МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра внешнеэкономической деятельности предприятий

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Экономика предприятий»

на тему:

Исследование эффективности работы добровольных объединений предприятий

Студентки \_\_\_\_\_\_CHECK\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Специальность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Курс\_\_\_\_\_\_\_\_семестр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_группа\_\_\_\_\_International economics

Руководитель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(ученая степень, звание, должность, Ф.И.О.)

Допущена (не допущена) к защите «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200 \_ г.

 Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 подпись

Защищена с оценкой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

 Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 подпись

Донецк, 2006

РЕФЕРАТ

Объект исследования: добровольные объединения предприятий различных организационно-правовых форм

Цель курсовой работы: исследовать эффективность функционирования добровольных объединений предприятий; определить возможности и преимущества, которые предоставляют рыночные процессы объединения и интеграции для обеспечения более эффективной деятельности предприятий

Методы исследования и основные приемы, используемые при написании работы: логический анализ, сравнение, индукция, дедукция, информационное моделирование, аналогия.

Результаты работы:

обозначено место добровольных объединений предприятий в структуре экономики страны; рассмотрены особенности формирования и функционирования объединений предприятий; изучены правовое и регламентное обеспечение формирования и функционирования объединений предприятий, в том числе на добровольной основе; проведен анализ формирования и работы объединений предприятий за рубежом и в Украине

Курсовая работа содержит 51 страницу, 2 таблицы, 6 рисунков,

18 источников

Ключевые слова: добровольные объединения, ассоциация, концерн, эффективность, транснациональная корпорация

### СОДЕРЖАНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

1. **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДОБРОВОЛЬНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В УКРАИНЕ**

1.1 Характеристика существующих видов объединений

# 1.2 Правовая природа объединения предприятий

1. **АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**
	1. Интеграция и диверсификация как стратегия развития предприятия
	2. Мотивационный механизм формирования эффективного интеграционного объединения
2. **ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДОБРОВОЛЬНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**
	1. Предпосылки развития интеграционных процессов в промышленном производстве
	2. Формирование транснациональных корпораций с участием предприятий Украины

## ВЫВОДЫ

**ПЕРЕЧЕНЬ ИСТОЧНИКОВ**

ВВЕДЕНИЕ

Трудности развития предприятий в Украине определяются тем, что очень низок платежеспособный спрос населения, из-за чего многие объединения, корпорации и т.д. даже при наличии возможностей выпуска высококачественной продукции не могут выйти на безубыточное производство. Реализация инвестиционных проектов, позволяющих обеспечить выпуск продукции, имеющей платежеспособный спрос, затруднена из-за высокой ставки реиндексирования и нежелания инвесторов иметь дело с производственными рисками, отсутствия собственных оборотных средств, финансовых ресурсов, государственной поддержки и т.д.

В такой ситуации, когда управление производством должно формироваться в основном на принципах самоорганизации, самофинансирования важно построить этот процесс на высоком уровне, определяемом системным подходом к проблеме, маркетинговых исследованиях, прогнозировании и планировании развития производства на основе своих внутренних возможностей и интеграции с другими компаниями. Вопрос здесь стоит в организации вертикальной интеграции производства, обеспечивающего на выходе выпуск конечной продукции: сырье (молоко, мясо, хлопок и т.д.) – предварительная переработка – выпуск конечной продукции. Здесь следует обратить внимание на то, что такая организация производственной цепочки характеризуется устойчивостью производственных и экономических отношений, существенным сокращением трансакционных издержек. В настоящий момент зачастую предприятия, обеспечивающие производство, окружены множеством посредников и промежуточных звеньев, замедляющих процесс производства и снижающих его эффективность. Поэтому необходим выбор эффективной формы интеграции. Этим и обусловлен выбор темы работы

Курсовая работа состоит из введения, трех разделов, выводов и списка использованной литературы.

В первом разделе рассмотрены вопросы теории, касающиеся формирования и функционирования добровольных объединений предприятий. Дана характеристика различных видов объединений и обоснован выбор в качестве объединения корпораций. Рассмотрена правовая база для объединения предприятий.

Во втором разделе рассмотрены вопросы диверсификации производства как одной из составляющих стратегии развития предприятия, приведены механизмы эффективного объединения предприятий.

Третий раздел посвящен вопросам практического применения теоретических положений объединения предприятий на примере производств Донецкой области.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДОБРОВОЛЬНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В УКРАИНЕ**

**1.1. Характеристика существующих видов объединений**

В условиях трансформации экономики, освоения рыночных методов возрастает роль ассоциативных форм деятельности интегрированных структур управления предприятиями. Предприятия входят в вертикальные структуры (корпоративные группы) или ассоциативные горизонтальные образования.

В мировой практике имеются разнообразные типы интеграции компаний, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений, между их участниками, степени самостоятельности – это концерны, консорциумы, картели, синдикаты, ассоциации, холдинги, финансово-промышленные группы и т.д.[1].

Как свидетельствует мировой и отечественный опыт ведения хозяйства при становлении рыночной экономики предприятия и другие первичные субъекты ведения хозяйства могут создавать разные по принципам и целям *добровольные объединения*:

*• ассоциации* – самая простая форма договорного объединения предприятий (фирм, компаний, организаций) с целью постоянной координации хозяйственной деятельности. Ассоциация не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность любого из ее участников (членов);

*• корпорации* — договорные объединения субъектов ведения хозяйства на основе интеграции их научно-технических, производственных и коммерческих интересов, с делегированием отдельных полномочий для централизованной регуляции деятельности каждого из участников;

*• консорциумы* — временные уставные объединения промышленного и банковского капитала для достижения общей цели (например осуществление общего большого хозяйственного проекта). Участниками консорциума могут быть государственные и частные фирмы, а также отдельные государства (например Международный консорциум спутниковой связи);

*• концерны* — форма уставных объединений предприятий (фирм), которая характеризуется единством собственности и контроля; объединение происходит чаще всего по принципу диверсификации, когда один концерн интегрирует предприятия (фирмы) разных отраслей экономики (промышленность, транспорт, торговля, научные организации, банки, страховое дело). После создания концерна субъекты ведения хозяйства теряют свою самостоятельность, подчиняясь мощным финансовым структурам. При современных условиях значительно расширяется сеть международных концернов;

*• картели* — договорное объединение предприятий (фирм) преимущественно одной отрасли для осуществления совместной коммерческой деятельности – регуляции сбыта изготовленной продукции;

*• синдикаты* — организационная форма существования разновидности картельного соглашения, которое предусматривает реализацию продукции участников через создаваемый общий орган сбыта или сбытовую сеть одного из участников объединения. Так же может осуществляться закупка сырья для всех участников синдиката. Такая форма объединения предприятий является характерной для отраслей с массовым производством однородной продукции;

*• тресты* — монополистическое объединение предприятий, которые раньше принадлежали разным предпринимателям, в единственный производственно-хозяйственный комплекс. При этом предприятия полностью теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность, поскольку интегрируются все направления их деятельности;

*• холдинги* (холдинговые компании) — специфическая организационная форма объединения капиталов: интегрированное общество, которое непосредственно не занимается производственной деятельностью, а использует свои средства для приобретения контрольных пакетов акций других предприятий, которые являются участниками концерна или другого добровольного объединения. Благодаря этому холдинговая компания осуществляет контроль за деятельностью таких предприятий. Объединяемые в холдинге субъекты имеют юридическую и хозяйственную самостоятельность. Однако право решения основных вопросов их деятельности принадлежит холдинговой компании;

*• финансовые группы* — объединение юридически и экономически самостоятельных предприятий (фирм) разных отраслей народного хозяйства. В отличие от концерна во главе финансовых групп становятся один или несколько банков, которые распоряжаются капиталом предприятий (фирм, компаний), входящих в состав финансовой группы, координируют все сферы их деятельности.

В настоящее время основными формами добровольных объединений предприятий (фирм, организаций) все больше становятся *концерны, корпорации и финансовые* (промышленно-финансовые) *группы*.

Надо отметить, что в Украине могут создаваться и функционировать два типа объединений предприятий и организаций (интеграционных образований): 1) добровольные; 2) институционные.

*Добровольные объединения* образуются вследствие того, что предприятия (организации, фирмы) на добровольных началах объединяют свою научно-техническую, производственную, коммерческую и другие виды деятельности.

Кроме того, в Украине наряду с добровольными создаются и функционируют так называемые *институциональные объединения,* деятельность которых инициируется в директивном порядке министерствами (ведомствами) или непосредственно Кабинетом Министров Украины. К таким принадлежат производственные, научно-производственные (научно-технические), производственно-торговые и другие подобные объединения (комплексы, центры), которые интегрируют стадии создания (проектирования), продуцирования, реализации и послепродажного сервисного обслуживания изделий длительного использования.

Одним из распространенных видов добровольного объединения в Украине является корпорация. Необходимо остановится более подробно на данной форме объединения предприятий. Корпорация – объединение производственных, проектных, торгово-сбытовых, финансовых предприятий и организаций для совместной хозяйственной деятельности, уменьшения возможного риска при осуществлении капиталоемких направлений промышленной и коммерческой деятельности за счет концентрации капитала, централизации функций обеспечения ресурсами, сбыта продукции, овладения новыми рынками, реализации более экономически целесообразной стратегии развития входящих в корпорацию хозяйственных единиц. Структура современных корпораций имеет разнообразные виды и формы организационного построения, различающиеся уровнями и масштабами кооперации, концентрации, централизации различных видов хозяйственной деятельности, самостоятельности входящих в них хозяйственных единиц. Объединение ресурсов происходит таким образом, что у участников корпорации возникают принципиально новые, более высокие возможности реализации определенных функций хозяйственной деятельности, улучшения рыночных позиций, снижения удельных затрат на единицу продукции, снижения цен, обновления продукции, технологии и оборудования, получения дополнительной прибыли за счет координации усилий, проведения единой стратегической политики. Объединение предприятий может происходить по интересам, для совместного выполнения важнейших работ (например, в сфере строительства, крупных проектов, заказов), ограничения конкуренции, лучшей координации по объемам выпуска, ценам и сбыту продукции, по закупкам ресурсов, для повышения эффективности финансового управления путем накопления свободных денежных средств, в сфере производства и в сфере ссудного капитала. Различия между формами объединения имеются в отношениях собственности (разные собственники или одно юридическое лицо) и в степени самостоятельности по разным функциям управления [2].

Основу крупного бизнеса Украины составляют сырьевые компании-корпорации, прежде всего, нефтегазовой, металлургической и химической отраслей. Так, доля горно-металлургического комплекса в ВВП страны составлял в 2000- 2003 годах от 23 до 27%. Так, в рейтинге украинских компаний первые четыре места в этот период принадлежали НАК «Нафтогаз Украины», корпорации «Индустриальный Союз Донбасса», Мариупольскому металлургическому комбинату им. Ильича, Криворожстали. Наиболее прибыльными были Укрнафта, Криворожсталь (см.табл 1.1)

Таблица 1.1.

Ведущие компании Украины по уровню доходности и прибыльности [3]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название компании  | 2001 | 2002 | 2003 |
| Доход, тыс.грн. | Прибыль, тыс.грн | Рейтинг | Доход, тыс.грн. | Прибыль, тыс.грн | Рейтинг | Доход, тыс.грн. | Прибыль, тыс.грн | Рейтинг |
| НАК «Нафтогаз Украины»  | 21478843 | 3354331 | 1 | 30678075 | 1244472 | 1 | 42223103 | 1195176 | 1 |
| Корпорация «Индустриа-льный союз Донбасса» | 9899874 | - 104202 | 4 | 6717042 | 11776 | 3 | 8292067 | 141005 | 2 |
| Мариупольский металлургичес-кий комбинат им. Ильича | 4895222 | 12813 | 9 | 5667167 | 257243 | 5 | 8283901 | 820317 | 3 |
| Криворожсталь | 5421435 | 762959 | 6 | 5817865 | 526132 | 4 | 7532936 | 870879 | 4 |
| Азовсталь | 3921295 | 346374 | 11 | 3676416 | 53753 | 9 | 5470301 | 256442 | 5 |
| Интерпайп | 3977048 | 24138 | 10 | 4005027 | 3285 | 8 | 4111598 | -8585 | 7 |

Осуществляются активные интеграционные процессы в металлургии: формируются большие холдинги, почти все предприятия входят в структуру промышленно-финансовых групп (Мариупольский металлургический комбинат им. Ильича, Криворожсталь). В будущем, по прогнозам, места в рейтинге вместо металлургических заводов займут большие объединенные металлургические компании. Пример этого – корпорация «Интерпайп» как представитель трубной промышленности Украины. Несмотря на заметную проблему с сырьем, металлурги сберегли за собой статус главного плательщика налогов страны, а доля отрасли в ВВП достигла больше 25%.

Машиностроительная отрасль на протяжении нескольких последних лет являлась лидером по увеличению объемов промышленного производства. Так, 2003 год показал, что в условиях рыночных отношений промышленные предприятия, которые находятся в частной собственности, работают более эффективно, чем те, которые находятся в собственности государства.

Успешные предприятия находятся в частной собственности больших промышленно-финансовых групп, например, «Азовмаш», 62% акциями которого владеет Украинская промышленная транспортная компания (объединение акционеров предприятий «СИТАТ» и «Систем Кепитал Менеджмент»). Наивысшие результаты демонстрирует ТПК « Укруглемаш», который координирует производство и сбыт игорношахтного обрудования пяти шашиностроительных предприятий Украины (Дзержинского, Горловского и Новогродовского машзаводов, «Донецкгормаша», Донецкого энергозавода и двух российских машзаводов – Каменского и Шахтинского).

В народном хозяйстве Украины функционируют мощные государственные корпорации, созданные на базе прежних узкоотраслевых министерств (например государственная корпорация «Укрстройматериалы»). Институционные межотраслевые объединения предприятий и организаций создаются и действуют под разнообразными официальными названиями в агропромышленном комплексе, строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве и других взаимосвязанных секторах экономики Украины. К таким интеграционно-организационным образованиям применяются экономические методы управления корпоративного характера, которые должным образом коррелируют с методами управления первичными звеньями (предприятиями, фирмами, компаниями) соответствующих производственно-хозяйственных систем.

# 1.2 Правовая природа объединения предприятий

В современных экономических условиях можно наблюдать достаточно резвую тенденцию к объединению больших игроков - крупных компаний, предприятий, обществ, капиталов на соответствующих рынках с целью ведения совместной хозяйственной деятельности или ее координации. Этого требуют естественные законы рынка. И не удивительно, ведь ведение хозяйства в таких объединениях имеет ряд преимуществ перед ведением бизнеса самостоятельно, поскольку позволяет субъектам ведения хозяйства действовать согласованно в интересах друг друга, достигая больших преимуществ и прибылей, ведя справедливую конкуренцию.

Ввиду значимости объединений предприятий для экономики страны, Верховная Рада Украины закрепила в Хозяйственном кодексе Украины (ХК) отдельную главу, посвященную этому вопросу, пытаясь дополнить содержание соответствующих правил, которые содержались в Законе Украины “О предприятиях в Украине” и некоторых других нормативных актах., что именно понимает законодатель под объединениями предприятий, и какие их виды могут образовываться на территории Украины [ 2 ].

Под объединениями предприятий ХК Украины понимает хозяйственную организацию, образованную в составе двух или больше предприятий с целью координации их производственной, научной и другой деятельности для решения общих экономических и социальных заданий. Следовательно главным признаком объединения предприятий является то, что оно является хозяйственной организацией – юридическим лицом.

Создать такое объединение должны иметь право предприятия любой формы собственности на добровольных началах или по решению Кабинета Министров Украины, других министерств, органов местного самоуправления. Законодатель позволяет юридическим лицам, созданным по законодательству иностранных государств входить в объединения предприятий Украины, так как и предприятиям Украины входить в объединения, образованные в иностранных государствах.

Хозяйственный кодекс Украины все объединения предприятий группирует по организационно-правовыми формами, к которым относятся (но не исключительно) ассоциации, корпорации, консорциумы, концерны, промышленно-финансовые группы, ассоциируемые предприятия, холдинговые компании. К тому же кодекс вводит такое новое понятие как объединение интересов предприятий и предлагает такими объединениями считать союзы, ассоциации предприятий и тому подобное.

Правовая природа самых распространенных видов объединений предприятий не изменилась с приостановкой действия Закона Украины «О предприятиях в Украине», она обрела при этом некоторую конкретизацию. Вместе с тем в ХК приведена оценка действий законодателя по включению некоторых хозяйственных образований в категорию “объединений предприятий”.

Важно остановиться на имущественном вопросе объединений предприятий. Статья 133 Хозяйственного кодекса Украины «Имущественные отношения в объединении предприятий» определяет, что хозяйственное объединение становится обладателем лишь части имущества своих участников (членов), добровольно переданной в его собственность, никаких прав на другое имущество участников оно не приобретает [5]. Следовательно, право собственности хозяйственного объединения основывается на принадлежности имущества, добровольно переданного юридическому лицу его учредителями - другими юридическими лицами для совместной хозяйственной деятельности. Субъектами этого права являются хозяйственные объединения, добровольно созданные  другими  юридическими лицами для совместной хозяйственной деятельности.  С этой точки зрения не является субъектом права  собственности  консорциум  как  временное объединение различных юридических лиц для достижения общей цели.

В соответствии со ст.27 Закона Украины "О собственности" объектами права собственности хозяйственного объединения является имущество, добровольно переданное ему предприятиями и организациями, а также приобретенное в результате хозяйственной деятельности и по иным основаниям, не запрещенных законом. Собственностью хозяйственного объединения является также имущество созданных им предприятий. Эти предприятия не вправе выйти из состава объединения без его согласия.

За счет имущества учредителей, ставшего собственностью хозяйственного объединения, и полученных им доходов объединение может не только приобретать имущество, но и создавать новые организации с правами юридического лица. Имущество таких организаций находится у них на праве полного хозяйственного ведения, а собственником является хозяйственное объединение как единое юридическое лицо.

Правомочия собственника, включая отчуждение принадлежащего имущества, хозяйственное объединение осуществляет в соответствии с его уставом. В случае прекращения деятельности хозяйственного объединения его имущество, оставшееся после расчетов с кредиторами, распределяется между входившими в него предприятиями и организациями в соответствии с учредительными документами.

**2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**2.1 Интеграция и диверсификация как стратегия развития предприятия**

Различают связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию, которую иногда называют латеральной (лат. lateralis *—* боковой) диверсификацией. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертим или горизонтальной. Основным критерием определения типа диверсификации является *принцип слияния.* При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

Несвязанная диверсификация или просто *диверсификация* — это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что диверсификация оправданна, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада. При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства (конгломератная диверсификация). Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепиться в метущих отраслях и/или отраслях с высокой нормой прибыли, распределение риска, использование опыта управления, иногда играют роль налоговые льготы. Многие исследователи отмечают, что нередко диверсификация объясняется личными пристрастиями (амбициями) руководства или просто случаем.

Диверсификация в растущие отрасли может быть связана с долговременной стагнацией той или иной отрасли. Когда, например, отраслевой рынок достигает зрелости, компания, имеющая среднюю конкурентную позицию, начинает испытывать трудности, и здесь наиболее вероятной стратегией будет диверсификация в несвязанную отрасль. Однако всегда необходимо учитывать, что, как и при разработке новых продуктов, прибыль от диверсификации достигается не сразу. Диверсификация требует тщательной проработки всех рыночных факторов, финансовой стороны, а также вопросов управления диверсифицированным предприятием. Вертикальная интеграция или *связанная вертикальная* диверсификация – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого-продукта на ступенях, до или после производственного процесса. Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия вместо того, чтобы покупать их на рынке у других предприятий. Стратегия интеграции оправданна, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и сбыта продукции. В результате вертикальной интеграции происходит объеди­нение фирм, находящихся на различных этапах производственного процесса.

При этом возможны разные типы вертикальной интеграции: полная интеграция производственной деятельности; частичная интеграция*, в* этом случае часть продукции изготавливается на предприятии, а часть –закупается у других пред приятии; квазиинтеграция *–* создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.

Интеграция предусматривает расширение деятельности предприятия к сторону поставщиков, маркетинговых посредников или конкурентов.На практике применяются следующие виды интеграционных стратегий: «интеграция вперед», используемая для обеспечения контроля над выходными каналами (контроль над сбытом); «интеграция назад», заключающаяся в контроле над входными каналами (обеспечение ресурсами); горизонтальная интеграция, позволяющая устанавливать контроль над конкурентами.

При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, кото­рые ранее выполнялись поставщиками, т. е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности. При прямой интеграции предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т.е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над сбытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей. Это логичная стратегия для предприятий, имеющих сильную конкурентную позицию (значительную долю рынка) в привлекательной отрасли. Вертикальная интеграция может проводиться за счет мобилизации как внутренних, так и внешних факторов.

Горизонтальная интеграция или *связанная горизонтальная диверсификация –* это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности*.* Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства и/или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров или услуг. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Ситуация на рынке капитала и условия его предоставления таковы, что много времени и средств затрачивается на поиск стратегических партнеров- инвесторов, на маркетинговые исследования, так как это не должны быт сиюминутные решения, а именно стратегические направления деятельности предприятия на длительную перспективу. Кроме того, даже наличие излишнего имущества для реализации само по себе не дает гарантий быстрого получения средств, ввиду ограниченности данного рынка по платежеспособному спросу. Поэтому реализация мероприятий по «оживлению» производства затягивается на достаточно длительные сроки.

Опыт организации рыночной экономики в развитых странах свидетельствует, что объективно существуют определенные оптимальные пропорции между разным типами крупных, средних и малых предпринимательских структур, которые базируются на совокупности форм и методов конструктивного сотрудничества между ними (франчайзинг, система патронажа «центр-периферия», систем;) система малых предприятий, сателлитные малые предприятия и т. д.). Возможность формирования общей мотивационной базы интеграционного процесса определяется институциональной структурой текущей рыночной среды, которая состоит из мотивации ее участников, сложности среды и способности и участников адекватно ее расшифровывать.

Учитывая кризисное состояния экономики, значение оптимальной организации межотраслевых отношений становится еще более стратегически важным и определяющим. Поскольку от них зависят перспективы формирования национального эффективного производства как целостной народнохозяйственной системы, в том числе и с налаженными структурными и функциональными связями между промышленным и сельскохозяйственным производством, ею ресурсным снабжением и обеспечением сохранения, переработки и реализации конечной продукции. Становление предпринимательского стиля хозяйствования находится в прямой зависимости от факторов государственной поддержки: помощи в получении профессионального коммерческого образования, предоставления кредитов, упрощения процедур регистрации, разумной налоговой политики.

Предпринимательская деятельность, как особый организационно - экономический новаторский стиль хозяйственного поведения, предполагает обладание навыками ведения бизнеса и тем, что называется предпринимательским духом. Однако, это еще не означает неизбежности достижения предпринимательскою успеха особенно в сфере малого и среднего бизнеса. Многое зависит от степени развитости рыночных отношений и от той среды, в которой осуществляется предпринимательская деятельность. Предпринимательской средой обычно называют комплекс условий, позволяющих пред­принимателю реализовать свои цели и функции. Эти условия разнообразны по своей природе, направлениям и периоду действия, степени влияния на количественные и качественные характеристики предпринимательской дея­тельности. Они в значительной мере определяют выбор направлений и видов предпринимательства, его масштабы и пространственные границы, позиции субъектов рыночных отношений. Будучи изменчивой, а, следовательно, и неопределенной, налагающей значительное число ограничений, предпринимательская среда глубоко затрагивает жизнь предпринимателя, определяет линию поведения в пространстве и во времени. Поэтому, для стимулирования мотивации предпринимательской деятельности необходимо создать максимально благоприятную для нее предпринимательскую среду [6, с. 14].

В основе интеграции и диверсификации часто лежит принцип объединения — собственности, ресурсов, сфер деятельности. Конкретные формы хозяйственных объединений разнообразны и зависят от национальной специфики экономических и юридических институтов. Но при всем многообразии форм объединений главными в них являются два связующих элемента; отношения собственности и производственная или контрактная кооперация.

В этом плане в качестве одного из перспективных вариантов является создание единых топливно-энергетических блоков «Шахта – обогатительная фабрика – ТЭС». Объединение в одних руках аппарата преодоления топливных и энергетических проблем создает предпосылки для повышения эффективности как функционирования шахты, так и энергогенерирующей составляющей. Большая привлекательность для инвестирования энергетических объектов дает возможность изыскания дополнительных средств для развития угольного подразделения такого комплекса.

Определение приоритетов технико-экономического развития по основ­ным направлениям следует вести исходя из: закономерностей долгосрочного экономического роста; глобальных направлений технико-экономического развития; национальных и региональных конкурентных преимуществ; рыночной востребованности. Реализовывать же эти приоритеты надлежит посредством финансируемых при поддержке государства целевых программ, льготных кредитов, госзакупок и предоставления госгарантий под инвестиции в закупки капиталоемкого оборудования отечественного производства.

Вертикальный комплекс — это хозяйственное объединение, основанное на участии головной компании в производственных связях (поставщик – потребитель) и в капитале входящих в него предприятий (филиалов). Реальный характер вертикального объединения, называемого концерном, определяется национальной спецификой. Концерны не однотипны и различаются главным образом степенью самостоятельности входящих в них предприятий. Если американские концерны основаны на полном владении филиалами, то западноевропейские и японские концерны состоят из формально независимых предприятий, управляемых головной компанией — владельцем контрольного пакета их акций (холдинговая структура) [7].

Все это говорит о необходимости рассмотрения и других вариантой использования интеграционной стратегии. Так, с целью снижения негативного влияния сезонного фактора, а также улучшения использовании финансовых и трудовых ресурсов на основании действующего законо­дательства о предприятиях в Украине автором было разработано обоснование создания Ассоциации финансовых, промышленных и торговых предприятий «Донбасский расчетно-финансовый центр» (далее Ассоциация), которая представляет собой межотраслевой промышленный комплекс холдингового типа, объединяющий предприятия углеперерабатывающей промышленности, сельского хозяйства, а также легкой промышленности (табл.2.1).

В состав Ассоциации входят следующие предприятия и структурные подразделения: 1) управляющая компания; 2) снабженческая фирма; 3) ремонтно-механический завод; 4) сельскохозяйственное предприятие; 5) 3 обогатительных фабрики; 6) 2 предприятия легкой промышленности, Объект управления — основные производственные звенья Ассоциации имеют следующую специализацию. Обогатительные фабрики — оказывают услуги по обогащению коксующихся и энергетических углей. Фабрики легкой промышленности — осуществляют производство носочно-чулочных изделий и верхней мужской одежды. Сельхозпредприятие специализируется на выпуске зерновых и продукции животноводства. Ремонтно-механический завод призван обеспечивать бесперебойную работу обогатительных фабрик Ассоциации, обеспечивать проведение своевременных текущих и капитальных ремонтов, оказывать услуги по наладке оборудования фабрик Ассоциации, а также обеспечивать получение дополнительной прибыли за счет работы на рынке запасных частей и услуг (рис. 2.1).

Управляющая компания, выступает управляющим финансовым центром Ассоциации осуществляет единое экономическое руководство и регулирование финансовых потоков по отношению к предприятиям, вошедшим в ассоциацию и ее структурным подразделениям. Это находит свое отражение в процессе выполнения следующих функций.

В сфере стратегического управления: 1) разработка и постановка общей цели долгосрочной предпринимательской политики Ассоциации;

###### Таблица 2.1 Основные технико-экономические показатели работы предприятий-участников Ассоциации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | Предприятие | Годы |
| **1999** | **2000** | **2001** | **2002\*** |
| Объем производства, тыс. грн | ДПТП «Донбасс» | 6043,3 | 7756,8 | 7876,1 | 8431,3 |
| ЦОФ «Комсомольская» | 3475,4 | 3977,7 | 4180,2 | 3819,0 |
| ЦОФ «Россия» | 5801,6 | 5146,! | 6726,7 | 7657 |
| ЦОФ «Калининская» | 23452,0 | 19046,8 | 18318,3 | 19452,7 |
| ЦОФ «Украина» (тыс.т) | 393,3 | 316,5 | 839,6 | 562,0 |
| ООО «Востокагро» |  |  |  | 3004 |
| Численность ППП, чел. | ДПТП «Донбасс» | 909 | 937 | 991 | 1037 |
| ЦОФ «Комсомольская» | 578 | 615 | 643 | 647 |
| ЦОФ «Россия» | 263 | 260 | 269 | 270 |
| ЦОФ «Калининская» | 565 | 580 | 556 | 549 |
| ЦОФ «Украина» (тыс.т) | 236 | 213 | 236 | 256 |
| ООО «Востокагро» | 175 | 177 | 179 | 180 |
| Производитель-ность труда,тыс. грн | ДПТП «Донбасс» | 6,65 | 8,28 | 7,95 | 8,13 |
| ЦОФ«Комсомольская» | 6,0 | 6,4 | 6,5 | 5,9 |
| ЦОФ «Россия» | 22,1 | 19,8 | 25,0 | 28,4 |
| ЦОФ «Украина» (тыс.т)» | 41,5 | 32,8 | 33,0 | 35,4 |
| ООО «Востокагро» | 0,139 | 0,124 | 0,296 | 0,244 |
| Прибыль. тыс. грн | ДПТП «Донбасс» | 2534,2 | 1590,2 | 1027.0 | 442,2 |
| ЦОФ «Россия» | 1757 | 1189 | 1064 | 1117 |
| ЦОФ «Калининская» | -869,9 | -1222,7 | -2310,4 | -2670,8 |
| ЦОФ «Украина» (тыс.т) | -61 | -583 | 180 | -226 |
| ООО «Востокагро» |  |  |  | 559 |
| Себестоимость, тыс. грн | ДПТП «Донбасс» | 3781,2 | 4973,4 | 6365,7 | 7602,6 |
| ЦОФ «Россия» | 4144,6 | 3957,1 | 5662,7 | 6540 |
| ЦОФ «Калининская» | 10881,8 | 11237,3 | 11658,0 | 16172,9 |
| ЦОФ «Украина» (тыс.т) | 3061 | 2890 | 4950,1 | 4110,9 |
| ООО «Востокагро» |  |  |  | 1745 |
| Рентабельность,% | ДПТП «Донбасс» | 59,83 | 55,97 | 23.73 | 10,9 |
| ЦОФ «Россия» | 55,3 | 2,3 | 18,8 | 17,1 |
| ЦОФ «Калининская» | 11,55 | 11,85 | 6,82 | 8,85 |
| ЦОФ «Украина» (тыс.т) | — |  | 15,3 | — |
| ООО «Востокагро» |  |  |  | 10,0 |

2) организационное обеспечение, соответствующее этому единству, и регулирование компетенции подразделений Ассоциации; 3) осуществление единого руководства и распорядительной деятельности в рамках реализации стратегических целей; 4) контроль достижения поставленных целей.

Поставщики рядовых углей

**УПРАВЛЯЮЩАЯ**

**КОМПАНИЯ**

1. Услуги по обогащению

2. Денежные средства

1. Рядовые услуги

2. Концентрат

Углеперерабатывающая промышленность

ЦОФ 1

ЦОФ 2

ЦОФ 3

1. З/части, комплектующие

2. Денежные средства

3. Рядовые угли

4. Сырье и материалы

1. Концентрат
2. Денежные средства
3. Услуги по обогащению угля

Ремонтно-механический завод

Денежные средства

Денежные средства

Легкая промышленность

Фабрика 1

Фабрика 2

Сырье и материалы

Запчасти и комплекту-ющие

Снабженческая

фирма

Денежные средства

Сырье и материалы

Денежные средства

Сельское хозяйство

Сельхоз

предприятия

Сырье и материалы

Рис. 2.1 – Структура Ассоциации

В сфере регулирования финансовой деятельности: 1) налоговое планирование; 2) оптимальное распределение финансовых ресурсов; 3) обеспечение перекрестного субсидирования подразделений с целью максимизации финансового результата.

В рамках Ассоциации проведена централизация снабженческих функций, которые для всех участников выполняет снабженческая фирма: изучение рынка сырья и материалов; обеспечение доставки материалов на пред приятия Ассоциации; поддержание страховых запасов сырья и материалом, оптимизация товарных потоков; снабжение предприятий и структурных подразделений Ассоциации на условиях товарного кредита.

**2.2 Мотивационный механизм формирования эффективного интеграционного объединения**

Организационно-экономический механизм функционирования рыночных форм хозяйствования базируется на объективных экономических интересах товаропроизводителей, на приоритетности отношений собственности, на основах предпринимательской ответственности и риска. Это дает основания ожидать высокой эффективности мотивационного механизма новообразованных структурных формирований. Совокупностьмотивационных факторов развития форм интеграции малого и среднегомежотраслевого предпринимательства представлена на схеме (рис. 2.2).

При этом основные мотивационные факторы, определяющие благоприятность предпринимательской среды и, в конечном итоге, эффективность де­ятельности малых и средних предпринимательских структур, можно разделить на две группы: экономические и неэкономические.

Экономические спады и подъемы определяют состояние товарно-денежной сбалансированности, платежеспособность и структуру спроса потребителей, наличие и доступность денежных ресурсов, уровень доходов на инвестированный капитал, размеры кредитов, доходы населения, уровень безработицы и т. д.

Действие этих факторов формирует как потребительский, так и инвестиционный спрос. А чем шире пространство спроса, тем большие возможности открываются для развития предпринимательства.

|  |
| --- |
| Мотивационные факторы развития интегрированных форм предпринимательства |
| Экономические: | Неэкономические: |
| Налоговая политика | Политические факторы |
| Кредитно-денежная политика | Правовые условия  |
| Антимонопольная политика | Социальные условия |
| Хозяйственная (экономическая) конъюнктура | Психологические факторы |
| Инвестиции и инновации |  |

|  |
| --- |
| Эффективность деятельности интегрированных предпринимательских структур |
| Прибыльность (доходность) | Сохранение существующих и создание новых предприятий и рабочих мест | Адаптивность— способность развиваться при неблагоприятных внешних условиях |

Рис.2.2 – Классификация мотивационных факторов развития интеграционных форм малого и среднего предпринимательства

Определенное влияние на предпринимательскую деятельность оказывает характер распределения доходов. Дифференциация в доходах различных субъектов хозяйствования и групп населения определяет структуру спроса на товарном и потребительском рынке, а, следовательно, и структуру действующих предпринимательских структур. Экономическим фактором предпринимательства выступает также инфляция и меры государства по ее обузданию.

Поведенческая позиция предпринимателей в условиях высокого уровня инфляции строится таким образом, чтобы, с одной стороны, защитить свои доходы и накопления, а, с другой стороны — воспользоваться повышенным спросом на свою продукцию, поскольку покупатели стремятся как можно скорее перевести денежные доходы в более надежную имущественно товарную форму. При этом в сфере бизнеса денежные накопления целесообразно вкладывать в то, что всегда остается и цене: валюта, имущество, товары. Инвестиционные проекты в условиях высокой инфляции невыгодны. Даже по западным меркам уровень инфляции 25% считается тем пределом, за которым долгосрочные инвестиции необходимо сворачивать. Таким образом, чем выше инфляция, тем ниже темпы развития предпринимательства. Кроме того, изменяется качественная структура предпринимателей: уменьшается их число в сферах производства и услуг и увеличивается в сфере обращения товаров и капитала.

Весомым барометром экономической обстановки выступает кредитная политика, наличие и доступность денежных ресурсов. Это определяет доходы на инвестированный капитал, оказывает влияние на величину заемных средств, к которым готов обратиться бизнес для финансирования своих деловых опе­раций. Изменение условий кредитования, уровень процентных ставок на капитал может сделать выгодным или невыгодным инвестиции в новые предприятия, влияет на процесс наращивания производственного потенциала.

В результате реформирования агропромышленного производства были сформированы сельскохозяйственные предприятия рыночной ориентации, которые имеют необходимую степень предпринимательской самостоятель­ности, свободы и ответственность для эффективной мотивации производ­ственной деятельности. Вместе с тем новообразованные предпринимательс­кие структуры, созданные с участием сельскохозяйственных товаропроизво­дителей, имеют много проблем относительно обеспечения своих конкурент­ных позиций и защиты собственных интересов в рыночной среде. Сложная технологическая структура сельскохозяйственного производства, которое строится на тесных взаимных связях между разными областями и сферами хозяйствования, требует экономического объединения разных функциональных сфер производства. Усиление интеграционных процессов также связано с необходимостью выживания в конкурентной борьбе и обеспечением максимальной экономической эффективности на основе рациональной комбинации различных сфер деятельности.

Естественно, что эти два побудительных мотива имеют непосредственную взаимосвязь: сама предпринимательская среда заставляет товаропроизводителей искать наиболее эффективные пути реализации производственного процесса в рамках интеграционной структуры, а больший уровень прибыли укрепляет ее экономику

Следует отметить, что проблема адекватного организационного дизайна агропромышленной интеграции всегда была актуальной и Украине, поскольку те интегрированные объединения, которые создавались и разное время по инициативе органов государственного управления, в конечном итоге оказались практически нежизнеспособными. К таким организационным формам можно отнести, в частности, районные и областные агропромышленные объединения, агрокомбинаты и агрообъединения, научно-производственные объединения, научно-производственные и агропромышленные системы, межхозяйственные предприятия, кооперативы, агрофирмы, агроторговые предприятия, агропромышленные интегрированные ассоциации. Это произошло, прежде всего, из-за несоответствия данных организационных форм механизму экономических интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей. Однако эти организационные формы агропромышленной интеграции, несомненно, сыграли свою положительную роль в формировании интеграционных связей между сопредельными областями аграрного производства, которую не следует недооценивать.

Одна из причин неудовлетворительного организационного состояния агропромышленной интеграции – неравномерность в обеспечении экономических интересов. Приоритетность обеспечения экономических интересов в значительной мере зависит от того, какая функциональная область является интегратором, то есть кому принадлежит инициатива объединения ресурсов для создания общего производственно-финансового механизма.

Конечно, инициатива интеграции должна быть вознаграждена, но это возможно за счет увеличения доли в уставном фонде интегрированного предприятия или достижения оптимальных институциональных и организационных механизмов взаимодействия рыночных субъектов, которые представляют разные технологические сферы производственного процесса. Теоретически экономические интересы разных субъектов производства являются общими, поскольку вся система принимает участие в создании единого финансового результата. Вместе с тем следует отметить, что структура эффективного менеджмента рыночной организации автоматически не вытекает из механизма экономических взаимоотношений участников интегрированного объединения, даже если он оптимален с мотивационной точки зрения. Поэтому один из существенных вопросов организации успешного функционирования интегрированных объединений в предпринимательской среде – моделирование и отработка на практике форм и методов управления научно обоснованных, в том числе и с мотивационной точки зрения. Углубление мотивации управления при усилении интеграционных процессов требует выявления принципиальных составляющих управления, которые сыграют разные мотивационные роли и в своей совокупности дают дополнительный эффект. Главный критерий обособления этих составляющих – их отношение к мотивационному аспекту управления. Однако соответствующие отличия проявляются также и в функциональном аспекте. Таким образом, мо­тивация управления интеграционным процессом имеет системный, комплекс­ный характер, который выражается в наличии структурированных составляю­щих, которым отвечают разные функции. Можно сформулировать концептуальные уровни управления в системе межотраслевого производственного комплекса, которые делали бы специфический вклад в создание общего мотивационного пространства интеграционного процесса.

Мотивационная эффективность управления интегрированным объединением, будет наивысшей, если оно (управление) включает оптимальный набор информационных, финансово-экономических и организационных мероприятий. Эти три уровня формируют общее мотивационное пространство межотраслевой интеграции, для которого чрезвычайно важным является поддержание оптимального соотношения между ними. Вместе с тем каждый уровень характеризуется собственным комплексным строением, а также разным взаимным расположением в структуре управленческого процесса. Информационный уровень управления интеграционным процессом имеет особое значение, поскольку именно он определяет наличие необходимой входя щей информации для осознания потребности в интеграции, определение ее преимуществ и необходимых затрат, а также динамики их соотношения. Информирование и информированность, таким образом, становятся необходимыми пред посылками интеграции межотраслевого производства. Поэтому мотивационная роль информационного уровня состоит в осознании и выявлении возможностей для реализации предпринимательской инициативы относительно расширения сферы функционирования предприятия.

Деятельность любого менеджера может обеспечить прибыльность на вложенный собственником капитал, а также возвращение привлеченных средств и обеспечения предприятия собственными оборотными средства­ми. Для полной реализации способностей и умений нанимаемого персо­нала менеджер создает соответствующие условия. К методам мотивационного управления относятся мероприятия, которые обеспечивают перемещение всех видов ресурсов по вертикали и по горизонтали системы управления, чтобы деловой потенциал наилучшим образом служил интересам объединения. К системе мотивационного управления относится и вы деление лучших черт каждого работника с осуждением и недопущением плохой исполнительной дисциплины, безынициативности, нарушение корпоративной морали. В рамках уже созданного объединения информационный уровень менеджмента должен обеспечить его высокую коммуникативную и контрольную эффективность. *Коммуникативная эффективность* характеризует скорость передачи информации всеми структурными звеньями интегрированной структуры, а контрольная – скорость обработки информации и ее использование с целью генерации указаний и распоряжений. Мотивационное содержание коммуникативной эффективности информационного уровня менеджмента состоит в обеспечении открытости информации для всех участников интеграционного процесса, оперативности его получения, ведь любой механизм экономических взаимоотношений может базироваться лишь на хорошо налаженных информационных и финансовых потоках.

Мотивационное содержание *контрольной эффективности* информационного уровня менеджмента состоит в побуждении участников интеграционного процесса к расширению своего участия в нем через высокопрофессиональный уровень работы управленческого персонала, который должен проявлять чрезвычайную чувствительность к любым информационным каналам, связанным с возможными изменениями механизма реализации эко­номических интересов участников (рис.2.3)

Скорость кругооборота информационных и финансовых потоков и их открытость

Финансово-информационный компонент мотивации управления

Оперативность управления финансовыми потоками

Контроль-ная функция

Комуника-тивная функция

Рис.2.3 – Формирование заинтересованности менеджмента в развитии интеграционного объединения

Экономический механизм, то есть структура финансово-экономических взаимоотношений между участниками интеграции, которые принадлежат к различным отраслям, — центральное звено системы управление интеграци­онным процессом. Именно экономические взаимоотношения участников определяют целесообразность и возможность внедрения интеграционных форм хозяйствования, тогда как два других уровня менеджмента имеют вспомогательный характер, обслуживают функционирование экономического механизма путем создания системы его информационного обеспечения, предоставляя ему четкую организационную структуру.

Центральное значение финансово-экономических отношений внутри системы менеджмента интегрированной организации определяется прежде всего его мотивационным содержанием, которое состоит в возможности получе­ния большей прибыли и рыночного контроля за счет углубления координации функционирования предприятий сопредельных областей, укрепление ры­ночных и конкурентных позиций. Главным требованием относительно усовершенствования мотивационного содержания экономического уровня менеджмента является обеспечение эквивалентности межотраслевых отношений, направленных прежде всего на защиту интересов товаропроизводителя.

Определение цен внутри ассоциации для расчетов за услуги между участниками объединения возможно по таким вариантам: 1) на основе себестои­мости продукции плюс прибыль и налоги; 2) установление цены на основе конъюнктуры рынка и потенциального спроса на продукцию или услуги; 3) определение цены на открытых аукционах и закрытых торгах; на основе кор­ректировки текущих цен с учетом рыночной ситуации.

Важной сферой экономического менеджмента интегрированной структуры, кроме управления экономическими взаимоотношениями участников интеграции, является взаимодействие комплекса с рыночными субъектами. Следует отметить, что экономическая природа интеграции на таком объединении ее участников, который обеспечивает большее удовлетворе­ние их экономических интересов, чем то, которое может быть достигнуто, если бы они действовали самостоятельно. Поэтому в отдельных случаях тенденции интеграции (обеспечение экономической самодостаточности) и углубление специализации, которая увеличивает зависимость предприятия от окружающей рыночной среды, могут действовать в противоположных направлениях.

Соответственно упомянутой логике интеграция производства в границах ею отдельной организационной единицы может оказывать чрезмерное давлениенаего финансовую базу, но уменьшает его зависимость от неопределенной и ненадежной среды. Однако такая позиция будет неполной, поскольку она не учитывает мотивационные особенности объединения экономических интересов субъектов интеграции. Интеграция действительно оказывает содействие уменьшению предпринимательского риска за счет четкой организационной структуризации и упорядочения межотраслевых связей, но она не связана с необходимостью чрезмерной мобилизации внутренних резервов отдельной организационной единицы, если предусматривает объединение производственных ресурсов нескольких единиц, тем более различной отраслевой принадлежности.

Конечно, любое взаимодействие хозяйствующих субъектов требует определенного организационного оформления, которое может или оказывать содействие расширению экономических контактов, или сдерживать предпринимательскую инициативу, если организационная форма не отвечает экономическому содержанию интеграции. Основной вопрос организационного дизайна интегрированного формирования – соблюдение баланса между иерархическим и органическим типом организации. Ведь известно, что структурное и функциональное осложнения деятельности любого предприятия, а также увеличение его размеров приводят к росту формализации его организационного строения, то есть преобладанию иерархического типа [8, с. 69]. В то же время данный тип организации имеет определенные ограничения с мотивационной точки зрения, поскольку он недостаточно приспособлен к реализации предпринимательской инициативы, формированию хозяйственного мышления работников на внутриорганизационном уровне. Тип организации, в котором не выделяются или не акцентируются иерархические уровни как неотъемлемая организационная основа функционирования, в литературе принято называть органической. Органический тип предусматривает максимальную экономичность и ответственность работников при разработке и реализации предпринимательских замыслов. Поэтому важное методологическое требование к организационному проектированию интегрированных формирований – обеспечение в рамках данных объемов и функциональной структуры хозяйственной деятельности максимально возможного органического типа взаимоотношений между субъектами интеграции. Причем следует отметить, что иерархичность менеджмента интегрированного формирования относится лишь к функционированию исполнительного персонала. Взаимная подчиненность не может определять отношения между субъектами интеграции, поскольку эти отно­шения должны строиться на экономической эквивалентности, в основе которой лежит эквивалентность организационная. Эти принципы обеспечивают эквивалентность межотраслевою обмена между участниками, формирование общей мотивационной базы интеграционного процесса (то есть общих интересов субъектов интеграции), которая лежит и основе его экономического механизма (рис. 2.4).

|  |
| --- |
| МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА |

|  |
| --- |
| ОБЩИЕ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ УЧАСТНИКОВ ИНТЕГРАЦИИ |
| Своевременное выявление возможностей интеграции, препятствий и преимуществ | Повышение прибыльности и стабильности функционирования | Формирование четких взаимоотношений между участниками интеграции |
| Информационное обеспечение | Экономическое обеспечение | Организационное обеспечение |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Анализ эффективности интеграции | Паритетность межотраслевых отношений | Демократичность |
| Прогноз рыночной ситуации | Приоритет индивидуальных интересов участников | Добровольность |
| Технико-экономическое обоснование интеграции | Самостоятельность и инициатива | Гибкость |
| Эффективные коммуникации | Экономическая ответственность | Экономичность |
| Контроль информационных потоков | Совместная финансовая стратегия | Равенство всех форм собственности и хозяйствования |

*Рис. 2.4. Принципы мотивационного управления в интеграционных структурах*

Главной составляющей управления в условиях рыночных отношений следует считать экономическую, а главным принципом ее оптимизации – обеспечение эквивалентности, обмена между участниками объединения. Из этого центрального требования вытекают остальные предлагаемые принципы построения экономического, организационного и информационного обеспечения.

**3**. **ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДОБРОВОЛЬ-НЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**3.1 Предпосылки развития интеграционных процессов в промышленном производстве**

В практике хозяйствования под воздействием объективных условий и мирового опыта заметен поворот в отношении к интегрированным, крупным формам организации производства. Со стороны все большего круга ученых и хозяйственников получает признание и поддержку идея использования интегрированных процессов корпоратизации экономики, то есть обновления организационного строения народного хозяйства путем формирования мощного ядра из общенациональных и межгосударственных корпоративных объединений, охватывающих полный цикл воспроизводства тех или иных продуктов.

Корпоративные формы организации промышленных и научно–производственных комплексов, создаваемые в результате интеграционных процессов, стали привлекать повышенное внимание не случайно. Как известно, процесс интеграции предприятий в крупные структуры начался с середины 70–х годов XIX века и с вой его послужили концентрация и централизация капитала. Концентрация производства явилась господствующим направлением развития промышленности на протяжении всей ее истории.

Предприятие в институциональном аспекте представляется своеобразным экономическим интегратором, целостным экономическим субъектом, объединяющим

во времени и в пространстве разнообразные социально–экономические процессы, извлекающим эффект путем использования системных мультипликационных эффектов. Ключевым моментом здесь является интеграция во времени, то есть обеспечение существования, безопасности и стабильности развития предприятия. По мнению ряда исследователей [, с.24], в наибольшей мере этому определению соответствуют современные интегрированные корпоративные объединения.

Сегодня корпоратизация национальных предприятий становится если не доминирующим, то весьма значительным фактором их рыночной активности, выступает одной из масштабных форм интеграции предприятий с целью концентрации производства и капитала. При этом используются две основные формы роста и расширения масштабов производства и капитала:

концентрация, основанная на накоплении и расширенном воспроизводстве; стратегия и тактика слияния и поглощения.

И то и другое требуют реализации интеграционных процессов на основе формирования институционального корпоративного образования. Если первая форма основана на концентрации акционерного капитала, привлечении инвестиций для расширения масштабов производства и интеграции предприятий, структурных подразделений внутри предприятия, то вторая – на тактике слияния и поглощения, что ведет к расширению сферы деятельности и контроля нового образования, поля развития интеграционных процессов, мобилизации конкурентных преимуществ и достижения большего эффекта.

Интеграция в производственной и других сферах деятельности отдельных предприятий реализуется по следующим схемам:

*поточная,* представляющая цепочку технологически связанных производств, что отвечает принципам вертикального комбинирования производств;

*с разветвлением выходов из головного предприятия*, что соответствует принципам горизонтального комбинирования производств;

*с разветвлением входов в головное предприятие.* Эта схема отражает принципы кооперации предприятий (АО) по производству определенных продуктов;

В России и в Украине имеются положительные примеры создания в металлургии вертикально–интегрированных структур. В России они создаются на базе Магнитогорского металлургического комбината, "Северостали" и Новолипецкого металлургического комбината. В Украине наиболее удачным примером вертикальной интеграции был Криворожский горно–металлургический комбинат "Криворожсталь", в состав которого вошли соответственно Криворожский металлургический комбинат. Коксохимический заводим. Коротченко, Новокриворожский горно–обогатительный комбинат. За счет уменьшения налогов, в частности НДС, налога на прибыль, отчислений на содержание автодорог, отчислений в инновационный фонд на промежуточных участках производства, конечная продукция стала дешевле и увеличилась прибыль. В результате объединения "Криворожсталь" в 2001 г. обеспечила себя на 92% агломератной рудой и полностью коксом, концентратом и агломератом. Все это привело к улучшению показателей работы Криворожстали" и, несмотря на плохую конъюнктуру рьнка, позволило нарастить объемы производства и улучшить финансово–экономические показатели работы.

На современном этапе важной предпосылкой развития интеграционных процессов в промышленном производстве является их межнациональный характер,распространение сферы производственной и коммерческой деятельности на зарубежье страны. Отличительной чертой такой интеграции является прежде всего то, что она охватывает огромное число производственных и сбытовых дочерних компаний и филиалов в широком круге стран с целью проникновения на национальные рынки

Вторая особенность происходящих интеграционных процессов заключается в больших размерах внутрифирменного обмена продукцией между материнскими и дочерними фирмами. Эти отношения выходят за национальные границы и распространяются на область международных экономических отношений. Таким образом, в настоящее время развитие интегрированных процессов прямо связано с экономической и политической жизнью других стран.

Политическое и экономическое значение транснациональных образований столь велико, что в обозримом периоде времени они будут одним из важных факторов усиления воздействия промышленно развитых стран на многие регионы. Отсюда вытекает очевидный вывод, что забота о превращении ведущих отечественных корпоративных объединений в транснациональные становится осознанной целью внешней политики государств, которые стремятся к усилению своего влияния в международном масштабе.

В этом плане Украина не должна быть исключением. Создание украинских транснациональных структур в рамках интеграционных процессов в СНГ и в дальнем зарубежье представляется не только экономически, но и политически важной задачей государственной промышленной политики. Сегодня интеграционные процессы, основанные на масштабной концентрации и централизации капитала, рост числа слияний и поглощений крупных промышленных и финансовых компаний, выход экономических стратегических интересов фирм за пределы национальных границ, которые постепенно утрачивают свое экономическое значение и дают все больше возможностей для свободы передвижения факторов производства, товаров, характеризуют новое явление в мировой экономике – глобализацию.

Возникновение международных производственных формирований нового типа явилось закономерным результатом развития процессов международного разделения труда, производственной кооперации и интеграции. Об этом говорит тот факт, что усиление концентрации производства и капитала как на национальном, так и на международном уровне сопровождалось приобретением национальных и заграничных предприятий, сохранявших свою хозяйственную и юридическую самостоятельность и связанных посредством системы участий, договоров об общности интересов финансирования, производственного научно–технического сотрудничества. Этот процесс во многом отражает стремление ТНК к диверсификации производства и сопровождается выделением в самостоятельные производственные отделения разнородных по характеру производств. Количество ТНК постоянно увеличивается: так, если в начале 70–х годов, по данным ООН, в мире насчитывалось порядка 7 тыс. ТНК, а в начале 80–х– 13 тыс., то в 1997г. их количество выросло до 40 тыс. без учета 250 тыс. филиалов ТНК в 150 странах. Эксперты ООН относят к ТНК любую компанию, имеющую производственные мощности за границей [10, с.48].

Приведенные данные говорят о том, что транснационализация производства и капитала, как фактор развития интеграционных процессов, стала не только непосредственным условием функционирования и развития ТНК, но и фактором, определяющим в известной мере темпы и пропорции развития всей мировой системы хозяйства. В 90–е годы масштабы расширения сферы деятельности ТНК, активизация интеграционных процессов значительно увеличились благодаря:

падению "железного занавеса" с восточно–европейского и постсоветского эконономических пространств;

ускорению глобализации финансовых рынков;

интенсификации процессов приватизации;

углублению взаимозависимости ряда стран и национальных экономик;

усилению конкуренции;

региональным интеграционным процессам и появляющимся в связи с этим новым возможностям перемещения капитала;

появлению новейших технологий, в особенности в области связи и телекоммуникаций

Все указанные факторы нашли отражение в процессах интеграции производства и капитала, осуществляемых в экономике Украины и других стгран СНГ. Одна из главных линий налаживания государственной промышленной политики в этой связи – целенаправленное формирование подобных структур на базе интегрирования технологически и кооперационно связанных хозяйствующих субъектов, выпускающих конкурентоспособную на внутреннем и внешнем рынках продукцию или имеющих возможность быстро развернуть ее производство.

Эта регулируемая экономическая концентрация может рассматриваться как один из элементов государственной корпоративной стратегии, посредством которой предстоит мобилизовать сохранившуюся часть промышленного потенциала страны, обеспечить импортозамещение на украинском рынке и реализовать определенные конкурентные преимущества на внешнем. Становление на основе интеграционных процессов крупных объединений предприятий под общим названием "интеграционные структуры" выступает таким образом одной из существенных тенденций экономических преобразований в Украине и других странах СНГ. Их создание и функционирование, понятно, имеет смысл, прежде всего, при получении реального синэгического эффекта от объединения.

В Украине и других странах СНГ основной предпосылкой развития интеграционных процессов в экономике, взаимодействия реального и финансового ее секторов стала приватизация государственной собственности. Разумеется, воздействие приватизации происходило на фоне других мер по реформированию экономики (свертывание государственного регулирования цен, перехода к манипулированию денежной массой и т.п.) и интеграционные процессы не могли не нести на себе отпечаток всего спектра реформационных акций. И все же именно изменения в отношениях собственности резко активизировали перераспределительные мотивы в экономической деятельности вообще и в межкорпоративных связях, в частности.

Новейшая история трансформации украинской экономики и экономики других стран СНГ свидетельствует о двух основных причинах актуализации проблематики развития и реализации интеграционных процессов. Первая связана, как уже было сказано, с приватизацией государственной собственности, появлением в странах содружества десятков тысяч акционерных обществ, что обусловило развитие институциально–интеграционных тенденций. Вторая же причина– достижение высокой степени свободы в реализации интеграционных процессов, обусловившее ускоренное формирование связанных экономическими интересами и собственностью корпоративных цепочек предприятий. Что касается корпоратизации предприятий, то она предполагает вовлечение их в транснациональную сферу деятельности, межотраслевой–охват и освоение (нередко захват) рынков однотипной продукции. Не менее важными элементами корпоратизации оказались успешная конкуренция и укрепление рынков сбыта.

Анализ объективных предпосылок развития интеграционных процессов в промышленном производстве, показывает, что несмотря на всю их сложность, болезненность и противоречивость, необходимость обстоятельного изучения их влияния на народнохозяйственные показатели, ведущая роль крупного интегрированного бизнеса в обеспечении экономического роста и индустриального развития страны вполне объективна. Ключевой вопрос эффективности интеграционного взаимодействия – это достижение синергического эффекта. При этом более полное использование реинтеграционного потенциала Украины и других стран СНГ в интересах социально–экономического развития членов содружества зависит от согласованных усилий всех властных органов, руководителей предприятий и финансовых структур всех этих государств по формированию и обеспечению деятельности крупных корпоративных объединений (межгосударственных и транснациональных финансово–промышленных групп, совместных акционерных компаний, холдингов и консорциумов).

Привлекательность создания многонациональных объединений заключается в том, что с их помощью возможно решение широкомасштабных задач на основе создания финансово–производственной концентрированной модели управления [11, 18].Эта модель хозяйственных связей в первую очередь должна обеспечить сохранение и развитие наукоемкого производства, внедрение новейших технологий, направленных на выпуск конечной конкурентоспособной продукции Объединение финансового, производственного, сырьевого и научного потенциала стран бывшего СССР позволит не только преодолеть кризисные явленья в экономике, но и защитить собственный рынок от экспансии развитых стран и недобросовестной конкуренции. К более конкретным обстоятельствам, предопределяющим актуальность развития интеграционных процессов, можно отнести:

острую потребность в создании новой системы инвестирования промышленности;

формирование интегрированных структур*,* способных к саморазвитию в условиях рынка:

возрастание финансовых активов коммерческих банков и торговых фирм, являющихся потенциальными инвесторами промышленности;

серьезный структурный и финансово–инвестиционный кризис промышленности, особенно в сфере НИОКР и высоких технологий;

необходимость укрепления уже сложившихся технологических и кооперационных связей по производству конкурентоспособной продукции, а также их развитие на общепринятой в мировой практике основе;

сложность и недостаток опыта самостоятельного выхода отечественных предприятий на внешние рынки;

потеря значительной доли внутреннего рынка стран СНГ из–за появления на нем продукции крупных зарубежных, в том числе транснациональных, компаний.

Сегодня объективные устойчивые тенденции современной индустриально–развитой экономики находят отражение в слиянии на основе интеграции финансового капитала с промышленным. Необходимость решения возникших проблем управляемости, финансирования, связанные, прежде всего, с неплатежеспособностью потребителей продукции большинства отраслей, снижающейся инвестиционной активностью, более чем скромным бюджетным финансированием, недостатком оборотных средств, обусловленных фактической направленностью на дезинтеграцию крупных промышленных комплексов, вызвали к жизни процесс финансово–промышленной интеграции, слияния промышленного капитала с финансовым на новых взаимовыгодных началах.

В специфических украинских условиях указанная интеграция способствует кроме подъема конкурентоспособности на мировых рынках решению и многих внутренних антикризисных и реформационных задач

В условиях усиления интеграционных процессов в Украине основной сферой приложения банковского и торгового капитала становится само производство, развитие–которого только и способно в конечном счете оздоровить денежную систему. Интеграционные тенденции в отечественной экономике обусловлены факторами стратегического характера. Это, прежде всего, сложность самостоятельного выхода предприятий на внешние рынки, экономическая целесообразность кооперации в их изучении, организация сбыта продукции на этих рынках. Кроме того, облегчается быстрое освоение производства комплексного оборудования, без чего трудно конкурировать с зарубежными поставщиками. Становится возможным проведение в смежных производствах согласованной технической и инвестиционной политики. Снижается риск, связанный с капиталовложениями, разработкой и производством новой продукции. Расширяются возможности маневрирования ресурсами, финансирования длительных производственных и исследовательских циклов. Ускоряется достижение стратегического партнерства с известными иностранными фирмами. Всеми этими обстоятельствами определяется заинтересованность предприятий в развитии интеграционных процессов и создании на этой основе интегрированных корпоративных структур.

С точки зрения государственной экономической политики, развитие интеграционных процессов в промышленном производстве отвечает решению следующих задач: преодолевается чрезмерная хаотичность экономического развития, ему придается большая ориентация на национальные экономические интересы; возрастает эффективность использования наличной производственной базы; намечается выход из инвестиционного кризиса в промышленности: происходят структурные сдвиги в производстве, обеспечивающие реализацию имеющихся сравнительных преимуществ отечественной экономики и формирование ее перспективных секторов; улучшается использование научно–технического персонала; реальной становится демонополизация экономики, поскольку создание крупных отечественных интегрированных корпоративных структур позволяет активизировать рыночные механизма за счет конкурирующего импорта без чрезмерных потерь для экономического потенциала страны; повышается эффективность реализации государственных программ закупок товаров для государственных нужд. Здесь уместно заметить, что нынешние масштабы интеграции в Украине не соответствуют актуальности приведенных задач и правомерны претензии как к темпам реализации интеграционных процессов, так и к качеству соответствующих интеграционных проектов.

Мировой опыт развития интеграционных процессов говорит о возможности его использования в Украине. Задача, решаемая в условиях развития интеграционных процессов в Украине, заключается в том, чтобы максимально использовать их положительные моменты и ослабить отрицательные (прежде всего – возможное повышение уровня монополизации экономики). На внедрение в экономическую практику такой формы хозяйствования направлен Закон Украина "О промышленно–финансовых группах в Украине", введенный в действие с 21 мая 1996 г. [12].

По мнению некоторых исследователей [13], добровольное объединение предпр ятий не нуждается в специальном законе. Это мнение мотивируется тем, что в законодательстве большинства стран такой закон отсутствует, а взамен существуют суровые антитрестовские законы, ограничивающие монополию на рынке основной продукции. Так, создаваемые новые организационные структуры, в первую очередь, признак экономической интеграции субъектов предпринимательской деятельности, а не их особого юридического статуса, и деятельность указанных структур может регламентироваться другими нормативными документами, положениями и учредительными договорами, а в случае транснациональных корпоративных структур – и международными соглашениями.

В любом случае действующая нормативная база должна способствовать развитию интеграционных процессов в промышленности, а не быть препятствием в этом, нужном для Украины вопросе. Остается непреложным тот факт, что в отличие от Российской Федерации, где формирование интегрированных корпоративных структур приобрело большой размах, в Украине ориентация на создание аналогичных структур выражена пока слабо. Это относится и к процессам официального создания транснациональных финансово–промышленных объединений, которые в основном имеют статус российско–украинских.

Сдерживание интеграции банковского и промышленного капиталов создает условия, ведущие к превращению Украины в регион дешевой рабочей силы, к потере рынков сбыта и усилению ее экономической зависимости. В создавшихся условиях формирование интегрированных корпоративных структур должно обеспечить предпосылки для долговременного стратегического, а не тактического выигрыша. Государству целесообразно принимать протекционистские меры, стимулировать научно–исследовательские и (особенно) инновационные процессы, всячески поддерживать украинские интеграционные структуры, начиная от их правового, административно–хозяйственного и информационно–аналитического обеспечения и заканчивая системой мер, направленных на повышение конкурентоспособности отечественной продукции. Наличная правовая база, касающаяся интегрированных корпоративных структур, пока, к сожалению, слабо противодействует созданию таких структур без целевой ориентации на общегосударственные приоритеты и конкретные эадачи реформирования экономики Украины. В известной мере этот недостаток можно связать с общей непроработанностью программных установок в области промышленной политики.

Для активизации в Украине интеграционных процессов и создания на ее основе мощного корпоративного звена предстоит еще много сделать совместными усилиями законодательных и исполнительных органов власти, заинтересованных научных органов власти, заинтересованных научных центров, общественных ассоциаций, специалистов предприятий. Эти усилия должны быть в значительной мере направлены на транснационализацию деятельности становящихся украинских интегрированных корпоративных структур, с которой нынче справедливо связываются главные надежды на реальную реинтеграцию постсоветского экономического пространства.

**3.2 Формирование транснациональных корпораций с участием предприятий Украины**

Все сказанное в предыдущем разделе подтверждается отечественным опытом создания транснациональной корпорации на примере Харцызского трубного завода.

Для трубных предприятий, таких как ОАО «Харцызский трубный завод», имеющих узкую специализацию и мощный производственный потенциал с крупными массами основного капитала, который невозможно перевести или переориентировать в другую, более благополучную, сферу бизнеса, возникает объективная экономическая необходимость участия в интегрированных корпоративных структурах. И хотя избыточные производственные мощности в украинском производстве порождают причины для горизонтальной интеграции с целью снижения конкуренции, наиболее предпочтительным является участие трубных предприятий в интегрированных кооперативных структурах, построенных по вертикальному принципу, с включением предприятий-поставщиков металла, предприятий-производителей и предприятий-потребителей труб, научно-технологического и финансового центров. Это не исключает участия одновременно нескольких трубных предприятий в одной нитрированной структуре. Экспортная направленность трубного производства в Украине обусловливает создание транснациональных интегрированных корпоративных структур.

Поскольку главным партнером по данному бизнесу является Россия и в ее общей потребности в трубах доминирующее положение занимают трубы для нефтегазопроводов диаметром 1420 мм, стратегически важным является укрепление хозяйственных связей между двумя странами путем создания на базе «ХТЗ» (единственном в СНГ производителем таких труб в более качествен­ном прямошовном исполнении) транс­национальной корпорации по производс­тву и поставкам именно

этих труб боль­шого диаметра – ТНК «Трубтранс»

Участниками корпорации в соответствии со сложившейся исторически кооперацией в рамках технологической цепочки «металл — трубы — нефтегазопроводы» могут быть: поставщики — ОАО «ММК «Азов-сталь», ОАО «ММК им. Ильича»; производитель — ОАО «Харцызский трубный завод»; потребитель — ОАО «Газпром»;

научно-технологическое обеспечение — Государственный трубный институт, ДонНИИчермет, Институт электросварки им. Е.О. Патона, ЦНИИЧМ; финансовое обеспечение — Проминвестбанк Украины, Первый украинский международный банк.

Создание ТНК «Трубтранс» позволяет объединить усилия участников в обеспечении рационального развития и использования производственного потен­циала по изготовлению труб, согласован­ного взаимодействия в научно-техническом, инвестиционном и других видах деятельности, направленных на повыше­ние качества и конкурентоспособности трубной продукции, эффективности производства, сохранение и расширение рынков сбыта, сохранение и создание но­вых рабочих мест.

Предлагаемая к созданию транснациональная корпорация по производству и поставкам труб большого диаметра может представлять собой любую известную или возможную форму взаимодействия предприятий с созданием или без создания юридического лица.

За основу формирования и функционирования предлагаемой корпорации могут быть приняты основные положения создания и деятельности транснациональной корпорации, установленные Конвенцией о транснациональных корпорациях, ратифицированной Украиной Законом Украины № 921 от 13 июля 1999 г. [14]

В отсутствие синхронного государственного регулирования организационно-правовых вопросов создания транснациональных корпораций на территории СНГ возникает ряд задач, требующих решения при создании конкретных ТНК. Приведенные положения и понятие транснациональной корпорации позволяют выделить и рекомендовать для решения участниками при создании ТНК на основе сопоставления законодательства сторон следующие принципиальные задачи механизма формирования:

определение места регистрации корпорации (страны базирования);

выбор способа создания корпорации на основе межправительственного соглашения или иным способом);

выбор организационно-правовой формы деятельности.

При определении места регистрации корпорации (страны базирования) рекомендуется учитывать следующие основные факторы: место пребывания ведущего участника группы, инициирующего формирование транснациональной корпорации, вокруг которой выстраивается объединение; правовые возможности либеральность законодательства страны

Пользуясь терминологией Р. Гиль-фердинга и учитывая выявленную им тенденцию к «комбинации» предприятий, «обусловленную различиями нормами прибыли в различных сферах промышленности», при которой «менее доходная в данный момент отрасль производства присоединяет к себе более доходную» [15, с.223; 15, с.25], можно сказать, что «толчок» к интеграции предприятий для создания ТНК «Трубтранс» исходит от ОАО «Харцызский трубный завод» как менее благополучного в экономическом отношении предприятия в рассматриваемой технологической цепи. Это делает целесообразным определение Украины в качестве страны базирования ТНК «Трубтранс».

Правовые возможности у Украины как страны базирования ТНК для консолидации предприятий имеются. Украинское законодательство позволяет сформировать ТНК «Трубтранс» в разных формах — как с созданием, так и без создания юридического лица.

В новом Гражданском кодексе Украины такая консолидация определена так же, как и в российском законодательстве — «простое товарищество», является самым доступным механизмом объединения [16].

Реализация ТНК в форме договора о совместной деятельности позволяет вычленить из общей массы ресурсы (мощности, произведенную продукцию, структурные части предприятий и т. п.), находящиеся в распоряжении участников и относящиеся непосредственно к сфере деятельности ТНК, устранить запирающие эффекты для беспрепятственного движения внутренних потоков ресурсов между переделами, рационально использовать и маневрировать ресурсами.

В соответствии с украинским законодательством ТНК «Трубтранс» может быть сформировано с созданием юридического лица в форме добровольного объединения предприятий, руководствуясь Законом Украины «О предприятиях в Украине», а после вступления в силу в 2004 г. — Хозяйственным кодексом Украины.

Законодательство позволяет создавать хозяйственные объединения в таких организационно-правовых формах, как ассоциации, корпорации, консорциумы, концерны, и др.

Анализ организационно-правовых форм объединений предприятий в Украине и состава участников формируемого ТНК показывает, что такие объединения, как концерн и холдинговые компании, характеризующиеся высокой степенью централизации управления и участия в капитале, которые делают юридические лица, входящие в ТНК, экономически зависимыми и практически уничтожают их самостоятельность, в данном случае неприемлемы. Неприемлем и консорциум как временное объединение, создаваемое для реализации дискретной цели.

В наибольшей степени особенностям формируемой ТНК по производству и поставкам труб большого диаметра отвечает такое договорное объединение, как корпорация. Это наиболее характерная рыночная структура, в которой могут сочетаться различные формы собственности, принципы организационного построения и механизмы реализации, ори­ентированные на достижение единой цели.

В соответствии с Законом Украины «О предприятиях в Украине» (ст. 3, п. 1) и Хозяйственным кодексом Украины (ст. 120, п. 3) корпорацией считается договорное объединение, созданное на основе соединения производственных, научных и коммерческих интересов предприятий, которые объединились, с делегированием ими отдельных полномочий централизо­ванного регулирования деятельности каждого из участников органам управления корпорации [4, 17].

При формировании ТНК «Турботранс» в форме корпорации как объединения предприятий в соответствии с украинским законодательством участники совместно на основе договора учреждают центральную компанию (ТНК «Турботранс»), которой передают )делегируют) полномочия по централизованному управлению производством и поставкой потребителю конкурентноспособных труб для нефтегазопроводов, финансовым и научно-технологическим обеспечением производства труб, стали и штрипсов для них в соответствии с мировыми стандартами. Схема ТНК «Туботранс» в форме корпорации представлена на рис. 3.1

ТНК «Трубтранс» в форме корпорации представляет собой интеграционное взаимодействие юридических лиц, связанных между собой координационными отношениями, предполагающее передачу центральной компании возможность определять важнейшие управленческие и хозяйственные вопросы деятельности других участников в пределах общей хозяйственной цели.

**Транснациональная корпорация**

«ТРУБТРАНС»

БАНКИ

ПОСТАВЩИКИ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

ПОТРЕБИТЕЛЬ

НАУКА

ОАО «ММК «Азовсталь»

ОАО «ММК им. Ильича»

Проминвестбанк Украины

Первый украинский международный банк

ОАО «Харцызский трубный з-д»

ОАО «Газпром»

Государсв. Трубный ин-т ДонНИИчермет

ИЭС им. Патона ЦНИИЧМ

**Рис. 3.1 Организационно-правовая схема создания транснациональной корпорации**

Имущество корпорации, созданное за счет ее доходов (дополнительно приобретенное оборудование и другое), используется в производственной сфере направляется на технико-экономическое :совершенствование производства продукции в соответствии с перспективной стратегией и инвестиционной политикой.

Рекомендуемая схема формирования имущества корпорации приведена на рис. 3.2.

Полученная в результате деятельности корпорации прибыль распределяется между участниками пропорционально стоимости их вкладов. За счет целевых отчислений участников в центральной компании могут быть созданы централизованные фонды, в том числе инновационного развития, резервный фонд для покрытия убытков деятельности ТНК и др.

Выбор организационно-правовой формы корпорации как объединения предприятий для создания и функционирования ТНК «Трубтранс» является оптимальным как в интересах самой интеграции, так и в интересах ее участников. Во-первых, в отличие от договора о совмест­ной деятельности, в корпорации координация в управлении достигается за счет создания нового юридического лица и требуемой для этого консолидации капитала. Наличие центральной компании усиливает степень централизации в управлении. Корпорация позволяет перейти от скоординированного сотрудничества к более тесным управляемым взаимоотношениям. Это гарантирует большую прочность интеграции. Во-вторых, несмотря на некоторые ограничения, предприятия, входящие в корпорацию, остаются юридически и экономически самостоятельными. Корпорация не отвечает по обязательствам его участников, а участники не отвечают по по обязательствам корпорации [18].

Для стимулирования создания ТНК в Украине может быть рассмотрен альтернативный межправительственному соглашению вариант, в соответствии с которым предлагается принять соответствующие нормативно-правовые акты для реализации в Украине положений Конвен­ции о транснациональных корпорациях, в которых предусмотреть государственную поддержку ТНК и внести соответствующие изменения в законодательную базу.

В результате совместной интегра­ционной деятельности все участники ТНК «Трубтранс» достигнут основополагающей цели – повышение

– Имущественный вклад участников, передаваемый для совместной деятельности

– Взносы в уставной фонд и членские взносы

Имущество

Центральной

компании

Поставщики металла

Производитель труб

Потребитель труб

Наука

Суммарные активы участников корпорации

Продукция, доходы, имущество от деятельности

Продукция, доходы, имущество от деятельности

**Рис. 3.2. Схема формирования имущества корпорации**

эффективности бизнеса – за счет ряда факторов, основными из которых являются:

улучшение финансово-хозяйственной деятельности на основе гарантированного сбыта продукции и стабилизации взаимных поставок сырья, материалов, услуг и прочее;

увеличение прибыли каждого участника в результате роста объемов произ­водства и оптимизации внутренних цен на промежуточную продукцию с учетом конкурентоспособных оптовых цен на конечную продукцию – трубы большого диаметра;

уменьшение суммы требуемых оборотных средств за счет ускорения их оборачиваемости и упорядочения взаиморасчетов;

финансовое обеспечение инвести­ционной деятельности на более выгодных условиях в результате участия в ТНК "внутреннего" коммерческого и банковского капитала и др.

Способствуя решению важнейшей государственной задачи, участники корпорации могут рассчитывать в своей хозяйственной деятельности на соответствующую поддержку государства.

ВЫВОДЫ

1.Одним из очевидных путей преодоления проблем, которые возникают перед предприятиями различных отраслей народного хозяйства и промышленности в современных условиях становится развитие интеграционных процессов в разнообразных организационно-правовых формах.

2. Интеграция как процесс добровольного объединения деятельности предприятий для решения производственных и социальных заданий набирает силу. В этом проявляется потребность в непосредственном взаимодействии с другими предприятиями и коллективном использовании научно-технического, производственного, финансового, информационного потенциала каждого из них.

3. Наиболее распространенными формами добровольных объединений в Украине являются корпорации.

4. За основу формирования и функционирования ТНК могут быть приняты основные положения, установленные Конвенцией о транснациональных корпорациях – базового документа сотрудничества стран СНГ в области создания и деятельности транснациональных корпораций. Вместе с тем в отсутствие синхронного государственного регулирования организационно-правовых вопросов создания ТНК на территории СНГ возникает необходимость в решении таких принципиальных задач механизма формирования конкретных ТНК, как определение страны базирования, выбор способа создания, выбор организационно-правовой формы деятельности.

5. Основными факторами, которыми рекомендуется руководствоваться при определении страны базирования, являются место пребывания ведущего участника группы, вокруг которого выстраивается объединение, правовые возможности и либеральность законодательства страны.

6. Законодательство Украины позволяет сформировать ТНК в разных формах – как с созданием, так и без создания юридического лица. При выборе формы ТНК рекомендуется руководствоваться положением о приемлемой для ее участников степени централизации управления и участия в капитале, ограни­чивающих самостоятельность интегри­руемых участников.

7. Для создания ТНК оптимальной организационно-правовой формой в интересах самой интеграции и ее участников является корпорация как объединение предприятий в соответствии с украинским законодательством. Наличие центральной компании усиливает степень централизации в управлении, гарантирует большую прочность интеграции и, в то же время, оставляет ее участников экономически самостоятельными Этому способствует и схема формирования имущества в корпорации, в которой имущество, относящееся к сфере деятельности корпорации и обеспечивающее достижение общей хозяйственной цели, передается в централизованное управление с сохранением права собственности.

8. Стимулированию создания ТНК в Украине будет способствовать принятие соответствующих нормативно-правовых актов для реализации в стране положений Конвенции о транснациональных корпорациях, в которых в числе мер государственной поддержки будет предусмотрено распространение на участников–нерезидентов норм законодательства, установленных для резидентов, выведение из-под налогообложения операций внутриинтеграционного движения имущества финансовых ресурсов.

##### ПЕРЕЧЕНЬ ИСТОЧНИКОВ

1. Прутник Э.А. Общие методические положения по формированию стратегии диверсификации развития межотраслевых объединений с участием углеобогатительных предприятий / Институт Экономики промышленности НАН Украины. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 82 с.
2. <http://www.glossary.com.ua/ekonomika/12/3611.html>
3. Федулова Л. Проблема інноваційних трансформацій у копроративному секторі економіки України // Економіст. – 2005 .– № 2. – С.38-40
4. Закон України «Про підприємства в Україні»//Ведомости Верховного Совета Украины. – 1991. –№24. – Ст.272. – – (Із змін. і допов.).
5. Науково-практичний коментар Господарського кодексу України /За заг. ред. В.К.Мамутова. – К.: Юрінком Інтер, 2004. – 688 с.
6. Бутенко А.И., Ягорлицкий В.А. Мотивация предпринимательской деятельности: проблемы и пути совершенствования // Экономические инновации. – Выпуск 12. – 2001. – С.12-17.
7. Мельникова М.В. Обоснование инвестиционных решений в организациях типа “холдинг” // Экономика промышленности. Сб.науч. тр.– Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2001. – С.175- 181.
8. Гацура В. Мотіваційне управління в контексті посилення інтеграційних процесів//Економіст. – 2001. – № 11. – С.68-70.
9. Страхова Л.П., Бартенев А.Е. Корпоративные образования в современной экономике // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №5. – С.23–36.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1995. – 502 с.
11. Достанко П. Корпоративизм, рыночная активность и культура управления // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №4. – С.87–92.
12. Закон Украины "О промышленно–финансовых группах в Украине" // Відомості Верховної Ради Украни. – 1996. – №23. – Ст. 88–89. – С.301–307.
13. Коваль М. Проблемы создания финансово–промышленных групп в Украине // Экономика Украины. – 1996. – №10. – С.39–44.
14. Закон України «Про ратифікацію Конвенції про транснаціональні корпорації» *II* Відомості Верховної Ради України.–1999. – №36.–Ст.323.
15. Гильфердинг Р. Финансовый капитал. (Новейшая фаза в развитии капитализма): Пер. с нем. – М.: Гос. изд-во, 1922.–496 с.
16. Цивільний кодекс України // Офіційний вісник України. – 2003. –№11. – Ст.461.
17. Господарський кодекс України // Офіційний вістник України. – 2003. – №11. –Ст.462.
18. Тараш Л.И., Дерментли Ф.С. Интегрированные корпоративные структуры: сущность, содержание, классификация // Економіка промисловості. – 2002. – №2 (16).–С. 3–12.