



Зрелости

- Рыночный риск
- Политический риск
- Финансовый риск

Свертывания



- Политический риск
- Финансовый риск

Источники и литература

1. Арчибльд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Высшая школа, 2002. – 484 с.
2. Пикфорд Дж. Управление рисками / Джеймс Пикфорд; (Пер. с англ. О.Н. Матвеевой). – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 352 с.
3. Буянов В.П. Управление рисками (рискология) / Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.А. – М.: Экзамен, 2002. – 384 с.

Асанова Э.

ПРИОРИТЕТНАЯ ФОРМА ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА УКРАИНЫ

Summary

In article the priority form of integration of the enterprises of a chemical complex of Ukraine is proved. Problems (tasks), mechanisms, principles and the stage-by-stage plan of formation of the integrated structure are determined.

Постановка проблемы интеграции химических предприятий. В современных условиях модель рынка, при которой каждое предприятие является обособленной и независимой производственной единицей, для некоторых отраслей является экономически нецелесообразной. К числу таких отраслей относится и химическая отрасль. Небольшие размеры украинских химических предприятий, учитывая их высокую степень экспортной ориентации, ставят их в невыгодное положение по сравнению с их аналогами в других странах. Вместо эффективной системы существования небольшого количества предприятий, сегодняшняя ситуация такова, что большое количество предприятий пытаются обслужить одни и те же рынки. В результате мы имеем группу предприятий на грани выживания, конкурирующих друг с другом вместо того, чтобы сотрудничать в целях увеличения выпуска продукции.

Положение усугубляется разрушением существовавших при плановой экономике хозяйственных связей, отсутствием зрелой рыночной инфраструктуры, сокращением платежеспособного спроса, а также общим кризисным состоянием химического комплекса, характеризующийся технологической отсталостью, физической и моральной изношенностью основных производственных фондов, преобладанием фондо- и энергоемких производств, низким уровнем наукоемких технологий, отсутствием завершенных технологических циклов продукции конечного потребления, низкой загрузкой действующих мощностей, дефицитом сырьевых ресурсов, высокой импортозависимостью, низкой конкурентоспособностью продукции, обострением экологических проблем и др.

Исправить ситуацию можно путем восстановления хозяйственных связей между поставщиками и потребителями с целью стабилизации товарных потоков от одного предприятия к другому (от сырья до готовой продукции) и снижения себестоимости, следовательно, и цены готовой продукции, а также создания такой интеграционной структуры, которая бы смогла обеспечить финансовыми ресурсами необходимый объем обновления основных производственных фондов, научно-исследовательских работ, освоение новой продукции.

Анализ последних исследований, в которых решаются вопросы интеграции предприятий химического комплекса. Экономистами химической промышленности 70-80-х годов Бахирко Б. [1], Якубовским Н. [14] подчеркивается актуальность производственных и научно-производственных объединений, широко исследуются вопросы их создания и развития, которые применительно к современным условиям, являются предшественниками новых форм интегрированных корпоративных структур. Современные украинские исследователи Голубов А. [2], Мазур В., Смирнова О. [6], Славянская Н, Кравченко О. [9], Клименко В.

[12], Янковский Н. [15] в своих работах затрагивают вопросы о необходимости интеграционных процессов между химическими предприятиями в целях предотвращения кризисных явлений в отрасли. Известным автором Тарасовой Н.В. [11], исследующим проблемы развития химического комплекса, предлагается создание холдинговых компаний и промышленно-финансовых групп, как одного из эффективных направлений накопления собственных средств предприятий на обновление производственного аппарата. Российские авторы Катастроф С. [4], Колядов Л., Комарова Л. Епифанова Н. [5], отождествляющие состояние российской химической отрасли с украинской, подтверждают и обосновывают получение значительных положительных результатов при интеграции предприятий.

Определение неохваченных вопросов интеграции химических предприятий. Вышеперечисленные авторы солидарны в необходимости создания и стимулирования интеграционных процессов в химической отрасли. Современное состояние предприятий комплекса: нарушенные производственные связи, дефицит инвестиционных, оборотных средств, устаревшие технологии, высокий износ основных средств, низкое качество продукции и т.д., не вызывает сомнения в актуальности интеграции. Однако сегодня назрела необходимость в определении приоритетной формы интеграции химических предприятий, а также решение вопросов, связанных с организацией и управлением интегрированной структуры в целях обеспечения дальнейшего успешного функционирования.

Формулирование цели и задачи дальнейшего исследования в сфере интеграции предприятий химического комплекса Украины. Целью статьи является разработка концепции формирования и развития приоритетной формы интеграции химических предприятий. В соответствии с поставленной целью предполагается решение следующих задач:

- определить приоритетную форму интегрирования и ее преимуществ;
- определить комплекс задач по формированию интеграции;
- определить мероприятия по созданию и развитию интегрированной структуры;
- определить принципы функционирования интегрированной структуры.

Определение и реализация приоритетной формы интеграции химических предприятий. Химическая отрасль относится к отраслям с непрерывным процессом производства. Имеет широко разветвленные внутриотраслевые и межотраслевые связи. По теории О. Уильямсона, это означает, что вертикальная интеграция является наиболее приоритетным видом интеграции предприятий данной отрасли. При нехватке устойчивых поставок сырья с одной стороны, и отсутствии постоянных покупателей с другой, предприятия работают неритмично, с высокой степенью риска. Во многих случаях, производители химической продукции становятся заложниками единственного поставщика.

Перспективность создания вертикальной интеграции предприятий в химической отрасли связана с вопросами, решение которых не по плечу разрозненным предприятиям. Это вопросы развития сырьевой базы, выпуска конкурентоспособной продукции высоких переделов, сокращения издержек и модернизации производства.

Вертикальную интеграцию предприятий химической отрасли предлагается организовать в форме промышленно-финансовой группы (далее ПФГ), которая особенностями своего организационного строения позволяет объединить финансовый, промышленный и инновационный капитал в одном центре, способный обеспечить развитие предприятий в наиболее эффективном направлении. В мировой практике действуют финансово-промышленные группы (далее ФПГ). Выбор данной формы интеграции обусловлен наличием ряда преимуществ перед другими субъектами рынка и другими интеграционными формами в экономическом, финансовом, правовом и организационном отношении [7, с.330–331]:

- происходит укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска конечной продукции, усиливается интегрированность производства;
- диверсификация деятельности придает большую устойчивость предприятиям группы и повышает конкурентоспособность их продукции;
- создаются реальные предпосылки и возможности для структурной перестройки производства;
- появляются перспективы аккумулирования значительного капитала для достижения поставленных производственных и финансовых целей;
- возникают реальные возможности маневрирования финансовыми ресурсами как в рамках самой ФПГ, так и вне ее, расширение масштабов деятельности и сфер влияния;
- увеличивается финансовая мощь группы, ее финансовая устойчивость и способность с максимальной эффективностью использовать авансированный капитал;
- имеется возможность создания «мягкой» и «жесткой» организационной формы интеграции, т.е. построения интегрированной структуры договорного и холдингового типа;
- участие предприятий и учреждений, относящиеся к промышленной, финансово-кредитной, торговом-транспортной и научно-исследовательской сферы;
- наличие правового статуса и регулирование законодательными актами;
- реальная возможность государственной поддержки, приоритетное участие в реализации государственных и межгосударственных программ.

Организационно-экономическая схема функционирования вертикально-интегрированной ПФГ для предприятий химической отрасли Украины, представлена на рис. 1., с отражением формирования конечного результата ПФГ и его распределения.

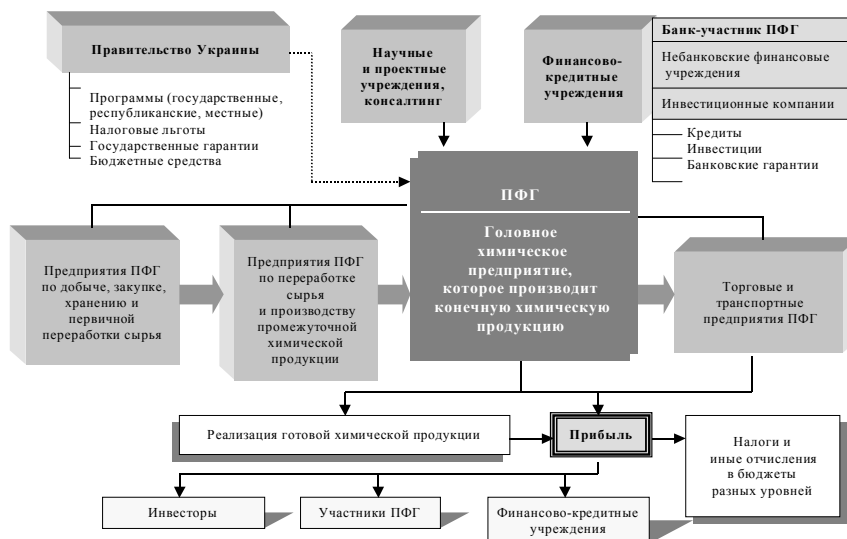


Рис. 1. Организационно-экономическая схема вертикально-интегрированной ПФГ для химических предприятий Украины, во главе с предприятием производящим конечную продукцию.

Если бы законодательством Украины, не было ограничения на вид деятельности Головного предприятия ПФГ, как выпускающего только конечную продукцию, а было право участия также и финансово-кредитных учреждений в роли Головной организации, то целесообразно предложить второй вариант вертикально-интегрированной ПФГ для предприятий химической отрасли, представленной на рис. 2. Такая форма, как известно, наиболее эффективна и широко практикуется в деятельности ФПГ Германии, Швеции, Франции, США. Для Украины данная форма также актуальна, поскольку на сегодня банковские учреждения являются чуть ли не единственной сферой экономики имеющей сконцентрированный денежный капитал. Поэтому естественным будет выглядеть желание банков непосредственно руководить ПФГ.

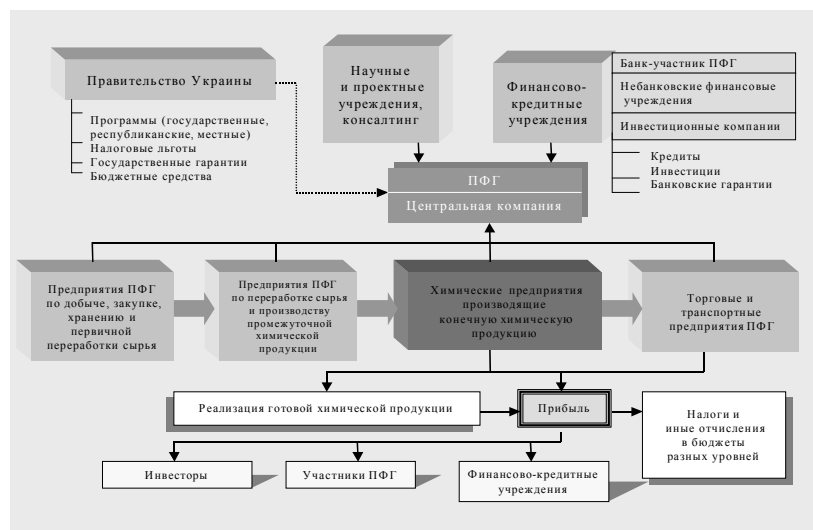


Рис. 2. Организационно-экономическая схема вертикально-интегрированной ПФГ для химических предприятий Украины, во главе с финансово-кредитным учреждением.

В случае создания ПФГ как юридического лица, с образованием центральной компании в форме акционерного общества, предлагается следующая схема вертикально-интегрированной ПФГ, отраженная на рис. 3.

Следует отметить, что предлагаемая последняя схема не регламентируется действующим законодательством Украины, где как известно, ПФГ не имеет статуса юридического лица. В тоже время, в практике западноевропейских стран и России подобная форма является макетом создания большинства ФПГ. Поэтому схемы, отраженные на рис. 2. и рис. 3., будут являться схемами ПФГ на перспективу, в случае изменения украинского законодательства о ПФГ.

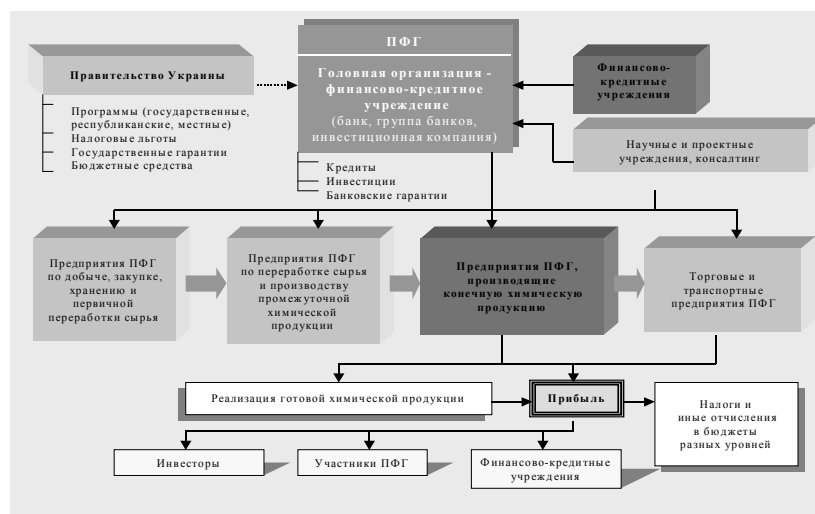


Рис. 3. Организационно-экономическая схема вертикально-интегрированной ПФГ для химических предприятий Украины, с образованием центральной компании в форме акционерного общества.

Особое значение в структуре ПФГ имеют государственные органы власти разных уровней, призванные опосредованно влиять и участвовать в деятельности ПФГ, путем оказания государственной поддержки различного характера, предоставление в первоочередном порядке выполнение крупных государственных инвестиционных и инновационных проектов и программ, тем самым, определяя важную роль ПФГ в стратегическом развитии экономики регионов, страны.

В структуре ПФГ важным будет являться наличие специальных консалтинговых аналитических подразделений, в состав которых входят высококвалифицированные эксперты, отвечающие за оценку инвестиционных проектов и обоснованность принятия решений, а также инвестиционных компаний, создаваемых по принципу прямого финансирования.

Внедрение предложенных схем организации предприятий химической отрасли в ПФГ на основе создания вертикальной интеграции способствует получению участниками и ПФГ в целом, следующих преимуществ:

- 1) концентрация инвестиционных, материальных, научно-технических, трудовых, информационных ресурсов, что дает возможность получению не только выгоды, связанной с большими объемами производства, возможности углубления разделения труда, экономии расходов производства и увеличения оборота на единицу продукции, но и возможность финансирования инноваций и налаживание выпуска новых видов продукции в короткие сроки;
- 2) формирование законченной технологической последовательности производства продукции, способствующей повышению эффективности производства и снижению цены на конечную продукцию;
- 3) эффект объединения финансового, промышленного, интеллектуального капитала, и обеспечение производственной и финансовой стабильности в борьбе с конкурентами;
- 4) формирование эффективного механизма самофинансирования участников ПФГ, поскольку в результате интеграции экономических, организационных, технологических и интеллектуальных потенциалов, участников ПФГ обеспечиваются реальными механизмами самофинансирования, наращивания инвестиционных ресурсов для высокоэффективных производств;
- 5) повышение экономической стабильности участников группы в связи с созданием возможностей для предоставления помощи убыточным предприятиям, которые являются незаменимыми в технологической цепи изготовления конечной продукции;
- 6) улучшение кредитного обслуживания предприятий группы банками, которые входят в состав ПФГ, через предоставление кредитов под более низкие в сравнении с рыночными процентами, возможность пролонгации срока возвращения кредита, участие банка в проектном финансировании;
- 7) возможность за счет высокой концентрации капитала реализовывать масштабные научно-технические разработки, создавать наиболее сложные технические и технологические системы;
- 8) уменьшение потребности в оборотных средствах на основе укрепления платежной дисциплины партнеров по группе, использования ими товарных кредитов, векселей, трансфертных цен;
- 9) перераспределение налоговой ответственности между участниками в рамках ПФГ;
- 10) перераспределение риска внутри ПФГ;
- 11) создание общей информационной, банковской, страховой, снабженческо - сбытовой, транспортной, аудиторско - консалтинговой, маркетинговой, кадровой и социальной инфраструктуры;
- 12) упрощение отстаивания групповых интересов в государственных инстанциях, возрастание результативности взаимодействия с органами государственной власти и управления, с партнерами и конкурентами на внутреннем и внешнем рынках;
- 13) оптимизация структуры отношений собственности в группе;

14) улучшение делового имиджа на внутреннем и внешнем рынке, в частности на базе повышения ритмичности производства;

15) возможность формирования международных кооперационных связей на основе создания транснациональных промышленно-финансовых групп.

Таким образом, благодаря организационно-хозяйственному механизму вертикально-интегрированной ПФГ и тем преимуществам, которые дает функционирование данной структуры, можно констатировать, что в рамках ПФГ имеются все факторы, позволяющие повысить эффективность инвестиционной, производственной и экономической деятельности предприятий.

Особая значимость в эффективной реализации предложенных схем принадлежит непосредственно самому механизму формирования вертикальной ПФГ. Важным представляется решение следующих задач:

1. Определение Головного предприятия и участников группы. Причем, каждое привлекаемое предприятие должно оцениваться по следующим критериям:

1.1. вписывается ли присоединяемое предприятие в общую схему как звено производственно-технологической цепочки или как звено, удовлетворяющее потребности в финансовом, научном, маркетинговом, информационном, коммерческом, транспортном обслуживании группы;

1.2. будут ли понесенные расходы по интегрированию возмещены и перекрыты доходом;

1.3. какое место будет занимать предприятие или иное входящее учреждение в экономической системе ПФГ, что определяется достижением синергетического эффекта.

При этом, опираясь на успешный опыт функционирования ФПГ в развитых странах, для повышения эффективности целесообразным будет предусмотреть следующее:

- активно включать в состав ПФГ не только крупные, но средние и даже мелкие предприятия, превращая их в крупных сателлитов и развивая тесные кооперационные связи;
- расширять механизм создания в рамках ПФГ дочерних и совместных предприятий, в том числе и с привлечением иностранного капитала;
- расширять концерновую основу создания ПФГ, что позволит на надежной экономической базе восстанавливать технологические цепочки;
- разнообразить формы деятельности финансовых организаций в рамках ПФГ, включая в их состав не только банки, но и инвестиционные фонды, финансовые, лизинговые компании, пенсионные фонды, позволяющие широко привлекать временно свободные финансовые ресурсы с уменьшением риска потерь;
- расширять участие государственных средств в инвестировании проектов в рамках ПФГ, но не через прямое выделение бюджетных ассигнований, а через межбанковский кредит;
- активизировать создание региональных ПФГ с привлечением средств местных бюджетов и региональных отделений банков.

2. Определение формы создания ПФГ и его реализация.

Мировая и отечественная практика в трудах авторов определяет следующие механизмы консолидации капитала в ФПГ:

Холдинговая форма управления акционерным капиталом ФПГ является доминирующим в создании и функционировании многих зарубежных ФПГ как на национальном, так и транснациональном уровне. Холдинг выступает как компания, которая владеет контрольным пакетом акций участников группы и определяет благодаря этому стратегию группы. Система участия в капитале гарантирует головному предприятию возможность осуществления контроля над дочерним предприятием. Однако этот контроль, в основном имеет стратегический характер. Механизм согласования интересов участников группы определяют такие юридические документы, как: соглашение по финансовым вопросам, которое регулирует инвестиционную и дивидендную политику предприятий на следующий финансовый год; договор о едином управлении, который четко определяет, какие функции делегируются руководству главного предприятия, то есть централизуются, а которые выполняются децентрализованно, то есть каждым участниками самостоятельно [8 с. 189].

Доверительное управление головным предприятием акциями участников группы как правило, такую функцию выполняют трастовые отделы банков. Распоряжение акциями разрешает банкам усиливать контроль над производственными компаниями и распространять его за границы их доли участия в капитале. Основным источником пополнения траст-активов коммерческих банков и осуществления финансового контроля над нефинансовыми учреждениями являются пенсионные фонды, инвестиционные и страховые компании [8 с. 223].

Взаимное владение акциями участников ФПГ

служит основой целостности группы. Суть его состоит в том, что банки владеют акциями промышленных компаний, а также других банков, коммерческих структур, а промышленные объединения, в свою очередь, покупают акции банков. В результате, собственники производственных корпораций становятся совладельцами банков, коммерческих структур. Как способ поддержания и регулирования деятельности ФПГ данная форма получила наибольшее распространение в Японии.

Долгосрочные финансовые связи через кредитные отношения являются менее жесткой формой связи в группе, в сравнении, с отношениями корпоративной собственности. Финансовые связи промышленных предприятий и банков проявляются в том, что последние: берут на себя определенные функции концернов, которые имеют учетно-финансовый характер, а именно: ведут расчеты с клиентами концернов из за-

ключенных с ними соглашений, выплачивают дивиденды по их акциям и проценты по облигациям, осуществляют налоговые и другие платежи государству; организуют финансирование из третьих источников: путем создания консорциумов коммерческих банков; размещения ценных бумаг группами инвестиционных банков; выступают финансовыми и деловыми консультантами корпорации, предоставляя коммерческую информацию; осуществляют операции по слиянию и поглощению предприятий, реорганизацию и финансовое оздоровление объединений.

Общее открытие акционерной компании предусматривает то, что участники создают под своей эгидой общие компании и разрабатывают общие инвестиционные проекты для проникновения в новые сферы, обеспечивая тем самым, возрастание предпринимательской активности подконтрольных структур.

Заключение Генерального соглашения о совместной деятельности без создания юридического лица предусмотрено законодательством Украины о промышленно-финансовых группах, как единственный способ создания ПФГ и получения официального зарегистрированного статуса.

Опираясь на опыт России и стран СНГ, можно предположить, что пятый способ формирования ФПГ в Украине путем создания участниками группы акционерного общества открытого типа, будет наиболее популярным, наименее – приобретение одним из участников группы пакетов акций других предприятий, из-за высокой затратности. Создание ПФГ на основе заключения соглашения пока еще не нашло своего признания в Украине.

3. Определить решение вопросов в целях достижения «быстрых» финансово-экономических результатов по следующим направлениям:

- 3.1. формирование согласованной ценовой политики и обеспечение ее реализации,
- 3.2. формирование согласованной маркетинговой политики и обеспечение ее реализации;
- 3.3. инвентаризация и оценка имущественного комплекса предприятий участников с целью разделения активов на «работающие» и «неработающие», прибыльные и неприбыльные, перегруппировка «работающих» активов для более эффективного их использования;
- 3.4. осуществление кадровых назначений на ключевые позиции ПФГ (исполнительные органы головного предприятия и предприятий участников);
- 3.5. реализация организационной структуры, установленных линий подчиненности и управления.

[10 с.277]

После формирования ПФГ, эти мероприятия необходимо будет реализовать в самые короткие сроки, чтобы избежать таких отрицательных эффектов от объединения, как «провисание» финансовых показателей; ухудшение положения наемных работников; «центробежные» риски, связанные с разочарованием заинтересованных сторон в объединении и т.д.

В целом, формирование ПФГ должно происходить поэтапно. Рассмотрим содержание каждого из этапов:

1. Подготовительный этап.

Формирование интегрированной структуры предлагается осуществлять, используя технологию проектного управления. Для этого:

- назначается руководитель проекта, имеющий опыт руководства крупными проектами. Формируется команда проекта. Определяется сфера полномочий и ответственности руководителя и членов команды;
- разрабатывается концепция и механизм формирования ФПГ;
- разрабатываются проекты генеральных соглашений между участниками или учредительных документов в случае создания акционерного общества;
- составляется генеральный план создания от первых шагов по объединению до устойчивой ФПГ, способной реализовать стратегические корпоративные цели развития.

2. Этап формирования и начала работы ПФГ.

В зависимости от выбранного механизма формирования ПФГ, происходят процедуры первых официальных собраний для решения следующих вопросов:

- утверждения новой редакции генеральных соглашений или уставных документов;
- утверждения положения об исполнительных органах;
- утверждения структуры управления;
- избрания органов управления.

Вновь избранные исполнительные органы представляют органам управления и утверждают программу развития ПФГ на ближайшую перспективу [10, с.91].

3. Этап интеграции (на переходный период).

Цель данного этапа - обеспечить достижение первых положительных финансово-экономических эффектов объединения (синергетических эффектов). При этом выполняются следующие работы:

- реализация первоочередных мероприятий по финансово-экономическому «оздоровлению» предприятий - участников ПФГ;
- оптимизация производственно-технологических процессов;
- реформирование предприятий, внедрение единых корпоративных систем управления. В первую очередь создаются системы управления финансами, материальными потоками, бюджетирования, управленческого учета и отчетности, информационного обеспечения;
- практическое освоение новой структуры управления структуры ПФГ.

4. Этап выравнивания различий.

Цель данного этапа - обеспечить высокую скоординированность и продуктивность работы новых управленческих команд на всех уровнях.

Основные организационные задачи:

- отладка организационной структуры и систем управления интегрированной структуры (между Головной организацией и участниками)
- формирование эффективных управленческих команд;
- оптимизация вертикальных и горизонтальных взаимодействий руководителей различных уровней предприятий и подразделений.

На данном этапе особо важно реализовать определенные задачи в области управления персоналом:

- оценка оправданности назначений (аттестация и оценка руководителей и специалистов);
- формирование программ развития персонала и их реализация;
- планирование карьеры замещений.

Успешная реализация этого этапа на практике означает создание системы эффективного регулярно менеджмента. Основным результатом этапа должно стать устойчивое развитие ФПГ в соответствии со стратегией и целями.

5. Этап зрелой интеграции.

При достижении эффективного менеджмента остаются задачи, которые необходимо решать для уменьшения вероятности различных рисков.

С этой целью осуществляется мониторинг состояния менеджмента и результатов работы по следующим направлениям:

- эффективность деятельности персонала на ключевых позициях;
- эффективность деятельности управленческих команд;
- эффективность горизонтальных и вертикальных взаимодействий;
- анализ факторов успеха и неуспеха [3, с. 57].

По результатам мониторинга руководством ФПГ должны приниматься необходимые решения. При положительных оценках результатов работ по вышеперечисленным направлениям проект «закрывается». Результатом этапа должно стать достижение генеральной цели получение конкурентных преимуществ.

Далее руководством осуществляется системный аудит, определяются факторы, повлиявшие на результативность деятельности ФПГ. Разрабатывается новая стратегия дальнейшего развития ФПГ.

Следует отметить, что для обеспечения эффективности формирования и дальнейшего функционирования ФПГ, объединение предприятий и учреждений в ФПГ должно базироваться на следующих принципах:

Принцип приобретения преимуществ – основной принцип участия в ФПГ, в результате чего заинтересованные стороны не должны пострадать, а напротив должны приобрести ощутимые преимущества.

Принцип общих стратегических целей – долгосрочные цели развития ФПГ в целом и входящих в нее предприятий и организаций должны быть общими. В структуре ФПГ должен быть орган, обеспечивающий полный цикл стратегического планирования.

Принцип единообразия систем управления предприятиями – управление предприятием должно быть «рыночным» как в смысле адекватной организационной структуры и прозрачности экономики, так и обеспечения таких функций, как маркетинг и сбыт, управление финансами, управление издержками и качеством. Менеджмент всех предприятий должен обладать одинаковым понятийным аппаратом, и владеть самыми современными управленческими технологиями и инструментами, включая интегрированные системы управления.

Принцип управления по результатам – последовательное ориентирование всей системы управления предприятием, мотивирование менеджмента и персонала на достижение запланированных целей с учетом изменений внешней среды.

Принцип концентрации усилий на прорывных направлениях – автономность всей структуры, как на уровне освоения конкретного нового вида продукции, так и на уровне организации, крупномасштабной кооперации предприятий по выпуску ассортиментной группы в рамках ФПГ.

Принцип «избавления от балласта» - выделение бесперспективной для эффективного бизнеса части активов и освобождение от нее (продажа, консервация, выделение для использования по другому назначению и т.д.).

Нельзя не отметить, что в ходе деятельности ФПГ могут возникнуть ряд проблем, связанных с внутригрупповыми отношениями, что в свою очередь, может привести к негативным явлениям, в частности: неполной реализации интеграционного эффекта; увеличения «дистанции» между групповыми проектами и их практической реализации; выявление проблемы головного предприятия ФПГ, относительно реальных рычагов влияния на предприятия – членов группы; отсутствие стратегии совместной деятельности; дефициту надежной и оперативной информации о работе предприятий.

Поэтому в основу разработки организационной структуры должны быть дополнительно положены следующие принципы:

Централизация управления с одновременной демонополизацией власти и распределение полномочий. Создание эффективной ФПГ, лидирующей на определенных секторах рынка, предусматривает подход к распределению функций между головным предприятием и предприятиями участниками.

Головной компании передаются те функции, реализация которых обеспечивает деятельность и развитие ФПГ, как единой корпоративной структуры. С целью максимальной интеграции и снижения «центро-

бежных» рисков, уменьшения издержек на общие функции (маркетинг, сбыт, НИОКР и др.), централизуются следующие функции: корпоративная политика и стратегическое планирование; кадровая политика и кадровые назначения; инвестиционная политика; управление производством, в том числе на предприятиях участника; планово-экономическая деятельность ПФГ и предприятий участников в части управления производством «под заказ» по «стратегическим договорам»; техническая политика и техническое развитие; маркетинг, продажа и сбыт по «стратегическим договорам»; снабжение по «стратегическим договорам»; сервисные функции: юридическое обслуживание, консалтинг и т. д. [3 с. 49].

Передача этих функций в «центр» позволяет повысить качество управленческих решений, так как ПФГ в целом, в состоянии нанять квалифицированных руководителей и специалистов сформировать управленческую команду. В одиночку предприятия не могут иметь подобную команду. Для реализации функций в Головной компании создается необходимая инфраструктура «исполнительный аппарат».

Основная задача предприятий участников - качественное выполнение поставленных им задач в рамках стратегии и программы развития ПФГ в первую очередь выполнение планов производства продукции; выполнение программ развития предприятия и программ реформирования и реконструкции предприятия.

Функциональное распределение. Предусматривает формирование исполнительного аппарата ПФГ, который организуется из крупных структурных подразделений, каждый из которых наделяется определенной функцией (производственной, коммерческой, финансовой и т. д.). Каждое подразделение распределяется на более мелкие подразделения (управления, отделы, дирекции), чтобы максимально использовать преимущества специализации каждой сферы деятельности ПФГ [10 с. 112].

Повышение управляемости ПФГ, укрепление горизонтальных взаимодействий между участниками. Для повышения управляемости предприятий участников, реализации комплексных задач, требующих концентрации и целевого использования ресурсов, в ПФГ создается специальное управление, на которое возлагается организация исполнения программ (производственного, экономического и т.д.) реформирования участников [2 с. 198].

Превентивность мер и профилактика нарушения процедур и стандартов управленческой деятельности. Предусматривает осуществление постоянного мониторинга состояния менеджмента и результатов работы участников ПФГ, а также соответствия всех видов деятельности утвержденным процедурам и стандартам.

Выводы и перспективы дальнейшего исследования в сфере интеграционных процессов. Приоритетной формой интеграции предприятий химического комплекса Украины следует считать промышленно-финансовую группу на основе вертикальной интеграции, которая путем объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций позволит повысить эффективность производственных и финансовых операций, восстановить и упрочить технологические и кооперационные связи, усилить конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках, обеспечить рост экономического потенциала их участников, и тем самым способствовать максимизации прибыли.

Максимально использовать преимущества такой формы интеграции, и обеспечить высокие показатели деятельности самой ПФГ и ее участников, зависит от того насколько интегрируемые предприятия и учреждения готовы к решению обозначенных задач интеграции в ПФГ, выполнить поэтапный план мероприятий, и реализовать принципы функционирования ПФГ, которые в совокупности представляют концептуальные основы формирования и развития ПФГ.

Изложенный материал затронул еще одну проблемную сторону эффективного функционирования вертикально интегрированных ПФГ – несовершенство действующего законодательства Украины, регламентирующего деятельность ПФГ и представляющее собой главное препятствие к реализации предложенных схем. Существенные недостатки законодательной базы, приводят к тому, что реально действующие объединения предприятий оказываются незаинтересованными в приобретении официального статуса ПФГ. Таким образом, сегодня существует острая необходимость доработки действующего правового регулирования в сфере создания и функционирования ПФГ, путем предложения возможных путей и способов устранения существующих недостатков, что и будет являться задачей дальнейшего исследования.

Источники и литература

1. Бахирко Б. А. Экономика химической промышленности. – М.: Высшая школа, 1975. – 479 с.
2. Голубов А. Химкомплекс Украины: 1997-1998гг. «Химия и Рынок». – 1998. – № 2. – С. 38–41.
3. Зелтынь А.С., Ленский Е.В. Промышленные фирмы в современной рыночной экономике. – М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 1998. – 303 с.
4. Катастроф С. Химический бизнес – интеграционные процессы вчера, сегодня, завтра. // Нефть и Капитал. – 2001. – №18. – С. 54–58.
5. Колядов Л., Комарова Л., Епифанова Н. Структура управления химическими компаниями. – М.: Дело Лтд, 1997. – 149 с.
6. Мазур В., Смирнова О. Привлечение иностранных инвестиций в металлургическую и химическую промышленность Украины // Экономика Украины. – 2001. – № 9. – С. 33-36.
7. Мильнер Б. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
8. Рудык Н.Б., Семенкова А.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 456 с.
9. Слав'янська Н.Г., Кравченко О.В. Проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств хімічної промисловості // Фінанси України. – 2000. – №9. – С. 80–85.

10. Сонькин Н.В. Корпорации: творческие и прикладные проблемы. – М.: МВЯШ, 1999. – 394 с.
11. Тарасова Н.В. Хімічний комплекс України: тенденції, проблеми, перспективи розвитку. – К.: Науковий Світ, 2001. – 253 с.
12. Экономика химической промышленности: Учебник для ВУЗов / Под ред. В.Л. Клименко. – Львов: Химия, 1999. – 288 с.
13. Эскиндаров М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. – М.: Республика, 1999. – 188 с.
14. Якубовский Н.Н. Химизация: экономические проблемы. – К.: Наукова думка, 1988,- 199 с.
15. Янковский Н.А. Модель внешнеэкономической деятельности предприятий химической промышленности. – Донецк: Донбасс, 1997. – 168 с.

Нехай В.

ФОРМЫ ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Внедрение маркетинга является технологией, которая еще несовершенна и мало изучена.

Особенности внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения связаны с особенностями производства, хранения и потребления продукции, экономического положения предприятия. Реализация методов маркетинга в систему управления предприятием представляет собой ответственный, продуманный процесс. Для различных предприятий этот процесс проходит по-разному, однако опыт этого достоин внимания и изучения для избежания повторения ошибок.

Данная статья посвящена рассмотрению малоизученного до сих пор вопроса рациональной организации службы маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения. Целью ее является представления опыта внедрения маркетинга на предприятиях юга Украины, производящих сельскохозяйственную технику, анализ положительных и отрицательных сторон этого процесса, выявление путей его совершенствования.

Среди тех, кто посвящал свои научные труды обобщению опыта внедрения маркетинга, наработанным предприятиями, и выработке методики реализации комплекса функций маркетинга на практике такие исследователи вопросов управления предприятием, как Дэвид Х.Буиссон, Кристиан Меллер, в Украине- П. Перерва, И. Акимова, Н. Брагинец, В. Ткаченко, В. Богачева, Ф. Евдокимов и многие другие. Мало изучены проблемы внедрения маркетинга в сельскохозяйственном машиностроении. Среди авторов трудов в этой области И. Шувар, И. Сушко, И. Гронская.

Указывая на необходимость внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения доктор технических наук В. Басин (Харьковский государственный технический сельскохозяйственный университет) так очерчивает проблему повышения конкурентоспособности сельскохозяйственной техники украинских предприятий: «Рядом с надежностью стоит проблема реализации произведенной техники. Эту проблему предприятия развязывают по старому стереотипу: «Нам необходимо производить, а они пусть покупают». Такая «сбытовая» концепция эффективна, когда рынок еще не насыщен, когда спрос и предложение примерно одинаковы» [2, с.17].

Как ни парадоксально, наряду с нехваткой техники в хозяйствах, современный рынок сельхозтехники в Украине перенасыщен: предложение значительно превышает спрос. Так, тракторы, кроме харьковского тракторного завода (ХТЗ), производят и предлагают отечественному потребителю еще и Южный машиностроительный завод (ЮМЗ), ООО «Автозапчасть», ОАО «Минский тракторный завод» (МТЗ), американская компания «Джон Дир» и др.; двигатели, кроме ХТЗ и «Серпа и молота», еще и ЯМЗ, КаМАЗ, МТЗ, «Дойтц»; зерновые комбайны, кроме «Обрия», завода им. В.О.Малышева, еще и «Славутич» (Херсон), «Лан» (Александрия), «Енисей» (г. Красноярск, Россия), «Дон-1500» (Ростов, Россия), комбайны зарубежных фирм «Джон Дир», «Клаас», «Кейс» и др.

При таких условиях целесообразно применять концепцию маркетинга, которая в противовес концепции «сбыта» ориентирована не на «производство-сбыт», а на определение потребностей целевого рынка и только после этого производство такого товара, который удовлетворит потребности лучше чем конкуренты.

В связи с этим предприятию необходимо, прежде всего, определить целевой рынок, на котором оно сосредоточит свою работу, а затем проводить маркетинговые исследования рынка с целью определения особенностей спроса потребителей. Это могут быть требования к назначению тракторов, мощности показателей тяги, скоростных режимов (коробка передач), наличия ходоснижения, валов подбора мощности, а также цвета, дизайна, оснащения кабины водителя, гарантий, до- и послепродажного сервиса и пр.

Как свидетельствуют данные таблицы 1 и рис 1 потребители Украины закупили более 80% проспанных тракторов мощностью до 100 лошадиных сил (далее в тексте- л.с.), и более 10% транспортно-пахотных Т-150 и его модификаций (мощность более 150 л.с.) [5, с.7].

Работу по изучению рынка, потребителей и конкурентов должны выполнять специалисты-маркетологи, которые имеют основательные знания о конкретной технике, ее производстве и использовании, особенностях и требованиях к работе предприятия в условиях перенасыщенного рынка. Определение способа удовлетворения потребностей, а также формирования технического задания выполняют маркетологи вместе с конструкторами предприятия.