



Интеграция: формы и содержание

*В Беларуси сегодня зарегистрирован 51 холдинг,
объединяющий 324 организации*

Юлия МЕДВЕДЕВА,
начальник управления совершенствования
организационных форм управления
Министерства экономики Республики Беларусь

Под интеграцией в экономике (от лат. *integer* – «целый») следует понимать установление таких взаимоотношений между организациями, которые обеспечивают синергетический эффект. При этом отношения чистой конкуренции заменяются различными вариантами сотрудничества – от слабого взаимодействия до полной замены рыночных отношений внутрифирменными. Когда положительные эффекты объединения превышают преимущества автономного существования субъектов хозяйствования, закономерно встает вопрос об их объединении. В том случае, если по соображениям управленческого или иного характера абсолютное их слияние нецелесообразно, как раз и возникает промежуточная форма – интеграция. В ней сохраняются преимущества малого бизнеса и минимизируются недостатки, присущие крупным размерам, появляются пути, которые обычно закрыты перед каждым субъектом хозяйствования в отдельности.

Формы интеграции

Притом что интеграционные процессы обеспечивают организациям дополнительные конкурентные преимущества, их нельзя абсолютизировать. Результаты интеграции не бесспорны с точки зрения общеэкономических позиций, ей присущи такие отрицательные последствия, как монополизм, возведение дополнительных барьеров на входе в отрасль. Тем не менее ситуация, которая сложилась сегодня в экономике Беларуси и соседних государств, оправдывает интеграцию во всех

ее формах и проявлениях. Можно сказать, что на этом этапе она стране необходима.

В Беларуси процессы корпоративного строительства имеют как общие с соседними государствами тенденции и очертания, так и специфические, предопределяемые общими макроэкономическими параметрами, глубиной рыночных преобразований, бизнес-менталитетом. Корпоративный сектор национальной экономики отличается, с одной стороны, значительной долей государства, с другой – неразвитостью, в частности, таких «мягких» типов интег-

рированных структур, как кластеры.

На первый взгляд может показаться, что за этим понятием скрывается весьма сложная конструкция. На самом деле сущность кластера предельно проста: когда компании, расположенные в достаточной географической близости, сохраняя свою независимость, объединяют усилия с другими организациями, чтобы повысить конкурентоспособность бизнеса, это и есть кластер. Под новым для нас термином обычно понимается группа взаимосвязанных компаний, поставщиков оборудования, комплектующих и услуг, научно-исследовательских институтов, вузов и других организаций, взаимодополняющих и усиливающих конкурентные преимущества друг друга.

Кластеры – это один из факторов экономического роста и инноваций, ставший объективной закономерностью развития мировой экономики и таких стран, как Австрия, Германия, Дания, Великобритания, Канада, США, Финляндия, Франция, Япония. Многие государства с переходной экономикой (в их числе и наши партнеры по ЕЭП) достигли значительного прогресса в этом направлении.

Формирование кластеров предполагает, прежде всего, самостоятельную деятельность, проявление заинтересованности, иници-



ативы и активности со стороны его потенциальных участников. В этой связи хотелось бы особенно подчеркнуть, что кластер следует рассматривать не как форму административно-принудительного объединения организаций, расположенных на определенной территории, а как экономический союз предприятий, заинтересованных во взаимовыгодном сотрудничестве и готовых добровольно координировать свою деятельность. В то же время нельзя сбрасывать со счетов то обстоятельство, что формирование кластеров – это процесс не только естественный, эволюционный, но и управляемый. И государству в нем отводится далеко не последняя роль.

Основные программные документы социально-экономического развития страны (в их числе Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы, Стратегия привлечения прямых иностранных инвестиций на

период до 2015 года) определяют создание кластеров как один из приоритетов экономической политики государства. Пока они находятся в стадии формирования. В частности, в рамках разработки Программы поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь на 2013–2015 годы предусматриваются мероприятия, направленные на поддержку кластерных инициатив.

Нужно сказать, что национальное законодательство допускает создание различных форм объединений. Субъектный состав таких образований разнообразен: предусматривается возможность создания объединений как исключительно с участием юридических лиц различных организационно-правовых форм, так и с участием юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Одни из них признаются самостоятельными организационно-правовыми формами юридического лица (к их числу относятся ассоциации и союзы, а также государственные

объединения), другие же (хозяйственные группы, холдинги) юридическими лицами не являются.

По состоянию на 1 апреля 2012 года в реестре имущества без учета объединений, созданных на местах, числилось 38 государственных объединений. Государственный корпоративизм получил широкое распространение в отечественной практике хозяйствования, что сложно оценить однозначно. С одной стороны, государственное объединение как форма интеграции хозяйствующих субъектов имеет право на существование и будет в дальнейшем оставаться неотъемлемой частью экономики. С другой стороны, следует признать, что этой форме объединения присущ и ряд недостатков.

Хозяйственные группы в национальной правовой системе появились более 15 лет назад, однако они не стали широко распространенным явлением. В реестре финансово-промышленных и иных хозяйственных групп их

Диаграмма 1. Холдинги в основных экономических показателях (%), январь – сентябрь 2012 года





Диаграмма 2. Средний белорусский холдинг: ключевые показатели (по данным за январь – сентябрь 2012 года)



числится 8. С момента возникновения в конце 2009 года законодательства о холдингах (Указ Президента Республики Беларусь от 28 декабря 2009 года № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь») хозяйственная группа стала в большей мере резервным правовым институтом, и в том виде, в котором существует сегодня, утратила свою актуальность. В настоящее время Минэкономки подготовило предложения, направленные на модернизацию этого института.

Холдинги (от англ. to hold – «владеть, держать») являются самой распространенной в мире формой предпринимательского объединения. Под холдингом обычно понимается группа лиц (группа компаний), зависящих в своей предпринимательской деятельности от одного из участников группы, который в силу владения акциями (долями в уставном капитале), договора или иных обстоятельств имеет возможность оказывать влияние на принятие решений.

Преимущества и недостатки холдинговой модели организации бизнеса, в первую очередь, определяются ее принадлежностью к интегрированным структурам в целом. Наряду с общими для

предпринимательских объединений признаками, им присущ ряд особенностей. Холдинг – это:

- формально независимые юридические лица, представляющие собой определенное экономическое и организационное единство;
- неравноправное объединение, основанное на отношениях экономической субординации;
- консолидация активов, способствующая росту рыночной стоимости и повышению инвестиционной привлекательности;
- оптимизация структуры управления, сокращение издержек через централизацию управленческих функций и (или) их разделение;
- выстраивание в рамках законодательства схем внутреннего кредитования и финансирования, открытие новых возможностей оперирования финансовыми потоками;
- диверсификация рисков через диверсификацию продуктового портфеля и товарных рынков, использование единого бренда.

Национальные особенности холдингов

Процессы холдингизации зависят от общеэкономических

условий и исторических особенностей интеграционных процессов в каждой конкретной стране. В России первая холдинговая компания «Автосельхозмашхолдинг» была создана в 1991 году на основе отраслевой системы Министерства автотракторного и сельскохозяйственного машиностроения. Как и следовало ожидать, он оказался просто неуправляемым из-за своих гигантских размеров.

Значительное количество холдингов было создано в топливно-энергетическом комплексе РФ: это «Лукойл», «Транснефть», «Сургутнефтегаз». По аналогии с ними были учреждены «Газпром», ЕЭС и другие. Таким образом, компании холдингового типа с государственной долей участия появились в российской экономике преимущественно в естественных монополиях либо отраслях стратегического характера. В других отраслях (помимо топливно-энергетического комплекса) было создано около 100 холдингов с участием государства.

Большинство российских холдингов использовались как способ реорганизации несовместимых с рынком, изживших себя государственных структур управления. Не все они оказались жизнеспособными. Отдельные преобразовались (например «Рос-



Сегодня холдинги – это 5,1 % занятых в экономике, 7,5 % выручки, 11,8 % производства, 11,9 % экспорта

легпром»), а другие просто прекратили свое существование. Несмотря на это, холдинговые компании играли и будут играть важную роль в экономике Российской Федерации.

В Казахстане эти формы интеграции являются основной несущей конструкцией в системе управления государственной собственностью. Крупнейший национальный управляющий холдинг АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» был создан в 2008 году путем слияния АО «Фонд устойчивого развития «Казына» и Казахстанского холдинга по управлению государственными активами «Самрук». Фонд организован по функционально-отраслевому признаку: в его структуру входят субхолдинги, созданные в целях управления стратегическими активами в соответствующих отраслях (АО НК «КазМунайГаз», АО «Самрук-Энерго», АО «Казахтелеком», АО «Казпочта») и около десятка институтов развития (АО «Инвестиционный фонд Казахстана», АО «Банк развития Казахстана», АО «Национальный инновационный фонд»).

Эти структуры позволяют обеспечить рыночное управление объектами госсобственности, направленное на максимизацию их стоимости и повышение конкурентоспособности на мировых рынках. На первый план при таком подходе выходит проблема управления самими холдингами. По отношению к государственным органам деятельность национальных холдингов и национальных управляющих холдингов отличается высокой степенью независимости. Государственные органы делают ставку на системный мониторинг состояния госсобственности и оценку эффективности управления ею.

В белорусской экономике холдинги призваны решить одновременно несколько задач. Особые ожидания на них возлагает государство в политике управления госактивами.

На конец сентября 2012 года в Беларуси числилось 3904 коммерческие организации, в которых государство частично либо полностью сохраняло свои имущест-

венные позиции. Значительное количество объектов госсобственности – весьма обоснованный мотив холдингизации в наших реалиях. Создание холдингов позволит в разы сократить количество объектов, находящихся в непосредственном управлении государственных органов, а значит – освободить министерства от несвойственных им функций хозяйственного управления.

Холдинг следует рассматривать как альтернативу для государственных объединений, основанных не столько на экономических, сколько на административных началах (в основе которых лежит волеизъявление собственника в лице уполномоченного органа), а потому отличающихся жестким управлением. Это, в совокупности с государственной собственностью, которая лежит в основе таких объединений, порождает существенные недостатки данной формы интеграции.

В основе же холдинговой структуры лежат рыночные принципы функционирования:

- размер средств, получаемых управляющей компанией, находится в прямой зависимости от эффективности деятельности дочерних компаний;
- высокая потенциальная возможность привлечения иностранных инвестиций;
- прямая заинтересованность в оптимальном расходовании средств, аккумулируемых управляющей компанией (поскольку де-юре эти средства являются ее собственностью).

Управление дочерними компаниями в холдинге осуществляется управляющей компанией не напрямую, а опосредованно – через влияние на принятие решений органами управления «дочек». Другими словами, создание холдингов позволяет реально поднять на качественно новый уровень управление государственными активами.

Холдингизация: процесс пошел

По состоянию на 22 ноября 2012 года в государственном реестре холдингов числится 51 такая структура, объединяющая



Отдельные показатели деятельности холдингов в Беларуси, январь – июнь 2012 года

Наименование показателя	Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг в расчете на 1 работающего, млн. рублей	Чистая прибыль в расчете на 1 работающего, млн. рублей	Зарплата, млн. рублей	Рентабельность, %	
				продаж	продукции
Холдинги, созданные без участия государства	358,070	59,622	5,294	20,0	25,1
В среднем по экономике	235,164	18,84	3,520	10,4	13,3

324 организации. Часть из них являются чистыми (в таких холдингах управляющая компания осуществляет исключительно контрольно-управленческие функции), другие – смешанными. Наряду с горизонтально интегрированными (самая распространенная форма интеграции в холдингах с государственным участием), созданы и успешно функционируют вертикальные и диверсифицированные.

Самые большие по количеству участников холдинги насчитывают 20 («Горизонт») и 19 юридических лиц («Агромашсервис» и Белорусская металлургическая компания). Холдинги-малыши состоят из двух участников (например, «Системы связи и управления» или Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»). Среднесписочная численность работников в холдингах варьируется от 97 до 28329 человек. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг составляет от 29,3 млрд. до 15,6 трлн. рублей.¹

Сегодня холдинги – это 5,1 % занятых в экономике, 7,5 % выручки, 11,8 % промпроизводства, 11,9 % экспорта (диаграмма 1).²

В среднем белорусский холдинг объединяет 6 участников. Из сфер деятельности он предпочитает преимущественно промышленность и агропромышленный комплекс (в индустрии зарегистрировано 22 холдинга, в АПК – 11). Хотя необходимо отметить, что эта форма интеграции находит себе место в самых различных видах деятельности: строительстве, фармацевтике, медиасфере, рекламном бизнесе. По численности работников средний белорусский холдинг является относительно небольшим (5258 человек). Однако, если судить по выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг, масштабы его деятельности значительны: 2 трлн. рублей за 9 месяцев текущего года (диаграмма 2).

27 холдингов созданы с государственным участием («Могилевводстрой», «Горизонт», «Агромашсервис», «Могилевобллен», Агрокомбинат «Скидельский», «Забудова», Гомельская мясомолочная компания, «БелОМО», «Белорусские обои», «Системы связи и управления», «Автокомпоненты» и другие). Доля государственной собственности в уставных фондах их управляющих компаний составляет от 0,018 % до 100 %.

Необходимо подчеркнуть, что пока нет достаточного эмпирического материала о деятельности холдингов, поэтому полные выводы об эффективности функционирования этих структур в белорусской экономике можно будет сделать позднее. Предварительные выводы состоят в следующем: в большинстве холдингов основные экономические

показатели деятельности соответствуют общереспубликанскому уровню; а показатели холдингов, созданных без участия государства, значительно его превышают (таблица). Во многом это объясняется тем, что в отличие от негосударственных (сложившихся ранее естественным эволюционным путем) холдинги с участием государства как де-юре, так и де-факто появились на свет совсем недавно (как известно, на первоначальном этапе любая реорганизация сопряжена с отрицательными эффектами).

Отечественный опыт подтверждает мировой: процесс создания крупных интегрированных структур несет в себе мощный потенциал. Главное – правильно его задействовать. Чтобы холдингизация оправдала возлагаемые на нее ожидания, акцент необходимо ставить на глубину понимания сущности интеграционных процессов и тех потенциальных эффектов, которые они несут, а также рисков, которые в них скрываются. Важную роль имеет должное экономическое и организационное обоснование целесообразности создания каждого холдинга под эгидой государства. Другими словами, для каждого холдинга следует подбирать свою рецептуру создания и стратегию развития. ■

1 Здесь и далее приводятся данные за 9 месяцев 2012 года.

2 Здесь и далее данные приведены за январь – сентябрь 2012 года без учета данных по микро- и малым организациям без ведомственной подчиненности, холдинга «Ойл-Фуд», управляющей компанией которого является нерезидент, и холдингов, которые были зарегистрированы недавно («Белкооппушина», Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка», «Лидсельмаш» и Минский моторный завод).