

УДК 65.011.12

А.М. Никулин

ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРИ ИНТЕГРАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Проведен анализ интеграционных процессов, происходивших в отечественной промышленности как в период плановой экономики, так и в современных рыночных условиях. Выявлены основные положительные элементы интеграции по типу территориального производственного объединения, которые могли бы быть успешно внедрены в современных условиях с реальным экономическим эффектом.
Ключевые слова: интеграция, предпосылки интеграции, мотивы интеграции, опыт, территориальное производственное объединение, холдинг, промышленная группа.

В условиях кризиса и экономической нестабильности вопрос интеграции и объединения промышленных предприятий приобретает особую актуальность. Промышленные предприятия объективно пытаются объединять свои усилия и потенциалы для нормализации хозяйственной деятельности, а зачастую и для выживания в кризисных условиях. И в такой обстановке нестабильности руководители предприятий достаточно охотно идут на объединения с партнерами, выбирая при этом различные пути интеграции: как корпоративные (с юридическим объединением в различные холдинговые компании), так и ассоциативные (технологическая интеграция, кризисные альянсы и др.).

Однако любое интеграционное объединение требует детального про- счёта и обоснованности. Недостаточно проработанные варианты объединений не приводят к желанному экономическому эффекту. Кроме того, если объединение создается не как временная мера, направленная исключительно на совместное выживание в условиях кризиса, а нацелено и

на дальнейшее долговременное сотрудничество и развитие, все вопросы создания такой структуры требуют внимательного изучения. Особую важность приобретает вопрос механизма формирования вновь создаваемого объединения предприятий и организации управления в нем, и как следствие – изучение предыдущего опыта и тех возможностей, которые может дать та или иная форма объединения.

В современной научной литературе в области организации управления широко освещаются вопросы холдинговой интеграции, анализируются предпосылки, оцениваются различные плюсы и минусы применительно к специфике различных отраслей. И в этой связи кажется правильным не отметить никакой опыт организации интегрированных структур, в т.ч. плановой экономики, некоторые элементы которого, с поправкой на современные экономические условия, могут быть успешно внедрены и дать существенный эффект. Особенно это характерно для крупных объединений отраслей промышленности. Крупные

территориально-хозяйственные комплексы в 60-80-х годах XX века доказали свою высокую эффективность, и некоторый опыт их организации и функционирования может быть успешно использован.

Анализируя мировой опыт и систематизируя его, выделяют как основную предпосылку интеграции предприятий - стремление получить и усилить синергетический эффект, то есть взаимодополняющее действие активов хозяйствующих субъектов, совокупный результат которого превышает сумму результатов отдельных действий этих предприятий. Синергетический эффект возникает благодаря экономии, обусловленной масштабами деятельности, комбинированием взаимодополняющих ресурсов, минимизацией трансакционных издержек, возросшей рыночной мощью из-за снижения конкуренции и т.д. Предпосылками интеграции также выступают стремление к повышению качества управления и устранению неэффективности, желание снизить налоговую нагрузку, возможность диверсификации производства и использования избыточных ресурсов, стремление повысить политический вес руководства компании и личные мотивы менеджеров, а также рост капитализированной стоимости объединенной компании. Вертикальная интеграция часто обусловлена технологическими связями между предприятиями и обеспечивает экономию на масштабе, консолидацию и эффективное использование ресурсов. Существенным источником экономии при осуществлении вертикальной интеграции становится экономия на затратах по рекламе, товародвижению, поддержанию оптимального размера запасов. Горизонтальная интеграция позволяет минимизиро-

вать упущенную выгоду, а иногда свидетельствует о монопольных устремлениях ее участников.

Обратившись к мировому опыту, можно констатировать, что именно создание крупных холдингов на западе, и территориальных производственных объединение в России в период СССР наиболее отвечает этим условиям.

Создание крупных интегрированных структур в российской промышленности обусловлено не только рыночной самоорганизацией в переходный период в 90-е годы XX в. Определенный позитивный опыт был накоплен в предыдущие десятилетия, в период поисков еще в рамках централизованной плановой системы хозяйства, и на формирование интеграционных структур в российской экономике как переходного периода, так и в настоящее время, оказывает влияние наследственность планово-административной системы управления. Поэтому важно помнить практику образования в административно-командной экономике производственных объединений и комплексов, государственных производственных объединений.

В советский период интеграционные процессы в производстве имели свою специфику. Были созданы крупные, гигантские предприятия, и мотивами их создания были стремления не только обеспечить экономию от масштаба, но и облегчить планирование и контроль: проще планировать действия небольшого количества крупных предприятий, чем большого количества малых. Поэтому, когда, в ходе реформирования советской экономики многие кооперационные связи были разрушены, экономика оказалась в глубоком кризисе. Тем не менее был

накоплен определенный опыт экономической организации производства. Интерес представляет советский опыт формирования территориально-производственных комплексов.

В основе производственного комплекса в советской экономике лежала совокупность производственных процессов, возникающих взаимообусловленно вокруг основного производственного процесса для данного вида энергии или сырья. Производственный комплекс включал весь производственный цикл, развивающийся на базе того или иного сочетания ресурсов, и весь комплекс процессов — от добычи и обогащения сырья до получения конечных видов продукции, которые можно производить на месте, исходя из приближения производства к источникам сырья, топлива и энергии и рационального их использования. Идеи типизации производственных процессов инициировали разработку концепции территориально-производственных комплексов, которые затем широко использовались и как метод анализа, и как категория планирования, и как форма территориальной организации производства. И хотя управление территориально-производственными комплексами осуществлялось планово-административными методами, отсутствовала конкуренция, а эффективность определялась минимизацией приведенных затрат и сроком окупаемости капитальных вложений, был накоплен положительный опыт по развитию вертикальных и горизонтальных кооперационных связей, комплексному использованию сырья, и т.д.

Позднее, территориально-производственные комплексы развились в производственные объединения

(ПО), задачами формирования которых было, в том числе, обеспечение интеграции науки и производства. Однако последовавший в годы реформ кризис, резкое сокращение инвестиций не позволили реализовать эти цели.

Территориальные производственные комплексы за счет замкнутости производственного цикла, тесной технологической и экономической интеграции целого ряда производств, объединенных в единую структуру, демонстрировали не только хорошую управляемость, но и высокую экономическую эффективность. Если отвлечься от административно-командного фактора, серьезно тормозившего все хозяйственные процессы в условиях плановой экономики, и гипотетически перенести такой комплекс в современные условия, все его экономико-технологические преимущества будут очевидны. Синергетический эффект, являющийся сейчас целью и движущей силой большинства современных объединений, будет иметь максимальные масштабы, и экономия от замкнутости производственного цикла также будет максимальной.

К сожалению, в 90-х годах произошла резкая и масштабная deinstitucionalизация российской экономики, разрушившая институциональные связи предприятий с другими организациями и субъектами. Была ликвидирована отраслевая структура экономики. Большинство отраслей, лишившись координирующих структур, превратились в раздробленные совокупности предприятий, конкуренция между которыми из сферы улучшения качества или снижения издержек на производство продукции перешла в сферу борьбы за региональные привилегии.

Однако получившаяся масштабная дезинтеграция, помноженная на общий глобальный экономический кризис обернулась для предприятий большинства отраслей полной катастрофой, поставившей их на грань выживания. И не смотря на объективные трудности, нежелание руководителей, уже попробовавших самостоятельности, терять ее даже частично, постепенные интеграционные процессы, попытки восстановления разрушенных хозяйственных связей начались в экономике объективно.

В отличие от условий жесткой плановой экономики, рыночная экономика предполагает достаточно широкий набор различных форм интеграции промышленных предприятий. Различные мотивы интеграции характерны для разных условий, разной экономической ситуации и разных периодов развития.

В 1991—1995 гг. наиболее типичной стратегией выживания предприятий была стратегия вхождения в вертикальные структуры (корпоративные группы), организованные из отраслевых структур или создаваемые заново. В этот период была велика роль корпоративных объединений, большей частью реорганизованных из бывших отраслевых министерств. Многие предприятия старались оставаться элементом подобных структур, что позволяло им получать помошь в снабжении и сбыте, финансовую поддержку и др.

В конце 90-х гг., и особенно после кризиса 1998 года, основным направлением интеграции стало создание вокруг наиболее сильных и крупных предприятий и компаний интегрированных структур корпоративного типа, таких как финансово-промышленные группы (ФПГ) и хол-

динги. Основными мотивами создания таких структур «сильными» предприятиями можно назвать обеспечение акционерного контроля (и управляемости) над предприятиями и финансово-кредитными учреждениями, с которыми уже наложены эффективные хозяйствственные связи, целесообразные и в перспективе; повышение статуса, прежде всего перед инвесторами, зарубежными партнерами и т.д.; а также укрепление связей с соответствующими федеральными и местными органами власти.

Основными предпосылками вхождения в ФПГ и холдинги предприятий были нехватка оборотных средств вследствие инфляции и неплатежей, свертывание бюджетного финансирования, необходимость более эффективного управления капиталом. В результате объединения предприятия надеялись на кооперирование в снабженческо-сбытовой сфере в целях экономии издержек; повышение согласованности действий при производственной кооперации; на расширение круга инвесторов и укрепление отношений с банками; консолидацию инвестиционных ресурсов; оптимизацию материальных и финансовых потоков; уменьшение потребности в оборотных средствах; улучшение делового имиджа на внутреннем и внешнем рынках, в частности благодаря повышению ритмичности производства.

Предприятия рассчитывали получить от интеграции конкретную пользу, и если форма ФПГ не предполагала жесткой централизации контроля над ресурсами, то последующее трансформирование многих этих групп в холдинги уже создавало более жесткую централизацию как административной и производ-

ственной, так и финансово-экономической деятельности.

И здесь также следует подчеркнуть тот момент, что форма территориально-производственного объединения в экономическом и производственном аспекте опять-таки наиболее полно отвечала бы предпосылкам и интересам предприятий, побуждавших их к интеграции и объединению в этот период.

С конца 90-х годов начался процесс упорядочивания российских холдингов, который продолжался все последующее десятилетие. Предприниматели начали искать логику своего бизнеса. Многие холдинги стали изменяться. Одной из главных целей становится достижение устойчивости холдинга за счет создания бизнес-портфеля, сбалансированного с точки зрения жизненных циклов различных отраслей и подверженности влиянию рыночной конъюнктуры.

Если не рассматривать масштабный процесс усиления роли государства в формировании холдинговых структур в жизненно важных отраслях экономики (топливно-энергетического комплекса, энергетики, связи, оборонной промышленности и др.), где интеграция позволила сохранить управляемость в звене в рамках традиционных хозяйственных связей и предотвратить распад уникальных производственно-технологических комплексов, то основным направлением формирования интегрированных структур в реальном секторе экономики явилось создание объединений предприятий на основе инициативы хозяйствующих субъектов. Основными предпосылками для такой интеграции явилась потребность предприятий в капитале и управляющем воздействии организационных струк-

тур, возникшая из-за разрушения прежних хозяйственных связей, а также необходимость накопления в финансовом секторе экономики ресурсов для диверсификации своей деятельности при достаточно высоком уровне концентрации производства, достигнутом в дореформенный период. Возникла потребность в координации совместных усилий и потенциалов в целях построения эффективных схем управления и деятельности.

Основными мотивами интеграции промышленных групп стали обеспечение гарантированных условий поставок сырья и сбыта продукции, снижение затрат, рост загрузки оборудования, компенсация бизнес-рисков, повышение технологического уровня. Критериями формирования интегрированных структур, в отличие от прежних финансово-промышленных групп, стали технологическая и финансово-экономическая целесообразность присоединения новых активов (предприятий); существенно более высокий уровень корпоративного контроля дочерних структур; а также организационно-правовая трансформация (в том числе слияния, консолидация в рамках и между холдингами, переход на единую акцию в холдингах и др.).

В результате часто происходила активная внешняя экспансия «базового» предприятия и концентрация собственности в рамках интегрированной компании. В определенном смысле можно говорить о преодолении последствий разрушения прежних отраслевых и межотраслевых технологических связей. Фактически произошло восстановление прежних советских концернов и объединений, но уже на основе частной собственности и с освобождением от лишних административных структур.

Произошел переход от сравнительно аморфных образований типа конгломератов к более однородным в отраслевом плане вертикально интегрированным структурам, имеющим четкие организационно-правовые границы. Наиболее ярко этот процесс проявился в отраслях тяжелой промышленности, но также он характерен и для предприятий других отраслей.

И опять же, проанализировав предпосылки преобразования прежних финансово-промышленных групп в холдинги, цели и интересы, преследуемые предприятиями, следует еще раз отметить экономические и хозяйствственные достоинства территориального производственно-го объединения. Это характерно как для т.н. «сильных» предприятий, создающих вокруг себя холдинговые структуры, которые в результате могут обеспечить себя капиталом и организовать управляющее воздействие, сконцентрировать достаточно ресурсов для диверсификации своей деятельности и т.д., так и для предприятий, входящих в эти структуры, которые обеспечивают себе гарантированные условия поставок сырья и сбыта продукции, снижение затрат, рост загрузки оборудования, снижение рисков, повышение технологического уровня, финансирование.

Таким образом, проанализировав мотивы и особенности интеграции

отечественных предприятий за весь период от начала экономических преобразований и до нынешнего момента, можно сделать однозначный вывод, что такая форма интеграции, как территориальное производственное объединение в хозяйственно-экономическом аспекте не только отвечала бы целям объединения в любых экономических условиях, но и давала бы реальный эффект.

В последний период экономического кризиса интеграционные тенденции в экономике снова становятся актуальными. Если в стабильной экономической ситуации руководство предприятий юридическую и хозяйственную самостоятельность ставит даже выше экономической целесообразности, то в кризисный период вопрос интеграции зачатую становится вопросом выживания. Форма и условия интеграции предприятий во многом являются залогом успеха, и того, насколько объединение решит не только стоящие перед ним в кризис задачи, но и насколько жизнеспособным оно окажется в дальнейшем. И для крупных промышленных предприятий и компаний форма территориального производственного объединения в экономическом, а во многом и в организационном аспекте, представляет огромные возможности практически в любой экономической ситуации. **ГИАБ**

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Никулин А.М. – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Организация и управление горным производством», Московский государственный горный университет, Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru

