Кузнецова Ирина Дмитриевна. Методическое обеспечение организации межгосударственного холдинга (На примере текстильной промышленности Ивановской области) : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.28 : Иваново, 2000 174 c. РГБ ОД, 61:00-8/1773-8

**Содержание к диссертации**

Введение

**ГЛАВА 1. Корпоратизация как направление развития организационных форм текстильных предприятий в современных экономических условиях 14**

1.1. Тенденции развития структур промышленных предприятий в рыночных условиях 14

1.2. Кризис текстильной промышленности региона: анализ причин и пути преодоления 21

1.3 Объективные предпосылки создания корпоративной структуры текстильного производства 45

Выводы 48

**ГЛАВА 2. Методика организации межгосударственного холдинга на базе текстильных предприятий 50**

2.1. Реорганизация текстильного предприятия на основе траста 50

2.2. Совершенствование структуры организации текстильных предприятий на базе финансово-промышленной группы 62

2.3. Холдинг как форма организации и управления предприятиями в условиях реформирования экономики 74

2.3.1. Понятие «холдинговая система» 74

2.3.2. Процесс создания холдинга в промышленности 85

2.3.3. Организация управления холдинговой системой в текстильной промышленности 88

2.3.4. Экономическая основа создания межгосударственного холдинга 97

2.4. Организация производственно-сбытовой деятельности холдинга 103

2.4.1.Производственная основа функционирования холдинга 103

2.4.2 Роль маркетинга в деятельности холдинга 112

2.4.3. Организация «центра маркетинга» 116

2.4.4 Снабженческая деятельность холдинга через механизм толлинга 118

2.4.5. Сбытовая деятельность холдинговой компании 123

Выводы 130

**ГЛАВА 3. Обоснование экономической эффективности функционирования предприятий в холдинге 132**

3.1. Эффективность создания и управления межгосударственной холдинговой компанией 132

3.2. Прогноз эффективности функционирования предприятия холдинга 139

3.2.1. Оценка вариантов деятельности предприятия в составе холдинга по выходу из кризиса 139

3.2.2. Анализ деятельности текстильных предприятий (бизнес-единиц) холдинга для оценки налоговых выплат в бюджеты разных уровней 143

Выводы 155

Заключение 156

Библиографический список использованной литературы 158

Приложения 168

* [Кризис текстильной промышленности региона: анализ причин и пути преодоления](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/metodicheskoe-obespechenie-organizacii-mezhgosudarstvennogo-holdinga.html#781561)
* [Совершенствование структуры организации текстильных предприятий на базе финансово-промышленной группы](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/metodicheskoe-obespechenie-organizacii-mezhgosudarstvennogo-holdinga.html#781562)
* [Снабженческая деятельность холдинга через механизм толлинга](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/metodicheskoe-obespechenie-organizacii-mezhgosudarstvennogo-holdinga.html#781563)
* [Оценка вариантов деятельности предприятия в составе холдинга по выходу из кризиса](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/metodicheskoe-obespechenie-organizacii-mezhgosudarstvennogo-holdinga.html#781564)

**Введение к работе**

Развитие экономических реформ в России связано, прежде всего, с формированием рыночных механизмов, создание которых невозможно без глубоких изменений в народнохозяйственном комплексе, в том числе организационного плана.

Исторически сложившиеся структуры управления производством не отвечают требованиям формируемой рыночной экономики. Эффективность управления во многом зависит от выбора форм структурной организации производства.

Поиск путей новых структур организации в различных отраслях народного хозяйства, в том числе и текстильной, осложняется нестабильным состоянием экономики, что приводит к нарушению взаимосвязей целого ряда объективных и субъективных факторов. Одной из главных причин современного кризисного состояния текстильной отрасли является отсутствие достаточных финансовых ресурсов у предприятий и заинтересованности государства в решении данной проблемы. Очевидно, что достижение экономической стабилизации в отрасли невозможно без преодоления основных кризисных факторов, тесного сотрудничества региональных и федеральных органов, способствующих эффективному процессу создания новой структуры.

Масштаб приватизации, развитие акционерной собственности и рост акционерного капитала, формирование банковского капитала и фондового рынка составляют объективную основу развития институциональных структур экономики, которые должны быть реализованы и в текстильной отрасли.

Текстильные предприятия реально столкнулись с необходимостью пересмотра и изменения организационных структур управления. Назрела необходимость перейти к той форме организации текстильной отрасли, которая учитывала бы сегодняшние условия приобретения сырья, всех этапов подготовки и технологической переработки продукции до поставки товара покупателю.

Любое промышленное предприятие можно рассматривать как организацию, т.е. как единую систему, состоящую из зависимых друг от друга подсистем, находящихся во взаимодействии с внешней средой и как подсистему, являющуюся элементом более сложной системы. Поэтому в новых экономических условиях соответствующая им организация должна быть гибкой, адаптированной к внешней среде, вызвавшей необходимость смены форм хозяйственного поведения при активном воздействии государственных органов и инструментов государственной промышленной политики. Решение данной проблемы должно проводиться совместно с использованием маркетинговой политики руководства новой организационной структуры, так как от этого во многом зависит эффективность ее работы. Таким образом, маркетинг как одна из наиболее важных подсистем организации, составляющих единую политику предприятия, выступает в качестве связующего звена в организации производственной системы.

В рыночных условиях создание новой структуры в промышленности связано с наличием практических и теоретических проблем в сфере управления, несовершенством нормативно-правовой базы и методологическими основами структуры организации, способной учитывать специфику развития региона и отрасли: демографическую, географическую, климатическую, социально-психологическую, национальную и другие. Поэтому отсутствие практического комплексного подхода к разработке и функционированию текстильных предприятий в рамках новой организации, относится к разряду актуальных задач.

Интерес к проблемам создания корпоративных структур управления предопределен выгодой сохранения экономического потенциала промышленных предприятий и их выживаемостью в рыночных условиях.

За достаточно короткий срок в России возникли новые корпоративные организационные структуры отечественных промышленных предприятий: концерны, ассоциации, союзы, финансово-промышленные группы (ФПГ), холдин-

6 говые компании. Ход российской экономической реформы выявил перспективы развития ФПГ и холдинговых компаний.

Изучению проблем создания и функционирования корпоративных структур в промышленности посвятили свои исследования многие ученые. Среди отечественных и зарубежных публикаций наибольший интерес представляют труды Р.А.Горбунова, Э.А.Азроянца, Б.А.Ерзнкяна, Ю.Винслава, Г.Марголита, В.Федчука, М.Хенкина, А.Лукашенко, Н.Мильчаковой, М.Хучека и других. Отечественные специалисты, учитывая влияние рыночных отношений, рассматривают создание новых организационных структур как перестройку хозяйственного механизма. Основной акцент делается при этом на формирование в стране финансово-промышленных групп и холдинговых компаний. В этих работах отражен российский и зарубежный практический опыт в области создания данных форм объединений предприятий.

Наличие диаметральных точек зрения на создание двух ведущих форм компаний в экономике страны среди отечественных специалистов связано, во-первых, с развитием финансового и промышленного капитала, во-вторых, с слиянием капиталов предприятий. Опыт развития рыночных отношений в экономике многих зарубежных стран связан, прежде всего, с созданием холдинговых компаний. Так Р.А. Горбунов, Э.А.Азроянц, Б.А.Ерзнкян опираясь на зарубежный опыт создания холдинговых компаний, теоретически обосновали возможность создания холдингов и дочерних предприятий.

Горбунов Р.А. отмечает, что «холдинговый принцип способствует объединению предприятий, имеющих общего владельца, в осмысленную систему, функционирующую как единый организм. Общая производственно-технологическая, инвестиционная и сбытовая политика создает преимущества в конкурентной борьбе и способствует успешному освоению внутренних и внешних рынков» [26].

Создание организации по холдинговому принципу выявляет новые подходы, учитывающие особенности экономического развития региона и интере- сы отрасли, ослабляющие некоторые негативные, тенденции общегосударственной политики, решающие вопросы выживания текстильных предприятий и обеспечения их оборотными средствами, создающие благоприятные условия для пополнения местного и федерального бюджетов.

Однако проблемы комплексного подхода к созданию организационных структур в России, к вопросам преимущества той или иной структуры, к роли и их влиянию на весь производственно-хозяйственный и финансовый механизм не получили должного развития и освещения в отечественной экономической литературе, в том числе и проблемы маркетинга.

Проблеме организации маркетинга в российской экономике посвящены работы авторов: Н.Н.Романова, А.И.Кредисова, Т.М.Орловой, П.С.Завьялова, j В.Е.Демидова, Г.Л.Багиева, В.Н.Тарасевича, Х.Анна и других. В этих работах is отражены проблемы, рассмотренные на базе маркетинга российского и зарубежного опыта. Большое внимание уделяется в работах экономистов-маркетологов вопросам развития международного маркетинга. Однако не рассматриваются теоретические вопросы особенностей развития маркетинга на уровне « регион-отрасль» и в рамках холдинговой структуры, влияние маркетинга на эффективность функционирования данной организации в целом.

Целью настоящего исследования является получение научных результа- I тов, касающихся повышения эффективности деятельности текстильных пред- j приятии через реорганизацию в новую организационную структуру - холдинговую компанию промышленного комплекса Ивановского региона, развития маркетинга как подсистемы данной организации. Для ее достижения поставлены следующие задачи: а) исследование факторов, влияющих на работоспособность текстильных предприятий в современных экономических условиях; б) определение стратегии адаптации текстильных предприятий в рыноч ных условиях; в) исследование новой структуры организации текстильных предприятий; г) выработка организационно-методических основ функционирования холдинговой компании, обеспечивающих высокую оперативность, конкурен тоспособность продукции, снижение риска и получение дохода; д) разработка механизма организации и функционирования холдинг- компании, включающей в себя текстильные предприятия; е) исследование маркетинговой деятельности в рамках холдинговой ком пании; ж) выработка рекомендаций по организации маркетинговой деятельности холдинг-компании; и) исследование показателей эффективности альтернативных вариантов реорганизации предприятия в рыночных условиях.

Объект исследования -текстильные предприятия: АООТ «Фабрика им. j С.И.Балашова», АОЗТ «Красная Талка», ОАО «Комбинат им. Ф.Н.Самойлова», ФПГ «Русский текстиль».

Предметом исследования в диссертационной работе являются методы и инструменты совершенствования структурной организации текстильных предприятий на региональном уровне в холдинговую компанию и организация маркетинговой деятельности в рамках холдинговой структуры.

Данная работа выполнена с использованием «системного подхода» в создании организации корпоративных структур. Суть его заключается в том, что созданная холдинговая компания в текстильной отрасли рассматривается как сложная система, состоящая из предприятий как подсистем взаимосвязанных между собой синергизмом и активно реагирующих на изменение внешней среды. Именно такой подход, на наш взгляд, больше всего соответствует современным требованиям к разработке вопроса создания холдинговой компании.

В диссертационной работе использованы материалы статистической отчетности за 1990-1999 годы, федеральные и региональные нормативно-правовые акты, периодическая печать, энциклопедическая литература, статьи, монографии российских и зарубежных авторов по исследуемой проблеме.

Достоверность исследований подтверждается апробацией на итоговой научно-практической конференции ИГХТА (Иваново, 1 декабря 1998 г.), на Всероссийской конференции молодых ученых «Российское общество накануне XXI столетия» (Иваново, 2-3 декабря 1999 г.), на итоговой научно-практической конференции ИвГУ (Иваново, февраль 2000 г.).

Практическая значимость работы заключается в возможности применения методических подходов к созданию новой структуры организации, что позво лит убыточным текстильным предприятиям адаптироваться к рыночным усло виям, быть конкурентоспособными. Создание межгосударственного холдинга позволит обосновать решения, связанные с интеграцией производства, развити ем международного маркетинга и обеспечением стабильности на внутреннем и внешнем рынках. ]{

Научная новизна исследования заключается в следующем:

На основе анализа тенденций развития текстильных предприятий в совре- і менном рынке обоснована необходимость создания новой организационной і структуры через капитализацию долгов и активное участие государства как равноправного партнера.

Разработана система организации текстильных предприятий в виде межго- і сударственного холдинга. Сформулированы принципы и методические подходы к организации холдинг-компании.

Предложена структура межгосударственного холдинга -«холдинговая система», представляющая собой взаимосвязь двух или более холдингов, расширяющая их возможности в рамках общей деятельности по достижению поставленных целей каждым холдингом, по интеграции их деятельности на международном рынке..

Обоснованы методические подходы к реструктуризации текстильных предприятий, находящихся в убыточном состоянии, на базе доверительного управления имуществом (траст).

5. Разработан механизм управления текстильными предприятиями на регио нальном уровне, включающий в себя: модель производственной деятельности предприятий, входящих в холдинг на основе принципа работы для «себя» и на «заказ»; схему управления видами деятельности, особенностью которой является целенаправленное воздействие холдинга на трехуровневую систему управления с обратными связями; алгоритм формирования холдинговой компании; способ обеспечения оборотными средствами через толлинг в рамках холдинга.

6. Впервые в комплексном виде предложен методический подход к организа ции маркетинга в рамках холдинга: организация «центра маркетинга» на высшем уровне (холдинга) и отделов маркетинга на низовом уровне (предприятиях); алгоритм маркетинговой деятельности через Региональный Торговый Дом. Структура и содержание работы определены целью и задачами научного исследования. Диссертация содержит три главы.

В первой главе рассматривается промышленное предприятие как основной элемент структуры промышленной организации, при этом изучены признаки построения системы и выявлены ее свойства, что дало возможность сформулировать принципы новой корпоративной структуры. Далее проведен ретроспективный анализ экономического состояния текстильных предприятий, отражены результаты их диагностического исследования, оценены основные предпосылки создания новой организационной структуры текстильных предприятий. Анализ финансового состояния текстильных предприятий позволил выявить причины и классифицировать их в группы, влияющие на работоспособность предприятий. Сравнительный анализ рынка хлопка и цены на него позволили выявить объективные причины, определяющие преимущества развития

11 хлопководства в таких странах как США, Индия, Китай по сравнению со странами СНГ, несмотря на усиливающую тенденцию замены его химическим волокном. Однако необходимо отметить, что текстильное производство региона ориентировано в основном на узбекский хлопок и поставки, которого осуществляются через оплату в валюте. Отсутствие стабильного и приемлемого по экономическим параметрам обеспечения сырьем текстильных предприятий, неорганизованность рынка сырья и отсутствие цивилизованной конкуренции на нем является основной проблемой текстильной промышленности.

В результате комплексного подхода к проводимому анализу работоспособности текстильных предприятий выявлена актуальность организации корпоративной структуры в современных условиях и установлено приоритетное направление создание ее через капитализацию долгов и активное участие государства как равноправного партнера.

Во второй главе отмечается, что причины, приведшие к тяжелому положению предприятий, заставляют их искать пути выживания через их реструктуризацию. Примером может служить такой путь реструктуризации, как доверительное управление имуществом (траст). Проведенный сравнительный анализ уже существующих организационных форм управления предприятиями -акционерного общества и финансово-промышленной группы - подтверждает невозможность выхода некоторых текстильных предприятий из состояния банкротства.

Далее вторая глава посвящена изучению методологических основ реализации концепции корпоративной структуры, объединяющей под своей эгидой текстильные предприятия в единую технологическую цепочку (от заправки сырья до выпуска готовой продукции), машиностроительные предприятия, банки, базы сырья, научно-исследовательские институты, швейное производство и т.д. Для этого поставлены задачи и намечены стратегии для их реализации. Предлагается технологическая схема функционирования предприятий в холдинге для «себя» и на «заказ».

На основе проведенных исследований разработан алгоритм формирования холдинговой системы для предприятий, входящих в нее с участием равноправного партнера - государства. Причем, введение понятия «холдинговая система» есть не что иное, как взаимосвязь двух холдингов, удовлетворяющих интересы обеих сторон. Обосновывается деятельность межгосударственного холдинга на различных уровнях управления.

Кроме того, выявлено, что развитие производственно-сбытовой деятельности межгосударственного холдинга должно быть, прежде всего, связано с отраслевой и региональной особенностями маркетинговых исследований. Тенденция развития маркетинга основана на функционировании межгосударственного холдинга, ориентированного на интеграцию и партнерскую деятельность в области техники и технологии, рациональное использование производственных ресурсов, разработку товарной, сбытовой, ценовой и коммуникативной политики компании.

Предлагается схема организации «центра маркетинга», контролирующего деятельность отделов маркетинга дочерних предприятий, работающих на принципе делегирования полномочий центром. Далее определен путь обеспечения оборотными средствами предприятий холдинга через механизм толлинга, где основным «давальцем» выступает государство на основе договоров, предусмотренных законодательством. Приводится схема сбытовой деятельности через Региональный Торговый Дом (РТД), как центра по изучению маркетинговых исследований.

В третьей главе рассматривается обоснование эффективности функционирования предприятий в рамках холдинга. Обосновывается деятельность межгосударственного холдинга на различных уровнях управления. Приводится схема воздействия холдинга на трехуровневую систему управления с обратными связями.

Определены потоки синергизма, представляющие собой четкое разделение деятельности внутри холдинга и образующие суммарный эффект.

Эффективность управления холдингом подтверждена прогнозными оценками и расчетами инвестиционных проектов деятельности текстильных предприятий на базе использования программ «Бизнес-прогнозирования» и «Projekt Expert».

## Кризис текстильной промышленности региона: анализ причин и пути преодоления

Не изменилась экономическая ситуация и в начале 1996 года. Объем про- мышленного производства сократился на 15 - 35 процентов по сравнению с уровнем 1995 г.: на ткани хлопчатобумажные на 20 процентов, шерстяные - на 30 процентов, льняные - на 12 процентов, шелковые - на 12 процентов. В 1996 году хлопчатобумажных тканей было произведено на 60 млн. пог. м (или на 8 процентов) меньше, чем в 1913 году. На дореволюционном уровне находилась область по производству льняных тканей, а шерстяных тканей производилось J меньше, чем в 1965 году [34]. Реализация так называемого «английского проекта» в текстильной промышленности области [94] и наметившаяся тенденция к стабилизации промышленного производства в 1997 году способствовали увеличению выпуска продукции в 1.3 раза по сравнению с 1996 годом. Однако уровень производства выпуска тканей даже по сравнению с годами ХИ-ой пятилетки был ниже в 5 раз. Финансовый кризис 1998 года способствовал вновь падению производства выпуска тканей всех видов: на 13,7% произошло снижение хлопчатобумажных тканей, на 20,5% - льняных, на 41,7% - шерстяных [43].

На объем производства продукции влияет эффективное использование основных производственных фондов, особенно активной части (рабочих машин и оборудования). В условиях рыночных отношений оценка основных производственных фондов позволяет выяснить на предприятии благоприятные условия для расширенного воспроизводства, приобретение новой техники, проведение реконструкции и технического перевооружения производства. В табл. 1.2 представлена структура производственно-промышленных основных фондов по видам [30, 32].

Из таблицы видно, что активная часть промышленно-производственных основных фондов в текстильной промышленности в 1998 г. по сравнению с 1995г увеличилась на 2,6 процента при сокращении пассивной на 2,9 процента соответственно. Однако ввод в действие основных производственных фондов (ОПФ) за 1992 - 1995 г.г. сократился почти в 2 раза, в 1997г. происходит увеличение на 38,4 процента по сравнению с 1996 годом. В 1998 году наблюдается рост в три раза [32]. Выбытие основных производственных фондов в текстильной промышленности в 1997 году по сравнению с 1995 годом увеличилось более, чем в 2 раза. За все годы экономической реформы (1992-1997г.г.) выбытие основных производственных фондов превысило ввод в действие основных производственных фондов на 25,8 процента, в том числе выбытие активной части ОПФ над вводом их в действие составило 17,5 процента. В 1998 г. тенденция выбытия основных производственных фондов преобладала над вводом их в действие в 3 раза [32].

Большой процент выбытия основных производственных фондов в текстильной промышленности, физический износ парка оборудования, составляющий в 1998 г. 58,7 процента по сравнению с 1990 г. (39%), наличие огромных производственных площадей предприятий, содержание которых тяжелым бременем ложится на производственно-хозяйственную деятельность, отрицательно влияет на результаты работы текстильной промышленности. Вследствие отсутствия средств на техническое перевооружение физический износ оборудования составляет 57,1 процента, что на 11 процентов выше по сравнению с 1992 годом [32]. Увеличение стоимости основных производственных фондов прежде всего связано с их переоценкой. На некоторых текстильных предприятиях в результате несоответствия коэффициентов пересчета к уровню инфляции сложилась забалансовая стоимость основных производственных фондов.

Анализ основных производственных фондов непосредственно связан с амортизационной, инвестиционной, налоговой политикой самих предприятий.

Улучшение использования основных производственных фондов прежде всего связано с внедрением новой техники и технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, ликвидацией излишнего оборудования и сдачей их в аренду. Реализация в жизнь постановления от 10.01.97 г. № 6 Главы администрации Ивановской области «Об утверждении состава временного организационного комитета по созданию федерального центра лизинга в текстильной и легкой промышленности на базе организации машиностроительного комплекса в Ивановской области» создает основу для развития в области инвестиционной и лизинговой деятельности, способствующей функционированию машиностроения и других отраслей области.

Иностранные инвестиции в 1996 года по Ивановской области составили в общем объеме 545 тысяч долларов или 431 доллар на 1000 человек населения области. Такие крохи не способны поднять и вывести текстильную промышленность из кризиса [32]. Нашей стране не удалось привлечь иностранные инвестиции и за последние шесть лет они составили 47 долларов на душу населения, тогда как в Китае - 130, в Польше -326, Чили - 585 долларов [20]. Несмотря на сокращение объема инвестиций текстильными предприятиями за счет собственных средств внедрены новые чесальные машины на АО «Фурмановская фабрика № 2» , прядильное оборудование на АО «Кинешма -текстиль», «Фабрика имени С.И.Балашова», ворсовальные агрегаты, выпускающие новые ткани на АО «ЗиМа» и «НИМ», линии по производству котони-рованного льноволокна на АО «Красинец». За 1996 год инвестиции, направленные в ведущую отрасль области сократились на 42 процента и составили 36, 0 млн. новых рублей[32]. Сокращение инвестиций в отрасли является одной из причин ее бедственного положения. Важнейшей характеристикой потенциальных возможностей и степени использования основных производственных фондов является производственная мощность предприятий. На многих предприятиях Ивановской области в 1995-1997 годах уровень использования производственных мощностей достигал 10-20 процентов от уровня 1990 года [41, 43, 44], к концу 1998 года - 40 процентов, что показано в табл. 1.3. При использовании 20-30 процентов производственной мощности предприятия работают убыточно: издержки производства (И) превышают выручку от реализации (Вреал) текстильной продукции. В данном случае нельзя построить график безубыточности, характеризующий с какого объема выпускаемой продукции предприятие будет получать прибыль. Для этого необходимо использование производственной мощности (ПМ) предприятия в пределах 50-60 процентов, снизить условно-переменные затраты, сделать продукцию конкурентоспособной.

## Совершенствование структуры организации текстильных предприятий на базе финансово-промышленной группы

Развитие рыночных отношений в России затронуло все сферы жизни страны, в том числе доминирующий сектор экономики - промышленность. Сложившаяся ситуация в экономике заставляет акционерные общества промышленности постоянно искать пути приспособления к рынку и функционирования в нем через новые организационные структуры.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) являются одной из самых крупных структур российской экономики. На 01.01.97г. в России зарегистрировано 46 финансово - промышленных групп, производящих 10% ВВП в России. На середину 1997 г. в России зарегистрировано более 70 ФПГ, объединяющие свыше 1000 индустриальных предприятий и свыше 90 финансово-кредитных институтов [116]. Бурный рост ФПГ обусловлен следующими причинами: - функционирование предприятий в рыночных условиях при отсутствии оборотного капитала, амортизационных отчислений, прибыли; - поиск производителями устойчивых финансовых ресурсов; - развитие банковской системы, способствующей объединению банковского и промышленного капиталов; - стабилизация экономики страны на базе многоотраслевой кооперации. Рынок остро поставил проблемы, которые могут быть решены в рамках ФПГ: - формирование достаточного начального капитала; - формирование единой стратегии поведения на рынках сбыта; - пользование зданиями, сооружениями, оборудованием, ценными бумагами, природными ресурсами; - выбор оптимальных форм и методов руководства совместной деятельностью. Финансово-промышленная группа в соответствии с Федеральным законом «О финансово-промышленных группах» от 30 ноября 1995г. есть «совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочернее общество либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово -промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширения рынка сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых мест» [118]. Ивановская область, в которой сконцентрировано относительно большое число текстильных предприятий, испытала за эти годы влияние рыночной экономики. Причины бедственного положения в регионе и проблемы, поставленные перед отраслью (см.гл.1) способствовали образованию ФПГ «Русский текстиль» на территории области. ФПГ в текстильном крае формировалась в целях объединения усилий и активов участников для преодоления кризисной ситуации в текстильной промышленности, увеличения загрузки производственных мощностей, предотвращения массовой безработицы, сокращения задолженности по заработной платы, консолидации усилий по структурной перестройке текстильных предприятий и повышения ее конкурентоспособности. Перед ФПГ были поставлены следующие задачи: 1. Консолидация промышленного и финансового, частного капитала для приспособления производства к запросам рынка. 2. Организация инвестирования программ развития, реконструкция предприятий и разработка новых видов продукции в рамках ФПГ. 3. Развитие маркетинговой службы и реализация продукции предприятий-участников ФПГ с помощью торгового дома 4. Восстановление межрегиональных и межотраслевых связей в промышленности. 5. Выполнение налоговых обязательств перед предприятиями - участниками ФПГ. 6. Снижение социальной напряженности в крае путем стабильного пополне ния бюджета и увеличения числа рабочих мест. ФПГ "Русский текстиль" (г. Иваново) были сделаны расчеты экономической эффективности работоспособности текстильных предприятий за период 1996 - 2002г.г. по двум вариантам (вне ФПГ и предприятий-участников ФПГ) показали: предприятия, функционирующие в рамках ФПГ, будут находиться в экономически выгодном положении [101]. Большое значение имеет такой показатель, как соотношение заемных средств и собственных средств по годам развития предприятий, показывающий потребность в заемных средствах для производственной деятельности. При развитии ФПГ заемные средства в данный период находятся в диапазоне 27 - 50% от собственных средств предприятий в год. При функционировании предприятий вне ФПГ этот показатель увеличивается в 4 раза [101]. Синергетический (интеграционный) эффект от создания ФПГ измеряется приростом экономической эффективности как разностью между значением показателя экономической эффективности функционирования ФПГ и значения этого показателя в случае деятельности предприятий вне рассматриваемой организационно-хозяйственной структуры. Синергетический эффект от создания ФПГ, приведенному на 01.01.96 г. оценивается увеличением чистого дохода на 192,4 млн. долларов; увеличение внутренней нормы доходности - на 59%, приведенных поступлений на единицу инвестиций оценивается в 1,6 раза. Бюджетная эффективность создания ФПГ, оцениваемая как увеличение суммы налогов, поступающих в бюджет, обусловлена ростом базы налогообложения при развитии предприятий в ФПГ относительно их деятельности вне ФПГ. Чистый доход бюджета увеличивается на 99 млн. долларов при развитии ФПГ [101]. Однако, на протяжении трех лет существования ФПГ, предприятиям, входящим в нее, не удалось покрыть все расходы и обеспечить ритмичную работу. В табл. 2.2 приведены технико-экономические показатели работы предприятий-участников ФПГ на 01.01.98г. по сравнению с 1995г. Из таблицы видно, что финансовое положение предприятий-членов ФПГ остается неудовлетворительным. Им не удалось преодолеть ряд причин, которые и позволили записать предприятия в разряд неплатежеспособных.

## Снабженческая деятельность холдинга через механизм толлинга

Ивановская область, в которой сконцентрировано относительно большое число текстильных предприятий, оказалась в силу объективных и субъективных причин втянутой в механизм «давальческого» сырья.

Дефицит сырья, оборотных средств, высокая налоговая нагрузка повлияли на дальнейшее развитие большинства текстильных предприятий. Они оказались перед дилеммой: остаться без сырья или принять участие в схеме «давальческого» сырья [39]. Механизм давальческого сырья или как его называют на Западе - толлинг стал широко применяться в рыночных отношениях России.

Толлинг - это способ организации производства, основанный на разделении товарно-сырьевых потоков и переработке "давальческого" сырья. Российское законодательство не содержит определения этого термина, однако, он фигурирует во многих правовых актах. По своей правовой природе этот договор относится к смешанным и содержит в себе элементы договоров поставки, подряда, а в ряде случаев - договора мены.

В рамках единого производственного процесса происходит искусственное разделение между двумя юридическими лицами функции снабжения и сбыта ("давальцы") и переработки давальческого сырья на самом предприятии (коллектив предприятия).

Вся суть заключается в том, что "давальцы" имеют деньги на закупку хлопка и предоставляют его текстильным предприятиям для обработки под свои условия. Снабженческо-сбытовая деятельность "давальцев" в правовом аспекте надежно защищена договорами поставки, подряда и мены. Основная, производственная деятельность предприятия оказалась юридически не защищена от их кабальных условий.

В результате такой деятельности многие текстильные фабрики были поставлены под угрозу банкротства, так как затраты на производство ткани были выше, чем стоимость сырья. Расплата за " предлагаемую работу" предприятию, оборачивалась минусовым результатом. Бремя всех затрат производства легло на самих производителей, формально являвшихся хозяевами реализации, фактически полностью зависимыми от "давальцев".

Законодательство не содержит степень наличия риска при переработке сырья, оставляя принятие условий на усмотрение сторон. Анализируя затраты, необходимо помнить, что налоговые выплаты берутся с производственного комплекса в целом. В результате этого: организации, которые осуществляют снабжение и сбыт, уплачивают налоги с оборота с валового дохода, который может быть минимизирован; а те, кто осуществляет переработку сырья, уплачивают налоги с оборота только со стоимости переработки давальческого сырья.

Если правильно поставить схему, то предприятия, работающие по толлингу, в сумме могут уплачивать налогов с оборота меньше, чем одно предприятие, замыкающее на себе производственный и снабженческо-сбытовой цикл.

Толлинг является внешним источником финансирования и несет в себе положительные моменты, которыми могли воспользоваться производители: оказание помощи предприятию при отсутствии или недостатке оборотных средств, непрерывная и ритмичная работа самого предприятия, экономия денежных средств. Единственным недостатком при применении механизма толлинга является недостаточно сформированная правовая база на стадии производства, а отсюда диктат со стороны "давальческих" фирм и исполнение их воли производителями.

Для успешной реализации толлинговых проектов необходима грамотная организация не только товарных, но и финансовых потоков, включая различные виды расчетов, взаимозачеты, создание вексельных центров и прочей финансовой инфраструктуры. Государство, являясь равноправным партнером холдинговой организации, могло бы взять на себя обязанности выполнения снабженческо-сбытовой функции, т.е. давальца и основного потребителя. На рис. 2.14 приведена схема механизма толлинга, показывающая роль государства в снабжении сырьем текстильных предприятий, входящих в холдинг [61]. Государство как основной давалец сырья обеспечивает им текстильные предприятия одной технологической цепочки, входящей в холдинг - компанию на основе договоров между иностранными государствами и совместными предприятиями стран СНГ. На основании договора поставки для государственных нужд, государство, являясь основным государственным заказчиком, (например, для МВФ, медицины, армии) обеспечивает сырьем текстильные предприятия холдинга. Правовая основа толлинга как наличие смешанного договора примет иную окраску. Договор подряда обеспечит выполнение производственными подразделениями предприятий холдинга определенного объема работ, договор мены позволит на первых порах производить обмен товаром за предоставленный хлопок. Этот же договор может лечь в основу взаимоотношений с иностранными государствами и странами СНГ. Государство в обмен на хлопок может предоставлять товары, необходимые другим государствам, не только текстильного края, но и других субъектов РФ. Администрация области может напрямую заключать договора поставки сырья-хлопка, из других областей России, например, из Астраханской области. Организация прямых хозяйственных связей позволяет: - освободить членов холдинга от ежегодного составления договора поставки и заинтересованных сторон от договора мены (договор может оформляться на несколько лет); - периодически корректировать объем выпускаемой продукции, ее ассортимент и обеспечивать оговоренные сроки поставки; - отрабатывать технологию изготовления продукции, способствовать повышению ее качества; - согласовывать графики производства продукции, ее поставки с заинтересованными предприятиями; - снизить документооборот в сфере обращения. Государственное регулирование необходимое для подъема текстильной промышленности позволило бы снизить затраты на поставку хлопка, аккумулировать "живые" деньги в регионе, способствовало бы централизации текстиля в регионе и поставило бы препоны для бесконтрольного вывоза его за пределы края. Совпадение интересов двух сторон - региона и государства - позволит решить важную проблему обеспечения предприятий оборотными средствами и пополнение федерального бюджета за счет стабилизации промышленности в регионе. Нельзя забывать, что государственное регулирование, так необходимое на сегодняшний день, носит временный характер, и отличается от централизованного управления по его содержанию, ввиду отсутствия старых рычагов управления.

## Оценка вариантов деятельности предприятия в составе холдинга по выходу из кризиса

В рамках межгосударственного холдинга возможны следующие льготы по налогообложению [29, 30, 79, 123]: . сокращение налоговых отчислений дочерних фирм, при численности их персонала не более 200 человек и использовании инвестиционного налогового кредита (при заключении с налоговым органом соглашения, где оговариваются условия погашения кредита и размер процентных ставок: это выгоднее, чем платить 0,7% за день отсрочки в виде штрафов за несвоевременное перечисление налогов); 2. финансовая помощь дочерним предприятиям, состоящая в том, что они освобождаются от налога на прибыль,, при условии, что в. уставном капитале дочерней фирмы доля головного предприятия превышает 51%;. 3. создание некоммерческих организаций, предусмотренных Гражданским кодексом РФ, которые в рамках холдинга могли выступать расходными центрами для целей минимизации налогообложения; 4. снижение налога на прибыль на ту часть прибыли, которую холдинг использует для развития собственной производственной базы; 5. наличие малых или иностранных предприятий в составе холдинги. Следовательно, несмотря даже на получение убытков дочерними предприятиями в какие-то периоды своего функционирования, холдинговая компания в целом будет получать устойчивую прибыль. Одним из мероприятий (как пример диверсификации), оказывающим положительное влияние на производственно-хозяйственную деятельность холдинговой компании является организация нового производства - производство активированного угля. В организации производства активированного угля рассматривается вопрос соотношения двух источников финансирования: получение кредита любого коммерческого банка и привлечение активов со стороны самого холдинга. Постановка вопроса способствует снижению риска и для банкиров и для самого холдинга. Необходимо помнить, что проекты связанные с созданием нового проекта или реализацией технического новшества и приносящие в будущем крупные прибыли, могут обанкротиться лишь потому, что не могут решить проблемы с ликвидностью в первые годы. Средства, полученные от акционеров, лишены этих недостатков. Не выплата дивидендов на первых порах, способствует тому, что прибыль не проедается, а инвестируется в развитие холдинговой компании, что может привести к повышению курса ее акций и укреплению позиций на рынке. При обработке древесных отходов по специальному запатентованному методу предлагается получать активированный уголь, жидкое топливо, пар. Активированный уголь и жидкое топливо являются продуктами, которые реализуются на рынке. Пар может быть использован на технологические нужды и не рассматривается в качестве коммерческого продукта. Основным сырьевым источником для производства являются древесные отходы, в том числе опилки, сучья, пни. Технологическая линия по основному продукту (активированный уголь) работает при 3-х сменном режиме и пятидневной рабочей неделе. Технология переработки древесных отходов с целью получения активированного угля разработана фирмой «Мангуст» (г. Москва), защищена патентом. Основной целью инвестиционного проекта по холдинговой компании является получение дохода и выгоды. При этом под выгодой в нашем варианте понимается снижение убытков, сохранение достигнутого уровня рентабельности, получение прибыли, расширение круга потребителями продукции, расширение имеющихся и завоевание новых рынков сбыта продукции [51, С. 112]. Расчеты бизнес-плана выполнены по укрупненным нормативам в соответствии с "Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования", утвержденных правительством РФ №7-12/47 от 31 марта 1994 года и использованием программы "Project Expert". Оценка инвестиционного проекта выполнена по общепринятым в практике показателям: - финансового состояния; - эффективности инвестиций (период окупаемости, индекс прибыльности, чистый дисконтированный доход, норма рентабельности). Шагом расчета при определении показателей эффективности принято четыре года. Цены на продукцию, предназначенные к продаже, определялись исходя из оценки издержек, складывающихся на предприятии, анализа цен на аналогичные товары конкурентов. Затраты по рекламе продукции учтены при расчете издержек производства рекламируемых товаров. Показатели эффективности инвестиционного проекта приведены в табл. 3.5. Причем основными сферами инвестиций являются [51, С. 112, 113]: 1) финансовая, которая определена тенденцией "деньги делают деньги" и связаны с акциями и другими ценными бумагами, страхованием; 2) материальная, способствующая замене и модернизации основных производственных фондов, формированию необходимых оборотных фондов, научно- исследовательским и опытно - конструкторским разработкам. В связи отсутствием денежных и оборотных средств у текстильных предприятий создание холдинга предусматривает осуществление мероприятия, направленного на создание дополнительного источника финансирования через дополнительную эмиссию на сумму долга. Распространение акций среди членов холдинговой компании позволит аккумулировать денежные средства в руках холдинга. Для функционирования холдинговой компании предусмотрено предоставление кредита под 33 процента годовых с погашением долга в течение четырех лет страховой компанией и Региональному банку - членами холдинга. Дополнительный источник финансирования необходим на дополнительную эмиссию акций, содержание аппарата управления. На основе расчетов функционирования текстильных предприятий и других членов холдинговой компании в табл. 3.6 приведена полученная ими чистая прибыль. Из таблицы видно, что чистая прибыль остается в распоряжении дочерних предприятий для развития производства, часть ее остается в собственности головной компании.