сила – в единстве

сбалансированное развитие интегрированных предпринимательских структур

Для обеспечения конкурентоспособности предприятий различных форм собственности во всех регионах России имеет место интеграция как малых, так и других видов предпринимательских структур. Стимулом к интеграции является удовлетворение интересов всех участников данного процесса.

Миляев К.Ю.
аспирант факультета (института) экономики, управления и права (ИнЭУП) Московского государственного института электронной техники (технического университета) (МИЭТ), ведущий специалист ООО «Всеслав»

Одной из главных целей объединения компаний является достижение положительного синергетического эффекта. Общий результат работы объединённых компаний должен превосходить сумму результатов их деятельности по отдельности.

Интеграция предприятий способствует их росту и развитию. Для интегрированного предприятия развитие подразумевает направленное изменение организационной структуры, управленческих принципов, состава компаний-участников. Процесс должен протекать таким образом, чтобы развитие шло по восходящей линии, прогрессировало.

К основным проблемам сбалансированного развития предпринимательских структур относятся:

1. *Экономические* – отсутствие механизма планирования темпов роста деловой активности интегрированных структур; отсутствие механизма оценки значимости участников предпринимательской структуры с точки зрения вклада в создание синергетического эффекта.
2. *Организационные* – конфликты интересов потенциальных участников интегрированной структуры; отсутствие организационного механизма реализации программы сбалансированного развития
3. *Правовые* – отсутствие достаточной нормативно-правовой базы, необходимо ускорить

доработку и принятие новых законов («О холдингах», «О реорганизации юридических лиц» и др.), а также принять ряд подзаконных актов, касающихся различных аспектов интеграции предприятий.

4. *Управленческие* – увеличение сложности принятия решений, рост количества взаимодействий и необходимость их координации.

С целью решения перечисленных проблем была разработана концепция сбалансированного развития интегрированных структур на основе взаимодействия *инвестиционного* и *организационного* механизма. Она включает в себя следующие положения:

1. При управлении инвестиционной деятельностью интегрированного предприятия необходимо соблюдать баланс между критерием повышения рентабельности инвестиций и критерием сохранения положительного эффекта синергии. Механизм реализации данного положения предусматривает формирование инвестиционных программ предприятия по экономическим критериям, оценку вклада компаний-участниц в общий синергетический эффект, обусловленный фактором взаимодействия.

Данная оценка предполагает вычисление для каждого предприятия структуры индекса взаимосвязанности. Он определяется совокупностью таких показателей, как доля в общем объеме выпуска продукции, доля в производстве чистой прибыли, квалификация сотрудников предприятия, уникальность материальных и нематериальных активов.

Включение в программу развития инвестиционных проектов с высокими показателями по экономическим критериям и с высоким индексом взаимосвязанности обеспечит соблюдение приоритетных интересов участников интегрированной предпринимательской структуры и сбалансированность программы развития.

2. Управление инвестиционной деятельностью интегрированного предприятия должно осуществляться с учетом поддержания необходимого уровня текущей финансовой устой-

одной из главных целей объединения компаний является достижение положительного синергетического эффекта

чивости, определяющего стабильное и успешное функционирование головной компании, дочерних и зависимых компаний, входящих в состав интегрированной структуры.

Механизм реализации данного положения должен предусматривать наличие минимальных необходимых запасов ресурсов, выявление и эффективное использование резервов, учет рисков во всех сферах деятельности компании, адаптацию к изменениям, соответствующую корпоративную структуру.

Экономическая устойчивость компании включает устойчивость производственных, технологических и инновационных процессов, а также маркетинговой, финансовой и экономической деятельности; социальную устойчивость, устойчивость персонала.

3. Достижимость и своевременность выполнения стратегического плана интегрированной предпринимательской структуры обеспечивается организационным механизмом сопровождения программ развития, включающим определение индекса реализуемости их соответствующих этапов. Данный индекс вычисляется исходя из количества выявленных критических факторов при выполнении той или иной инвестиционной программы. Сравнение приоритетных инвестиционных проектов по индексу реализуемости позволит включить в программу развития только реализуемые проекты.

4. По результатам исследования формирование системы управления развитием интегрированных структур на основе взаимодействия инвестиционного и организационного механизма должно опираться на использование следующих принципов:

– *эффективность* использования финансовых ресурсов. Финансовые ресурсы, выделяемые на развитие, всегда ограничены. Программа сбалансированного развития должна быть построена на эффективном использовании финансовых ресурсов интегрированной структуры;

– *сбалансированность* всех управляющих воздействий в рамках программы развития. Здесь должен соблюдаться баланс между наиболее значимыми критериями, такими

сравнение приоритетных инвестиционных проектов по индексу реализуемости позволит включить в программу развития только реализуемые проекты

управление сбалансированным развитием должно рассматриваться как комплексная система действий

как рентабельность инвестиций, синергетический эффект, реализуемость приоритетных проектов;

– *своевременность* реализации мероприятий программы развития. Реализация любой управленческой программы на интегрированном предприятии осложняется многоаспектностью взаимодействий в силу большого количества объектов управления. В таких условиях своевременность реализации всех мероприятий является одним из наиболее важных принципов;

– *комплексный характер* мероприятий по реализации инвестиционного и организационного механизмов управления. Управление сбалансированным развитием должно рассматриваться как комплексная система действий, обеспечивающая разработку взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в результативность деятельности интегрированной структуры.

Реализация каждого из указанных принципов требует создания соответствующего механизма, что позволит обеспечить сбалансированный рост и развитие предпринимательских структур в интегрированной компании.

Литература

1. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием.– М.: Омега-Л, 2007.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.

Реген В., Ткаченко Е.А. Управление комплексным развитием предприятия. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2006.

3. Жихарев К.Л., Мельников С.Б., Мельникова Н.С. Инновационное управление развитием: инкорпоративный подход. – М.: МАКС Пресс, 2007.
4. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №4.

рп