

**Зайнуллина Миляуша Рашитовна**

**ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
(НА ПРИМЕРЕ САХАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными - промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Казань-2006

Работа выполнена в Казанском государственном финансово-  
экономическом институте

Научный руководитель - доктор экономических наук,  
профессор **Сафиуллин М.Р.**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук  
профессор **Абдуллина С.Н.**,  
кандидат экономических наук  
**Иванов А.А.**

Ведущая организация - Нижегородский Государственный  
Университет

Защита состоится 11 декабря 2006 г. в 14.00 на заседании  
диссертационного совета ДМ 212.083.02 в Казанском государственном  
финансово-экономическом институте, по адресу: 420012 г. Казань, ул.  
Бутлерова, д.4.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Казанского  
государственного финансово-экономического института, по адресу: 420012  
г.Казань ул.Бутлерова, д.4.

Автореферат разослан 11 ноября 2006г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
профессор

Азизов К.И.

Актуальность темы исследования. Пережив с начала XX века пять волн слияний и поглощений, мировая экономика в конце второго тысячелетия подошла к новому рубежу, который ознаменован появлением супергигантов. Основные составляющие развития крупных компаний в 80-е годы – экономия, гибкость и маневренность – во второй половине 90-х годов дополнились усиленной ориентацией на экспансию и рост, поскольку большинство существующих рыночных ниш уже практически освоены. Крупные компании стремятся изыскивать дополнительные источники расширения и повышения эффективности своей деятельности, среди которых одним из наиболее действенных является слияние и поглощение компаний. В этой ситуации краеугольным становится вопрос метода завоевания новых рынков. Наряду с возможностью развития собственного бизнеса, приобретение действующего является весьма привлекательным.

Опыт большинства ведущих стран показал, что на современном рынке паритетно конкурировать могут, как правило, только крупные компании. Эта проблема является ключевой для развития промышленности Российской Федерации, актуализирующегося планируемым скорым вхождением в ВТО. Резервы восстановительного роста после кризиса 1998 года практически исчерпаны. Диверсификация, концентрация и специализация на основе интегративного роста становятся практически основными альтернативами стратегии перспективного развития промышленных предприятий.

В зарубежной и отечественной науке и практике сейчас большое внимание уделяется этим вопросам, особенно проблемам вертикальной интеграции. В то время как теории горизонтальной интеграции незаслуженно уделено недостаточное внимание. Малоизученными до сих пор остаются многие вопросы, касающиеся форм и методов горизонтальной интеграции, методов оценки экономической эффективности, оптимального управления процессом объединения, отраслевые особенности горизонтальной интеграции. Это и послужило причиной выбора направления исследования.

Состояние изученности проблемы. Интересно отметить, что начало исследования проблем интеграции представлено в трудах классиков - основоположников экономической науки: Маршалла, К. Маркса, Портера М., Самуэльсона П. В современной западной науке наиболее полно она рассмотрено в трудах Чемберлина Э., Вёйе Г., Дёринга У.

В отечественной экономической науке проблемой интеграции эффективно занимаются Коростышевская Е.М., Герштейн Е.Ф., Марголит Г.Р., Маршак А., Молотников А., Радыгин А.

Высока активность и региональных исследователей. Ряд аспектов проблемы интеграции и эффективности объединения предприятий прослеживается в трудах: Сафиуллина М.Р., Валитова Ш.М., Чуба Б.А., Гурьяновой Э.А., Кулик Е.Н., Булатова А.Н., Мещеряковой С.А., Ахметзяновой Э.Р., Тазетдинова М.Ф.

Целью работы является разработка методических основ эффективного управления процессами горизонтальной интеграции промышленных предприятий и формирования надлежащего инструментария оценки их экономической эффективности.

В соответствии с целью работы были поставлены следующие задачи исследования:

1. Выявить основные мотивы горизонтальной интеграции промышленных предприятий.
2. Изучить понятийный аппарат науки интеграции.
3. Исследовать методические особенности горизонтальной интеграции и деятельности горизонтально интегрированных структур.
4. Систематизировать преимущества и недостатки ныне применяемых методов оценки эффективности горизонтальной интеграции.
5. Проанализировать основные тенденции горизонтальной интеграции за рубежом.
6. Раскрыть основные проблемы развития горизонтально интегрированных структур в Российской Федерации и ее регионе – РТ.

7. Рассмотреть основные факторы, влияющие на развитие сахарной отрасли, и проследить интеграционные процессы в этой отрасли.

8. Разработать и обосновать новую концепцию создания горизонтально-интегрированных структур.

9. Сформировать адекватные методологические инструменты для концепции создания горизонтально-интегрированных структур.

10. Апробировать концепцию создания горизонтально-интегрированных структур и методический инструментарий на примере сахарной промышленности Республики Татарстан.

Для реализации поставленных в диссертации задач была разработана следующая концепция исследования (см. рис. 1.).

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений и механизмов управления процессами горизонтальной интеграции. Объектом исследования является деятельность предприятий промышленных групп Российской Федерации и Республики Татарстан.

Методологические основы исследования. Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, источники энциклопедического характера по вопросам экономики, управления и разработки стратегий, периодическая литература.

Информационной базой исследования явились проекты реформирования, стратегии, годовые отчеты и финансовые отчеты предприятий, внутренние данные финансово-экономических, сбытовых, производственных служб российских сахарных предприятий, а также ресурсы глобальной информационной системы интернет и независимых статистических источников, опубликованных в периодической печати. В работе использованы законодательные и нормативные акты, регулирующие антимонопольные отношения на территории Российской Федерации и Республики Татарстан.

Для осуществления поставленной задачи нами были использованы



**Рис.1** Блок схема исследования.

следующие методы научных исследований: абстрактно-логические, монографические, статистические, балансовые, экономико-математические, а также графические методы экономического анализа.

Научная новизна работы заключается в следующем:

-Уточнено понятие горизонтальной интеграции. В качестве дополнительных критериев предложены характеристики-эффекты в сфере: производства, торговли, продукта, область деятельности.

-Расширена классификация понятия интеграции предприятий за счет включения дополнительного критерия «несвязанной» интеграции.

-Выявлены тенденции развития горизонтальной интеграции за рубежом, в Российской Федерации и ее регионе Республики Татарстан на основе показателей концентрации производства и ее влияния на экономический рост.

-Адаптирован при помощи критериев (отраслевой принадлежности, вида технологии, степени концентрации отрасли, уровня конкурентоспособности) метод «дерево целей» для обоснования выбора оптимальной стратегии горизонтальной интеграции

-Разработаны на основе средств экономико-статистического анализа методические инструменты обоснования пороговых значений параметров экономической эффективности горизонтальной интеграции промышленных предприятий.

-Разработан новый метод оценки экономической эффективности горизонтальной интеграции на основе трендового прогнозирования потенциальной рыночной стоимости промышленных предприятий.

-Предложен метод обоснования оптимального периода разработки прогнозов для оценки эффектов горизонтальной интеграции.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что научные результаты могут быть применены:

-на уровне государственных и муниципальных органов для:

- разработки прогнозов и планов развития горизонтально-интегрированных структур, повышения эффективности управления ими;

- подготовки макроэкономических рекомендаций органом государственного управления по совершенствованию государственной промышленной политики и антимонопольной политики;
- формирования предложений по совершенствованию государственной политики в отношении развития сахарной промышленности;
  - на уровне промышленных предприятий для:
- разработки стратегии развития предприятия;
- обоснования планов и прогнозов интеграции предприятий;
- оценки экономической эффективности горизонтальной интеграции промышленных предприятий.

Апробация результатов исследования. По результатам работы были подготовлены рекомендации, ряд которых используется в практике деятельности Министерства экономики и промышленности Республики Татарстан, Министерства торговли и экономического сотрудничества Республики Татарстан.

Рекомендации по повышению эффективности оценки горизонтально-интегрированных структур управления предложены для применения в деятельности предприятий: ОАО «Буинский сахарный завод», ОАО «Заинский сахар» и ОАО «Нижегородсахар» и других промышленных предприятий. Материалы диссертации также используются в учебном процессе для преподавания в Казанском государственном финансово-экономическом институте дисциплин «Стратегический менеджмент», «Корпоративное управление».

Результаты исследования доложены на научно – практических конференциях, посвященных теме «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики» (г. Казань, 2003,2004,2005,2006 годы). Материал исследования опубликован в 7 межвузовских сборниках, научных статьях журналов общим объемом 5,3 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 12 параграфов, заключения, списка использованной литературы и



46 приложений. Цифровой и графический материал представлен в 153 таблицах, 10 рисунках и 45 приложениях.

### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во введении обосновывается актуальность исследуемой темы, характеризуется степень ее изученности, формулируются цели и задачи исследования, его научная новизна, практическая значимость.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ проблем формирования эффективно функционирующих горизонтально интегрированных предприятий. В этих целях изучена иерархия мотивов горизонтальной интеграции на основе систематизации и творческой переработки трудов Тренева Н.Н., Гютер Вёие, Ульрих Дёринга, Клейнера Г.Б., Нагрудной Н.Б., Маршака А., Рудык Н.Б., Семенковой Е.В., Эванс Фрэнка Ч., Бишопа Дэвид М., Владимировой И.Г., Марковой В.Д., Кузнецовой.

Целесообразность такой классификации заключается в том, что в зависимости от целей преследуемых предприятием зависит какой способ интеграции будет иметь место. В случае если предприятие преследует стратегические цели, то, как правило, в зависимости от деятельности изберет горизонтальную, вертикальную, или конгломеративную интеграцию. Когда преследуются корпоративные цели, то вид интеграции может не учитывать стратегию развития. Иногда такие объединения не имеют экономического обоснования, что приводит к стихийному характеру данного процесса. Если в основу заложены цели функционального уровня то, связи между предприятиями могут быть разрозненными и непостоянными.

На основе вышеизложенного нами установлена следующая иерархия мотивов объединения:

1. Стратегические цели предприятий.
2. Цели, возникающие на основе агентских конфликтов.
3. Цели на уровне функциональных областей предприятия.

Одной из проблем науки интеграции так же является многозначность основного понятия и применения его в самых различных смысловых

конструкциях. Интеграцию предприятий рассматривают как объединение предприятий, как процессы слияний и поглощений, как диверсификацию производства.

На наш взгляд необходимо определить, как соотносятся объединение предприятий и процессы слияния и поглощения. В нашем исследовании мы представили это многогранное явление через взаимоувязывания сущности явления и результата процесса. Интеграция предприятий – это особая сложная форма обобществления производств, качественно новая объединяющая структура с общей целевой функцией, которая имеет следующие свойства: 1) установление связей между ранее разрозненными предприятиями - элементами системы; 2) углубление, усиление, придание систематического характера существующим связям; 3) увеличение количества связей и установление новых (в области маркетинга, НИОКР); 4) появление новых интегративных (целостных) свойств в системе, согласование связей между предприятиями, изменение структуры системы (в области разработки и реализации стратегии). Можно выделить два основных аспекта интеграции предприятий:

1. аспект динамики, характеризующий процесс, действие – слияние и поглощение предприятий;

2. аспект статики, характеризующий результат этого процесса - новая форма функционирования хозяйственного субъекта или интеграция после слияния.

Уточнение понятия интеграции потребовало соответственно осмысления понятия горизонтальной интеграции. Для того чтобы сформировать необходимую теоретическую основу исследования, были проанализированы различные точки зрения. Многие авторы рассматривают либо одну область деятельности, либо один вид продукта. Такое узкое понимание процесса не дает полной картины о данном явлении. Нами было предложено внести следующее уточнение в понятие в сравнении с тем, что было определено Г.Вёйе, У.Дёрингом, Н.Б.Рудык, Е.В. Семенковой, В.Д. Марковой, С.А.Кузнецовой, Н.Н.Трениным, А.Н.Матыцыным, С.Карнауховым, Н.В.Ильинской.

Горизонтальная интеграция – это интеграция предприятий, находящихся на одинаковых этапах производства или на одном звене торговой цепи, работающих и конкурирующих в одной области либо в одной отрасли, либо на одном сегменте рынка и специализирующимся на производстве однотипной или сходной продукции или предоставлении однотипных или сходных услуг.

Механизм образования горизонтально-интегрированных структур различен. Поэтому следующим этапом было изучение классификаций интеграции предприятий. Был уточнен подвид несвязанной диверсификации, поскольку анализ тенденций развития интеграционных процессов показал, что горизонтальная интеграция встречается и в конгломеративных холдингах. Данное исследование расширило объект изучения и позволило рассматривать тенденции объединения крупных образований бизнеса за рубежом и в отечественной промышленности.

Анализируя различные виды интеграции в трудах Кулик Е.Н, Марковой В.Д., Кузнецовой С.А., Авельцова Д.Ю., была разработана новая уточняющая классификация см. рис.2.

Способы объединения предприятий были систематизированы на основе изучения исследований Эванса Фрэнка Ч., Бишопа Дэвида М., Рудык Н.Б., Семенковой Е.В., Рид Стэнли Фостера, Владимировой И.Г. , Валдайцева С.В. в следующую классификацию: слияние, поглощение, выкупы долговым финансированием.

Слияние - это любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур.

Поглощение – эта сделка, в результате которой одна компания получает возможность контролировать действия другой компании или приобретает ее активы. Поглощение компании зачастую осуществляется путем скупки всех акций предприятия на бирже, означающей приобретение этого предприятия.

Выкуп долговым финансированием – это финансовая техника, при помощи которой открытая корпорация преобразуется в закрытую корпорацию.

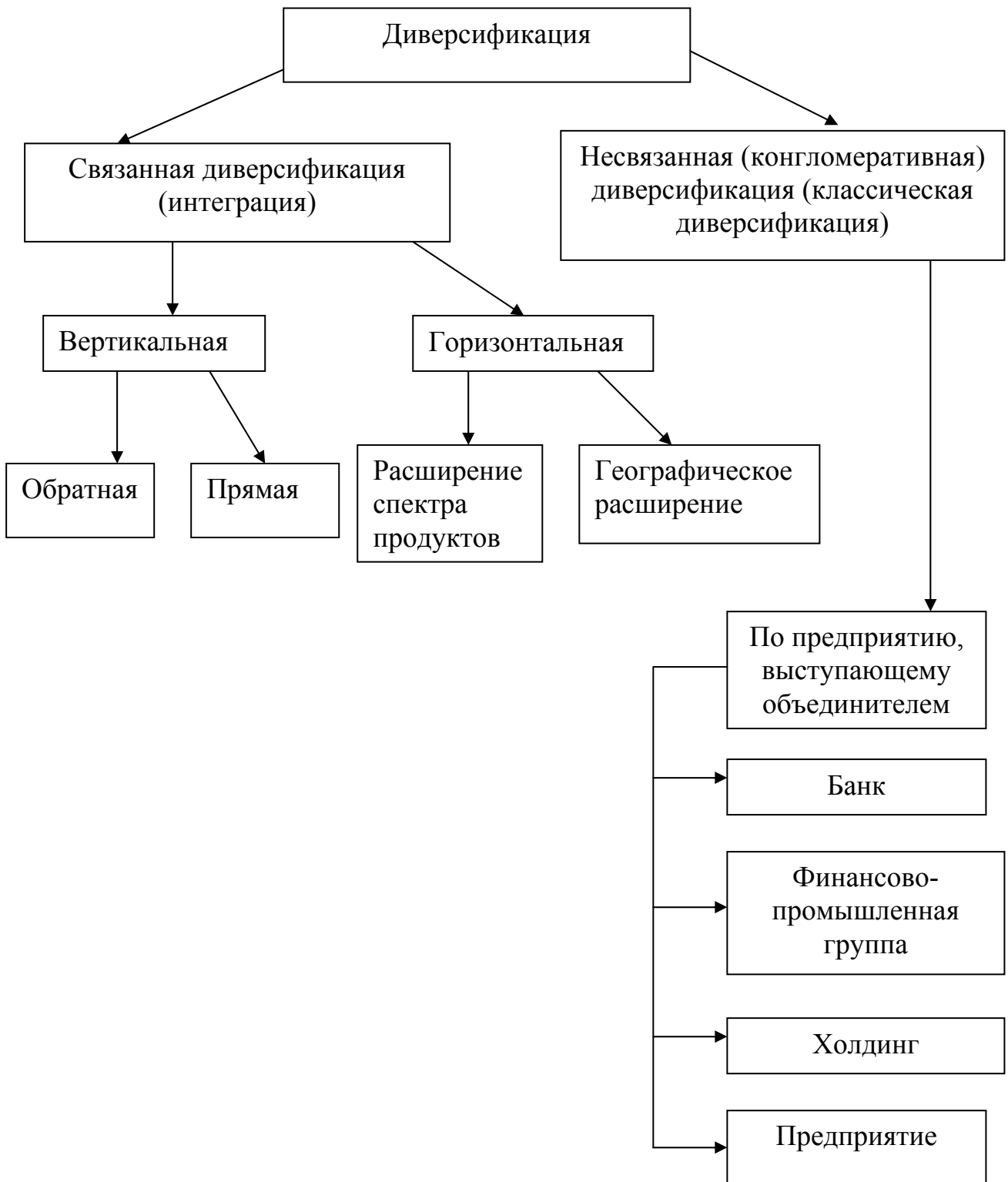


Рис. 2. Предлагаемая классификация.

Группа внешних и внутренних инвесторов выкупает все находящиеся в обращении обыкновенные акции корпорации, причем выкуп на 80-90% финансируется за счет эмиссии долговых обязательств.

Во второй главе представлен анализ тенденций развития интеграции предприятий за рубежом, в Российской Федерации и Республике Татарстан, а также исследовано развитие интеграционных процессов на примере сахарной промышленности.

В зарубежной практике необходимо отметить, что по способу образования, кроме традиционных слияний и поглощений, довольно широко используются выкуп долговым финансированием (выкуп обыкновенных акций корпорации за счет эмиссии долговых обязательств). При этом преследуются стратегические, корпоративные цели. Как правило, образуются в условиях высокой концентрации отраслей. При оценке эффективности в основном используются методы: метод экономических выгод, метод сравнительного анализа, метод дисконтированных потоков денежных средств. Горизонтальная интеграция всегда подпадает под антимонопольное регулирование. Более жесткие ограничения в США. В европейских странах доминируют протекционистские подходы, и, следовательно, менее жесткие ограничения конкуренции.

Для изучения влияния интеграционных процессов в Европе также была исследована зависимость роста ВВП пятнадцати стран европейского союза и интеграции<sup>1</sup> производства товаров и услуг. В результате анализа установлено, что усиление интеграционных процессов в Европе прямо влияют на рост ВВП в данном регионе. Об этом говорит тесная связь между данными показателями (92% и 89%) (см. таблицу 1).

Таблица 1  
Экономическая концентрация промышленности Европы (15 стран участниц)

годы	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ввп	16900	17700	18600	19400	20400	21700	22500	23200	23300

<sup>1</sup> Интеграция товаров и услуг исчисляется как средняя доля экспорта и импорта товаров и услуг к ВВП в процентах.

продолжение таблицы 1									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
интеграция товаров(%)	8	8,3	8,9	9,2	9,3	11	10,8	10,5	10,2
интеграция услуг (%)	2,8	3	3,3	3,2	3,3	3,7	3,8	3,6	3,5

В Российской Федерации в те же периоды с 1991 по 2003 гг. преобладают враждебные поглощения (скупка одним лицом или группой лиц контрольного пакета акций предприятия без согласия его руководителей и акционеров), в 2004-2005 гг. наметился кризис недружественных поглощений. Интеграция в основном встречается в условиях низкой концентрации отрасли, и преследуются цели на уровне функциональных областей. Оценка эффективности производится определением стоимости ее чистых активов. Регулирование конкуренции близко к европейской модели.

Был проведен анализ зависимости концентрации производства и индекса промышленного производства по отраслям. Положительную корреляцию показали следующие отрасли: электроэнергетика, топливная, нефтедобывающая, химическая и нефтехимическая, пищевая. Отрицательную корреляцию показали следующие отрасли: нефтеперерабатывающая, черная металлургия, цветная металлургия, машиностроение и металлообработка, лесная, промышленность строительных материалов, легкая. На наш взгляд это свидетельствует о том, что в наиболее конкурентоспособных отраслях концентрация дает положительные синергетические эффекты, в менее конкурентоспособных отраслях увеличение концентрации, как правило, не приводит к улучшению ситуации.

Анализ промышленности в целом дал следующие результаты: связь между концентрацией промышленности и индексом промышленного роста положительная, однако коэффициент корреляции составляет всего 0,11 (см. таблицу 2), что свидетельствует о слабости и неустойчивости этой связи. На наш взгляд она объясняется ошибками усреднения по всей промышленности (отраслевой анализ показал неоднородность данного процесса).

В отличие от Российской Федерации и зарубежных стран по Республике

Таблица 2

## Экономическая концентрация промышленности Российской Федерации

	1995	2000	2003	2004
Индекс промышленного производства в процентах к 1990 году(%)	50	57	66	70
Концентрация (выпуск продукции 8 крупными предприятиями)(%)	25,15	28,67	26,53	26,28

Татарстан наблюдается большее участие государства в процессах слияний и поглощений. Этим объясняется преследование стратегических целей предприятий, целей на уровне функциональных областей предприятия. Интеграционные процессы протекают в условиях низкой концентрации отрасли. При оценке слияний и поглощений используется качественная оценка, так как все региональные программы учитывают приоритеты развития республики.

Корреляционный анализ показал, что показатель удельный вес товаров, произведенных доминирующими предприятиями, в общем объеме производства прямо влияет на увеличение индекса промышленного производства как в целом по промышленности, так и отдельно по отраслям (см. таблицу 3).

Таблица 3

## Экономическая концентрация промышленности Республики Татарстан

Вся промышленность	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Удельный вес товаров, произведенных доминирующими предприятиями, в общем объеме производства (%)	16,5	23,2	23,1	23,2	24,2	26,9
Индексы промышленного производства: в процентах к 1990 году(%)	60,6	80,8	86,8	87,6	93	98,2

В целом исследования промышленности Российской Федерации и ее региона Республики Татарстан показал, что концентрация промышленности положительно влияет на экономический рост. Подтвердился также тезис, который бы выдвинут в первой главе работы, о том, что интеграция должна присутствовать только, тогда когда созрели для этого необходимые экономические предпосылки, то есть выполняются условия интеграции. Этим и объясняется различное влияние концентрации на экономический рост по

отраслям. Промышленность Российской Федерации имеет высокую концентрацию практически в каждой отрасли, что касается промышленности Республики Татарстан, то концентрация отрасли касается только отраслей химии и машиностроения.

Наиболее ярко и полно современные интеграционные процессы прослеживаются на примере сахарной промышленности. Интеграционные процессы, происходящие в отрасли, способствовали формированию ряда крупных сахарных компаний в Республике Татарстан, которым в настоящее время принадлежит основной сегмент, как производства сахара, так и его реализации (см. таблицу 4).

Таблица 4

Экономическая концентрация сахарной промышленности РТ

годы	1999	2000	2001	2002	2003	2004
удельный вес продукции, выпущенной структурой татфонбанка, в общем объеме производства сахара по РТ(%)	34	45	48	61	42	137
индекс промышленного производства сахара к 1990году(%)	259,25	249,35	264,93	152,11	319,64	228,57

Анализ показателей индекса промышленного роста производства сахара и удельного веса производства продукции крупным горизонтально интегрированным производством в общей массе производства сахара по РТ показал, что существует отрицательная корреляция между данными показателями. На наш взгляд это обусловлено чрезмерной концентрацией производства. В Республике Татарстан существует две крупные структуры по производству сахара: группа Татфонбанка и группа Разгулай. В то же время наблюдается положительная динамика роста объема производства по республике, что на наш взгляд обусловлено вхождением данных заводов в крупные структуры. Дальнейшее развитие интегрированных структур должно продолжаться на основе развития нескольких крупных структур, с развивающейся конкурентной средой между ними и с возможностью противостоять в конкурентной борьбе с зарубежными компаниями.



Глава 3 Модель экономической оценки эффективности горизонтальной интеграции предприятий.

Изучение понятийного аппарата и практики функционирования интеграционных процессов позволило нам сформулировать концепцию создания горизонтально интегрированных структур.

Рассмотренные методики по оценке эффективности обладают рядом недостатков. Большинство методов не учитывают стратегическую направленность фирмы, не обосновывают выбор стратегии, или не применимы в российских условиях вследствие неразвитой рыночной инфраструктуры.

Учитывая все выше изложенное, в предлагаемом подходе нам бы хотелось учесть следующее:

- концепция должна учитывать стратегическое планирование фирмы;
- концепция должна определять вид стратегии;
- методика должна определять плановые показатели до начала интеграции;
- методика должна оценить эффект от интеграции с помощью определения рыночной стоимости, но учитывая российскую специфику.

Стратегический план необходим компании для деятельности и развития предприятия. Общая схема планирования представлена на рис. 3.

Общая стратегия компании разрабатывается для устойчивого развития компании во внешней среде. Для реализации общей стратегии компании необходимо точно осознавать свою миссию и разрабатывать задачи для ее достижения.

Корпоративная стратегия предназначена для взаимосочетания текущей деятельности фирмы и плана развития. Такая балансировка необходима для планирования ресурсов и использования потенциальных возможностей внешней среды.

Мастер-план предполагает соединение под общим управлением нескольких стратегических бизнес-единиц, которые имеют некоторые общие

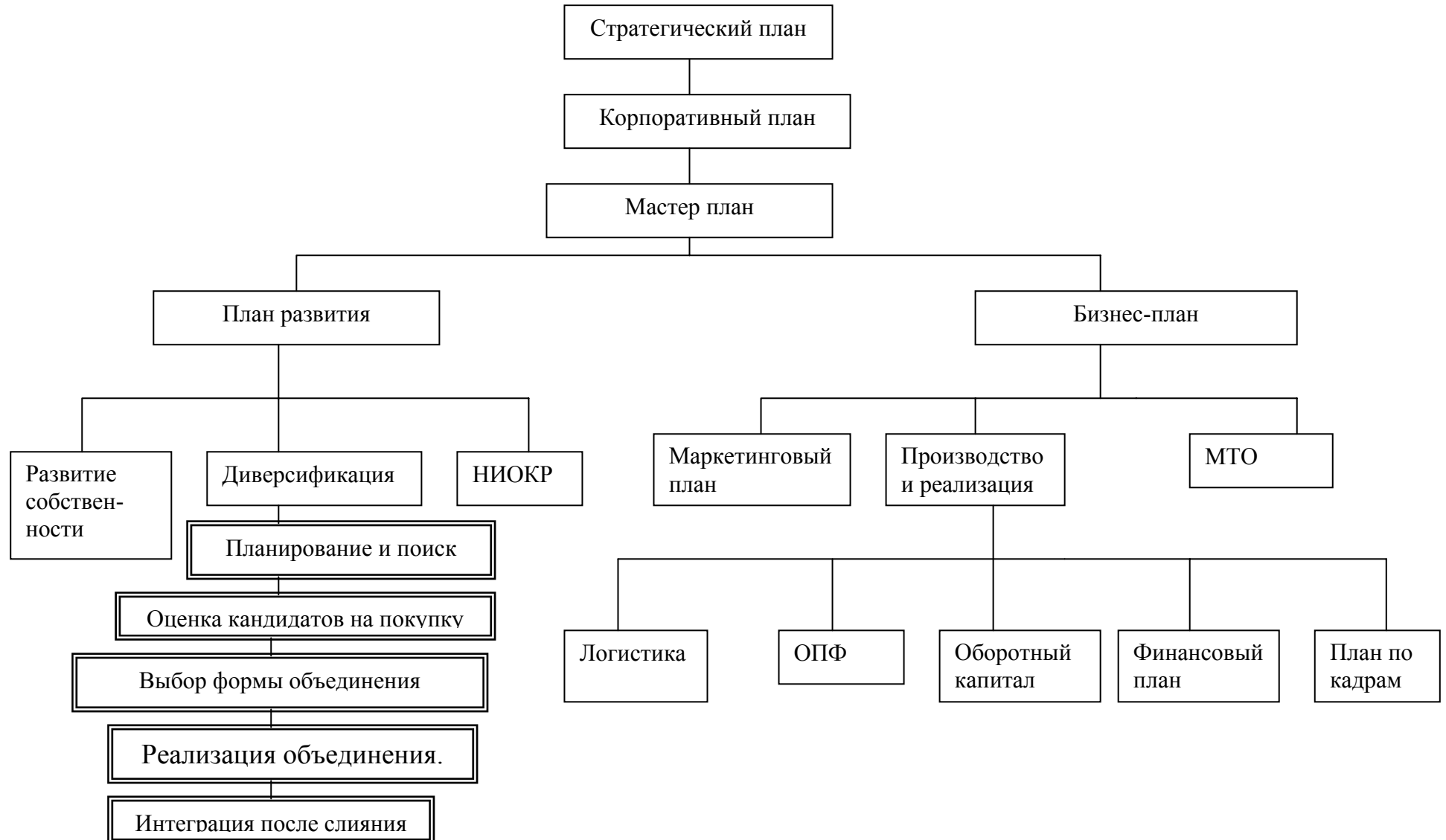


Рис. 3. Общая схема стратегического планирования.

Двойной чертой обозначены предлагаемые этапы планирования

элементы - технологию, маркетинг, географическое местоположение и т.д.

Любая организация должна иметь программу развития, причем такую, которая допускает все виды роста, начиная с внутреннего развития и кончая созданием совместных предприятий и поглощениями.

Поскольку эти виды развития имеют сходную природу и дополняют друг друга, реализация одного из них требует увязки с другими. Иными словами, даже если компания и не планирует поглощения, программа развития бизнеса все равно должна предусматривать возможность слияний и поглощений.

Подробнее остановимся на плане развития для предприятия. В рамках данного плана очень уязвимым местом в планировании является диверсификация. Общая система планирования диверсификации представлена на рис. 4.

Диверсификация представляет собой распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов, предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т. д.). На этапе принятия решения по диверсификации нами предложен метод «дерево целей» обоснования выбора стратегии. Эта методика позволяет учесть стратегическое планирование фирмы и обоснованность стратегии горизонтальной интеграции.

Планирование и поиск представляет собой задачу второго уровня: предполагаемое предприятие и его отбор среди кандидатов.

Оценка кандидата на покупку. В данном случае предлагается метод пороговых значений внутренних показателей предприятия. Пороговые значения устанавливаются для будущей деятельности в виде плановых показателей. Плановые показатели являются целевыми установками для интегрированной структуры и исключают случайный характер функционирования.

Выбор формы объединения предполагает: каким способом предприятие будет интегрироваться и какую форму оплаты изберет.

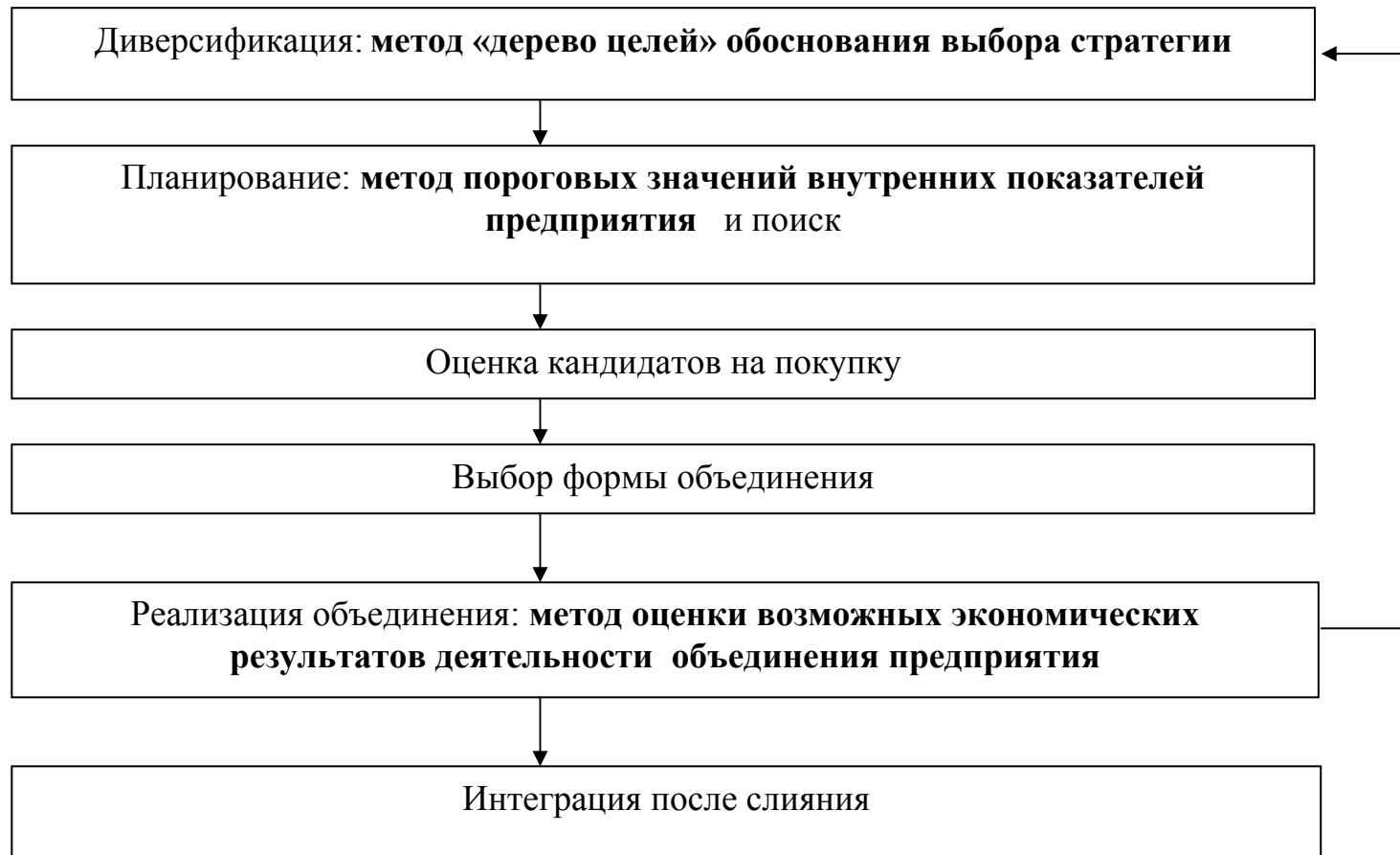


Рис.4. Предлагаемый подход по планированию горизонтальной интеграции

Реализация объединения. В результате деятельности объединенной структуры возникает необходимость в контроле сложной структуры. Нами предложен метод оценки возможных экономических результатов деятельности объединения предприятия. Такая оценка позволяет скоординировать задачи или цели объединения.

Интеграция после слияния предполагает объединение не только на уровне стратегических решений, но и на уровне тактических и оперативных.

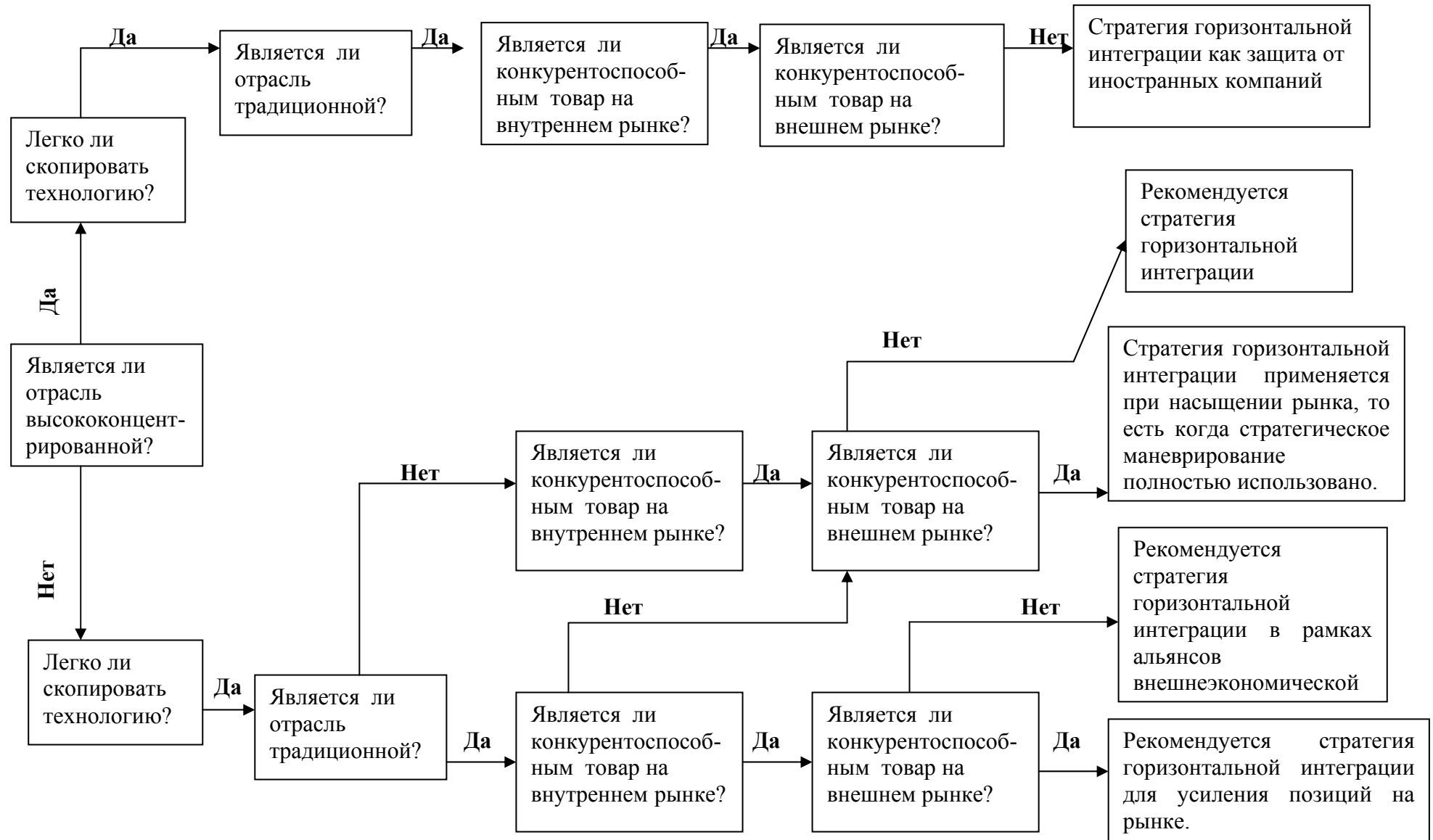
Прежде чем перейти к планированию необходимо определиться какой тип интеграции лучше предпочесть. Такой выбор исключает возможность случайных и необоснованных решений в области расширения бизнеса. В нашем исследовании мы предлагаем алгоритм выбора лучшего варианта горизонтальной интеграции. В основу его положен метод «дерево целей» обоснования выбора стратегии, позволяющий рассмотреть все условия и возможные варианты.

Для этого предлагается набор критериев, которые участвуют в дереве целей. В зависимости от сочетания набора критериев выбирается конкретная стратегия. Рис.5 показывает полностью алгоритм выбора стратегии

В случае если отрасль является высококонцентрированной, то рекомендуется стратегия горизонтальной интеграции, только в одном случае, когда есть угроза со стороны конкуренции зарубежных стран. Однако это условие выполняется только при принадлежности к традиционной отрасли и стандартной технологии изготовления товара.

В случае если отрасль не является высококонцентрированной, то горизонтальная интеграции не противоречит сути рыночной экономики и рекомендуется в четырех случаях, когда легко скопировать технологию, но при этом имеет разную конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке.

Метод пороговых значений внутренних показателей предприятия и метод оценки возможных экономических результатов деятельности объединения предприятия заключаются в следующем:



**Рис. 5. Метод «дерево целей» обоснования выбора стратегии горизонтальной интеграции**

1. Построение модели оценки рыночной стоимости предприятий пищевой промышленности. Рыночная стоимость представляет собой функцию внутренних переменных предприятия. Постановка условия эффективной деятельности интегрированного предприятия и выведение системы неравенств для данного условия.

2. Рассчитывается рыночная стоимость по уравнению регрессии предприятий до интеграции. Суммируется рыночная стоимость данных предприятий.

3. Рассчитывается рыночная стоимость по уравнению регрессии предприятия после интеграции.

4. Сравнивается рыночная стоимость интегрированного предприятия и суммы рыночных стоимостей тех же предприятий до интеграции. В случае если есть превышение рыночной стоимости над суммой рыночных стоимостей, то можно говорить о положительном эффекте интеграции. В случае если есть незначительное превышение, то можно говорить об объединении предприятий, но не об интеграции. В случае если есть превышение суммы рыночных стоимостей неинтегрированных предприятий, то можно говорить об отрицательном эффекте интеграции.

5. Кроме того, мы предлагаем прогноз показателей рыночной стоимости до и после интеграции, то есть варианты развития событий при соблюдении тенденций развития. Обосновываем сроки прогнозирования, исходя из средних сроков окупаемости в наиболее высокодоходной отрасли.

Метод пороговых значений внутренних показателей предприятия.

Уравнение регрессии для пищевой промышленности:

$$Y = 1079,578 + 5,677 * X_1 + 0,903 * X_2 + 2,199 * X_3 + 2,399 * X_4. \quad (1).$$

$Y$  – рыночная стоимость предприятия.  $X_1$  – прибыль.  $X_2$  - внеоборотные активы.

$X_3$  - оборотные активы.  $X_4$  – долгосрочные обязательства.

Для интегрированного предприятия важно, чтобы ее рыночная стоимость превосходила сумму рыночных стоимостей неинтегрированных предприятий, тогда имеем следующее неравенство:

В общем виде уравнение неравенства будет выглядеть следующим образом:

$$5,677*(X_{1im+1}-X_{11m}-X_{12m}-\dots-X_{1nm})+0,903*(X_{2im+1}-X_{21m}-X_{22m}-\dots-X_{2nm})+2,199*(X_{3im+1}-X_{31m}-X_{32m}-\dots-X_{3nm})+2,399*(X_{4im+1}-X_{41m}-X_{42m}-\dots-X_{4nm})\geq 1079,578*(n-1). \quad (2)$$

$$X_{1im+1}\geq(X_{11m}+X_{12m}+\dots+X_{1nm}) \quad (3)$$

$$X_{2im+1}\geq(X_{21m}+X_{22m}+\dots+X_{2nm}) \quad (4)$$

$$X_{3im+1}\geq(X_{31m}+X_{32m}+\dots+X_{3nm}) \quad (5)$$

$$X_{4im+1}\geq(X_{41m}+X_{42m}+\dots+X_{4nm}). \quad (6)$$

где,  $X_{ijk}$  –  $i$ -ая переменная в регрессионном уравнении, для  $j$ -го предприятия в  $k$ -м году;  $i$  – номер переменной в регрессионном уравнении;

$j$  – номер предприятия для которого рассчитывается рыночная стоимость;

$k$  – порядковый номер года, в котором производится расчет рыночной стоимости предприятия.

$Y_{jk}$  – рыночная стоимость  $j$ -го предприятия в  $k$ -м году.

$K=m$ ,  $m$  – год до интеграции.

$X_{1im+1}$  – прибыль интегрированной компании в  $m+1$  году.

$X_{2im+1}$  – внеоборотные активы интегрированной компании в  $m+1$  году.

$X_{3im+1}$  – оборотные активы интегрированной компании в  $m+1$  году.

$X_{4im+1}$  – долгосрочные обязательства интегрированной компании в  $m+1$  году.

$X_{11m}$  – прибыль 1 неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{12m}$  – прибыль 2 неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{1nm}$  – прибыль  $n$  неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{21m}$  – внеоборотные активы 1 неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{22m}$  – внеоборотные активы 2 неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{2nm}$  – внеоборотные активы  $n$  неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{31m}$  – оборотные активы 1 неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{32m}$  – оборотные активы 2 неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{3nm}$  – оборотные активы  $n$  неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{41m}$  – долгосрочные обязательства 1 неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{42m}$  – долгосрочные обязательства 2 неинтегрированной компании в  $m$  году.

$X_{4nm}$  – долгосрочные обязательства  $n$  неинтегрированной компании в  $m$  году.

Таблица 5

Расчет пороговых значений для горизонтально интегрированного предприятия

№	$X_{iim+1}$	Ограничения
1	Норматив прибыли	Сумма прибыли неинтегрированных компаний
2	Норматив внеоборотных активов	Сумма внеоборотных активов неинтегрированных компаний
3	Норматив оборотных активов	Сумма оборотных активов неинтегрированных компаний
4	Норматив долгосрочных обязательств	Сумма долгосрочных обязательств неинтегрированных компаний
5	Ограничение неравенства	Ограничение неравенства



Метод оценки возможных экономических результатов деятельности объединения предприятия.

Таблица 6

Методика расчета эффекта от горизонтальной интеграции предприятий

Годы	Рыночная стоимость без интеграции	Рыночная стоимость после интеграции	Расчет эффекта
2000	$Y_{11}+Y_{21}+\dots+Y_{n1}$	-	
.....			
200m	$Y_{1m}+Y_{2m}+\dots+Y_{nm}$	-	
200m+1 год интеграции	(Прогноз $Y_{1m+1}$ ) + (Прогноз $Y_{2m+1}$ ) + (Прогноз $Y_{nm+1}$ )	$Y_{им+1}$	$(Y_{им+1}) - ((\text{Прогноз } Y_{1m+1}) + (\text{Прогноз } Y_{2m+1}) + (\text{Прогноз } Y_{nm+1}))$
.....			
200m+t	(Прогноз $Y_{1m+t}$ ) + (Прогноз $Y_{2m+t}$ ) + (Прогноз $Y_{nm+t}$ )	$Y_{им+t}$	$(Y_{им+t}) - ((\text{Прогноз } Y_{1m+t}) + (\text{Прогноз } Y_{2m+t}) + (\text{Прогноз } Y_{nm+t}))$
200m+t+1	(Прогноз $Y_{1m+t+1}$ ) + (Прогноз $Y_{2m+t+1}$ ) + (Прогноз $Y_{nm+t+1}$ )	Прогноз $Y_{им+t+1}$	$(\text{Прогноз } Y_{им+t+1}) - ((\text{Прогноз } Y_{1m+t+1}) + (\text{Прогноз } Y_{2m+t+1}) + (\text{Прогноз } Y_{nm+t+1}))$
.....			
200m+t+r	(Прогноз $Y_{1m+t+r}$ ) + (Прогноз $Y_{2m+t+r}$ ) + (Прогноз $Y_{nm+t+r}$ )	Прогноз $Y_{им+t+r}$	$(\text{Прогноз } Y_{им+t+r}) - ((\text{Прогноз } Y_{1m+t+r}) + (\text{Прогноз } Y_{2m+t+r}) + (\text{Прогноз } Y_{nm+t+r}))$

$Y_{им+t}$  – рыночная стоимость интегрированного предприятия в  $m+t$  году;

$Y_{1m}$  – рыночная стоимость 1-го неинтегрированного предприятия в  $m$  году;

$Y_{2m}$  – рыночная стоимость 2-го неинтегрированного предприятия в  $m$  году.

$Y_{nm}$  – рыночная стоимость  $n$ -го неинтегрированного предприятия в  $m$  году.

Апробацию наших методов мы провели на примере горизонтально интегрированной структуры ОАО «Нижегородсахар», ОАО «Заинский сахар», ОАО «Буинский сахарный завод».

Таблица 7

Расчет пороговых значений для горизонтально интегрированного предприятия

Показатели	$X_{им+1}$	Ограничения
Прибыль (в млн. руб.)	314,6938549	-65,43
Внеоборотные активы (в млн. руб.)	625,927	625,927
Оборотные активы (в млн. руб.)	447,639	447,639
Долгосрочные обязательства (в млн. руб.)	144,656	144,656
Ограничение неравенства	3683,12	3683,117

Таким образом, получаем, что при принятии решения по интеграции необходимо закладывать нормативные показатели не меньше найденных значений. Предприятию, организовавшему объединение желательно стремиться

к тому, чтобы прибыль приближалась к значению 314,69, внеоборотные активы к 625,927, оборотные активы к 447,656, долгосрочные обязательства к 144,656. Однако на практике возможна ситуация, когда финансовая политика может не рассматривать такие приоритеты. Это допустимо, однако целью разработки модели было скоординировать деятельность объединенных компаний и установить для них общую цель.

Таблица 8

Оценка эффективности горизонтальной интеграции предприятий (в млн. руб.)

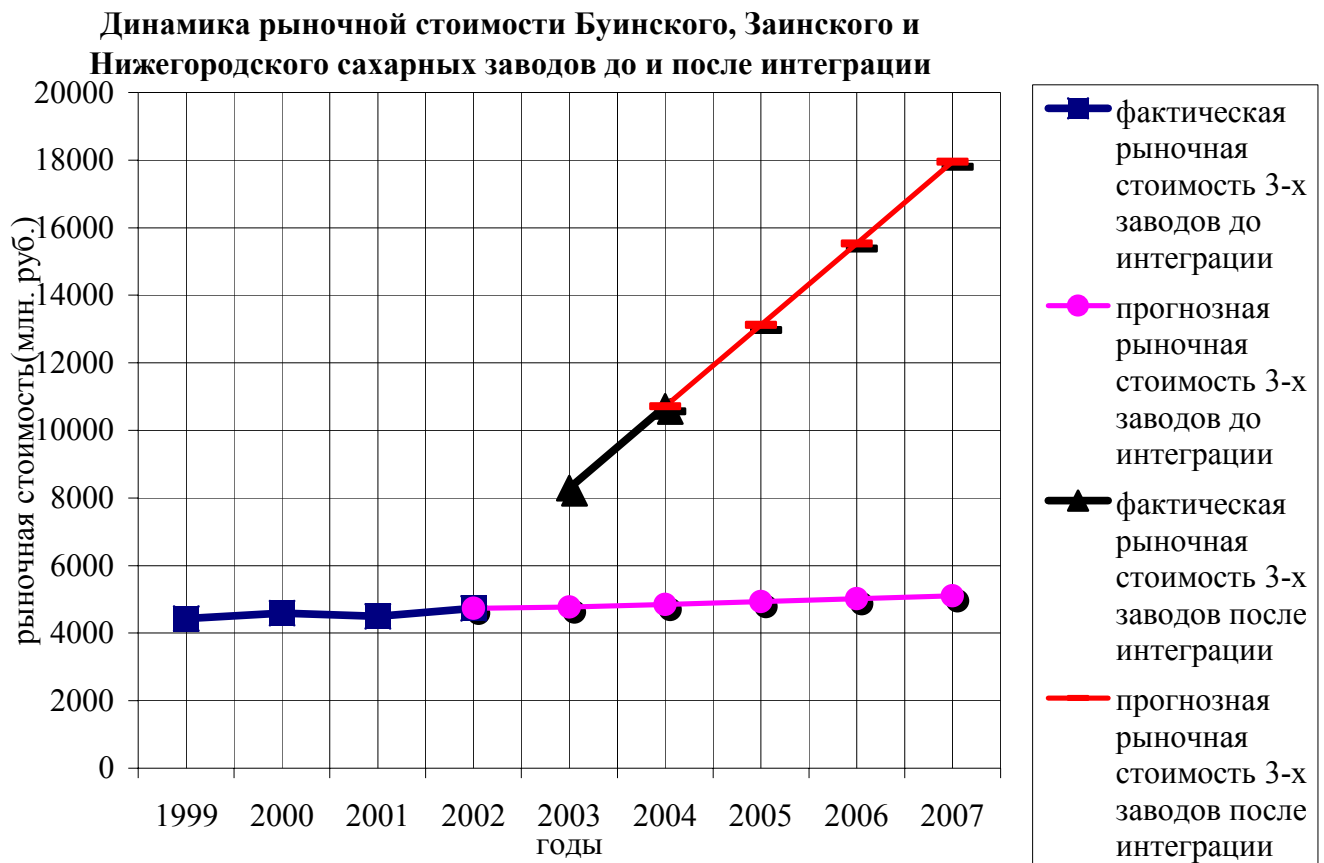
Годы	Рыночная стоимость без интеграции	Рыночная стоимость после интеграции	Расчет эффекта
1999.	4426,761		
2000.	4588,934		
2001.	4497,928		
2002.	4733,539		
2003 год интеграции	4769,852 прогноз	8293,674	3523,82
2004.	4852,934 прогноз	10707,36	5854,43
2005.	4936,015 прогноз	13121,04 прогноз	8185,03
2006.	5019,097 прогноз	15534,72 прогноз	10515,6
2007.	5101,178 прогноз	17948,4 прогноз	12847,2

По нашим данным получается, что сумма рыночных стоимостей без интеграции значительно ниже, чем с интеграцией. Кроме того, при прогнозировании показателей получаем такой же результат. На наш взгляд в данном случае можно говорить о положительном эффекте горизонтальной интеграции предприятий.

Апробация методов показала адекватность построенных моделей и практическую значимость для предприятий.

Обоснование сроков прогнозирования. Методика расчета горизонта прогнозирования исходит из предпосылки, что мы выбираем самую доходную отрасль. Таким образом, получаем, что вкладывать средства в такую отрасль выгодно и инвестированные ресурсы окупятся довольно быстро. Период, за который окупятся средства в «эталонной» отрасли есть горизонт для прогнозирования показателей, как для предприятий, так и для горизонтальной интеграции предприятий.

## Пример применения модели



В заключение подводится итог выполненному анализу, суммируются выводы относительно общих черт и особенностей процесса горизонтальной интеграции в теоретическом аспекте и на практическом уровне, даны рекомендации по управлению и эффективной организации стратегии горизонтальной интеграции.

#### Публикации по теме диссертации:

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях ВАК:

1. Зайнуллина М.Р. Стратегическое планирование горизонтальной интеграции. // Экономические науки, - 2006. - №9. - С.61.

Статьи и материалы научных конференций:

2. Зайнуллина М.Р. Стратегическое планирование слияний и поглощений в электроэнергетике // Российский экономический интернет журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал.

отношений – Электрон. Журн. – М.:АТиСО, 2002.-.№ гос. регистрации 0420600008. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2006/Zainullina.pdf>, свободный – Загл. с экрана.

3. Зайнуллина М.Р. Проблемы горизонтальной интеграции предприятий Российской Федерации. Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции. - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2003, с.117-118.

4. Зайнуллина М.Р. Горизонтальная интеграция: предпосылки объединения предприятий. Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции. - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2004, с. 106-108.

5. Зайнуллина М.Р. Методы интеграции предприятий. Ученые записки. Выпуск 17 под. ред. д. э. н. профессора Валитова Ш.М. - Казань 2004, с. 282-286.

6. Зайнуллина М.Р. Особенности интеграции в промышленности. Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции страница. - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2005, с. 145 – 146.

7. Зайнуллина М.Р. Условия применения горизонтальной интеграции в экономической системе. Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции. - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2006, с. 190-191.

8. Зайнуллина М.Р. Сущность процесса интеграции в рыночной экономике. // Проблемы экономики и управления, 2005, №3(10), с. 50-52.

9. Зайнуллина М.Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике.// Вестник Тисби, 2005, №4, с.13-22.

10. Зайнуллина М.Р. Оценка эффективности горизонтальной интеграции предприятий.// Экономический вестник, 2005, №2-3, с.61.