятий, ранее функционирующих отдельно.

С. Дохолян и В. Петросянц подчеркивают, что проблемы организации совместной деятельности группирующихся предприятий очень сложны. Среди наиболее серьезных и сложных проблем авторы называют:

1) значительную дистанцию между групповыми замыслами и их практическим воплощением (такая дистанция сохраняется и в инвестиционной сфере);

2) отсутствие у центральных компаний реальных рычагов влияния на предприятия - члены ИХС;

3) непроработанность вопросов финансовой деятельности ИХС;

4) отсутствие стратегии совместной деятельности;

5) дефицит надежной и оперативной информации о работе предприятий и т.д.²

Рекомендации властным структурам в процессе создания интегрированной хозяйственной структуры

Ответственность государства состоит в сохранении и поддержании среды через нормативную базу, через создание инфраструктуры. Плюс к этому огромная ответственность государства - это обеспечение, поддержка примеров успеха³.

Институциональная логика развития утверждает, что базисом для развития служат обеспечивающие институты. Следовательно, для того чтобы строить инновационную экономику в России, правительство должно способствовать развитию соответствующих институтов, правительственных, юридических, и прочих, необходимых для нормального функционирования рынка инноваций. Рынок восстановил бы технологические цепи и стал бы "двигателем" инновационного развития⁴.

Важно учитывать природу и особенности концентрации в развитии интегрированных хозяйственных структур. Можно выделить четыре типа концентрации: общую концентрацию (на основе удельного веса таких групп в ВВП); комплексную концентрацию (на основе степени диверсификации); рыночную концентрацию (доля монополии или олигополии входящих в группу компаний на соответствующем рынке); концентрацию собственности (характер распределения голосующих акций среди собственников).

В развитых странах, где процесс становления диверсифицированных компаний шел

эволюционным путем, меры государственного регулирования фокусировались на рыночной концентрации (регулирование монополии и олигополии). В странах же с моделями так называемого "сжатого экономического развития" (например, Южная Корея), где становлению ИХС оказывалась непосредственная поддержка со стороны государства, преимущественное развитие получила общая и комплексная концентрация.

Очевидно, и в России, где ИХС формируются на основе уже сложившихся крупных производственных комплексов, меры государственного регулирования следует направить на поддержку комплексной и общей концентрации. Прежде всего, в каждой ИХС целесообразно стимулировать процесс определения "ядра" бизнеса, ограничив сферу их деятельности тремя - четырьмя базовыми секторами, вокруг которых будут развиваться ИХС. При этом разрешение на новые слияния и поглощения ИХС должны получать при принятии обязательств продажи части своих непрофильных активов.

Формирование прогрессивной структуры ИХС возможно на основе передачи в доверительное управление (или прямой продажи) пакетов акций предприятий, закрепленных за государством. Важную роль в оптимизации структуры ИХС может сыграть конверсия налоговой задолженности предприятий в их акции с последующей продажей этих акций стратегическим собственникам.

Для повышения эффективности процесса формирования ИХС он должен осуществляться в рамках совместных решений представителей государства и хозяйственных структур, что в других странах получило название "большая сделка"⁵.

Учитывая рассмотренные выше сложности и проблемы организации совместной деятельности, мы предлагаем следующий поэтапный процесс создания интегрированной хозяйственной структуры.

При объединении предприятий на первом этапе возможно их взаимодействие как партнеров на рынке, только связи в данном случае будут постоянными, на данном этапе может просто происходить взаимовыгодный обмен результатами.

На втором этапе можно организовать обмен опытом, технологиями, персоналом в

рамках совместных проектов. Фактически это обмен некоторыми конкурентными преимуществами.

На третьем этапе возможно создание общих подразделений по производству определенных видов продукции на основе положительного обмена опытом и технологиями.

На четвертом этапе уже становится возможным формирование совместной собственности объединенных предприятий на основе долговременных внутригрупповых отношений.

Таким образом, рассмотренные выше сложности и проблемы организации совместной деятельности предприятий позволяют нам предложить поэтапный процесс создания интегрированной хозяйственной структуры, который включает в себя: на первом этапе - взаимодействие предприятий как партнеров на рынке, на втором этапе - обмен опытом и технологиями и, наконец, на третьем этапе - формирование совместной собственности.

Новизна предлагаемого процесса создания ИХС состоит в том, что за основу взят процесс эволюции отношений участников внутри структуры по мере ее развития и увеличения конкурентоспособности, чего не встречается в подходах других авторов.

¹ *Цуглевич В.Н.* Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка / Под общ. ред. Н.П. Тихомирова. М., 2003. С. 219.

² *Дохолян С., Петросянц В.З.* Региональные интегрированные корпоративные структуры. М., 2008. С. 197.

³ *Фурсенко А.* Инновационная политика России. Новые приоритеты правительства. Режим доступа: www.rusrev.org.

⁴ Инновационная Россия - от обсуждений к реализации: Тематич. анализ. Режим доступа: www.rusrev.org.

⁵ *Дынкин А., Соколов А.* Интегрированные бизнес-группы в российской экономике // *Вопр. экономики.* 2002. № 4. С. 91.

Поступила в редакцию 15.09.2009 г.