

УДК 330.865

## МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР (НА ПРИМЕРЕ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА)

Б. Э. Гаджиметов, Л. П. Пидоймо, О. С. Щукин

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 12 сентября 2014 г.

**Аннотация:** в статье рассматривается эффективный способ интеграции оборонно-промышленного комплекса на основе маркетингового подхода в современный инновационный комплекс. В качестве центра инновационных преобразований рассматривается концерн холдингового типа. Предлагается структура современного инновационного комплекса на базе государственно-частного партнерства путем объединения воронежских предприятий оборонно-промышленного комплекса.

**Ключевые слова:** интеграция, научно-производственные объединения, маркетинговый подход, интегрированные структуры, оборонно-промышленный комплекс.

**Abstract:** the article considers an effective way of integrating the PCR-based marketing approach in the modern innovative complex. As a center of innovative transformations is considered a group of holding type. Proposed structure of modern innovative complex on the basis of state-private partnership by combining the Voronezh enterprises of the military-industrial complex.

**Key words:** integration, scientific production Association, marketing approach, integrated structure, military-industrial complex.

Интеграция предприятий становится одной из главных тем в идеологии развития экономики России. Результаты их деятельности в реальном секторе экономики свидетельствуют о возрастающем влиянии интеграции на общий объем промышленного производства в России. Основная причина создания интегрированных корпоративных структур в виде слияний и поглощений кроется в стремлении получить и усилить синергетический эффект, т.е. взаимодополняющее действие активов двух или нескольких хозяйствующих субъектов, совокупный результат которого превышает сумму результатов отдельных действий этих компаний. Синергетический эффект в данном случае может возникнуть благодаря экономии, обусловленной масштабами деятельности, комбинированием взаимодополняющих ресурсов, минимизацией трансакционных издержек, возросшей рыночной мощью из-за снижения конкуренции (мотив монополии), взаимодополняемостью в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Достижение данного эффекта во многом является результатом обоснованной стратегии развития на основе маркетинго-

вого подхода, позволяющей исключить многие проблемы на пути интеграции.

В докризисный период количество сделок слияния и поглощения (далее – М&А) из года в год возрастало (табл. 1), что объясняется стремлением не только к укрупнению капитала, но и к улучшению положения компании в конкурентной среде, повысить ее устойчивость, сделать бизнес более конкурентоспособным.

В период кризиса (особенно в 2009 г.) количество сделок М&А упало (табл. 2), но с 2010 г. начало возрастать (табл. 3).

Среди отраслей в 2011 г. по суммарной стоимости сделок на рынке М&А с участием российских компаний лидировала химическая промышленность, где состоялось 29 сделок на сумму 11,9 млрд дол. (15,7 % общего объема рынка). Крупнейшим из них стало слияние «Уралкалия» и «Сильвинита» в мае 2011 г. (7,8 млрд дол.), второе место среди отраслей по сумме сделок занимал топливно-энергетический комплекс, где состоялось 38 сделок на 10,3 млрд дол. (13,6 % от общего объема рынка). Крупнейшим из них стала покупка Енисейской промышленной компании структурами Русской медной компании за 3 млрд дол. в июне 2011 г. На третьем месте находился финансовый

Таблица 1

Отраслевая структура российского рынка слияний и поглощений в 2004–2008 гг.

Отрасли	Число сделок 2004 г.	Сумма сделок 2004 г., млн дол.	Число сделок 2005 г.	Сумма сделок 2005 г., млн дол.	Число сделок 2006 г.	Сумма сделок 2006 г., млн дол.	Число сделок 2007 г.	Сумма сделок 2007 г., млн дол.	Число сделок 2008 г.	Сумма сделок 2008 г., млн дол.
Финансы	25	1064,8	28	1512,0	37	2658,0	53	7137,0	54	22 211,3
Электроэнергетика	1	70,0	2	173,0	4	489,7	24	18 305,0	41	9533,8
Пищевая	30	885,4	42	1490,1	44	1401,9	52	4488,0	35	7506,2
Нефтегазовая	24	14 120,7	22	17 438	27	8428,5	46	43 216,0	22	7321,9
Металлургия	16	1051,5	16	1554,5	20	15 866	22	6169,0	18	7038,9
Телекоммуникация	22	1762,5	19	735,2	27	2008,8	30	7468,0	29	4656,7
Информационные технологии	3	111,0	7	88,0	3	367,0	8	341,7	17	609,8
Горно-рудная	11	933,4	8	2537,7	11	1714,5	25	9849,0	18	2984,6
Химическая	10	409,8	15	1106,7	9	283,6	20	4347,0	16	2201,8
Машиностроение	19	537,6	26	1231,8	20	511,1	32	2725,0	17	1858,2
Прочее	77	1915,9	88	4615,2	142	8547,4	174	18 117,3	113	11 633,3
Итого	238	22 862,6	273	32 482,2	344	42 276,5	486	122 163,0	380	77 556,5

Примечание: источник – аналитическая группа M&A – Intelligence журнала «Слияния и Поглощения»; Стоимость учитываемых сделок – не менее 5,0 млн дол.

Таблица 2

Отраслевая структура российского рынка слияний и поглощений в 2009 г.

№ п/п	Отрасли	Число сделок 2009 г.	Сумма сделок 2009 г., млн дол.
1	Нефтегазовый сектор	72	21,22
2	Телекоммуникация	50	4,97
3	Строительство, недвижимость, гостиничный бизнес	55	3,87
4	Финансовый сектор	103	3,38
5	Потребительский сектор и розничная торговля	94	2,37
6	Металлургический и горнодобывающий сектор	54	1,89
7	Машиностроение	69	0,96
8	Электроэнергетика	67	0,74
9	Транспорт и транспортная инфраструктура	55	0,52
10	СМИ	4	0,22
11	Прочее	108	1,77
12	Итого	731	41,91

Источник: PKF Accountants &amp; business advisers

Отраслевая сегментация российского рынка слияний и поглощений в 2010–2011 гг.

№ п/п	Отрасль	Сумма сделок 2010 г., млн дол.	Число сделок 2010 г.	Сумма сделок 2011 г., млн дол.	Число сделок 2011 г.
1	Химическая и нефтехимическая промышленность	9809,4	16	11 939,6	29
2	ТЭК	8555,2	29	10 335,9	38
3	Пищевая промышленность	6783,5	53	1683,8	33
4	Добыча полезных ископаемых (кроме топливных)	4650,3	21	747,2	18
5	Металлургия	3033,6	25	2901,6	12
6	Финансовые институты	2284,3	45	9278,9	43
7	Электроэнергетика	1889,2	24	2978,4	13
8	Машиностроение	1072,6	22	2704,5	46
9	IT	600,5	18	394,7	18
10	Лесная и целлюлозно-бумажная промышленность	246,5	7	157,4	10
11	Прочие производства	499,7	11	233,0	4
12	Прочее	25 195,3	257	30 318,5	260
13	Итого	64 620,1	528	76 183,5	614

Источник: АК&М

сектор, где были совершены 43 сделки на 9,3 млрд дол. (12,2 % объема рынка). Крупнейшей стало приобретение банком ВТБ контроля в Банке Москвы, на что было затрачено 3,99 млрд дол. (см. табл. 3).

Увеличение количества и объема сделок M&A, привлекательность потенциальных возможностей, которые открываются перед их участниками, могут создать впечатление о неоспоримых преимуществах такого развития компаний. Однако зарубежный опыт показывает, что большинство сделок M&A не приводит к достижению поставленных целей: 70 % слияний и поглощений оказываются неудачными, более 60 % не окупают вложенных в процесс интеграции средств, а часть организаций после интеграции вообще начинает отставать в развитии. Достигают же своих целей не более 25 % компаний [1]. Майкл Портер проанализировал 2,7 тыс. слияний и поглощений, произведенных 33 ведущими компаниями США за 36 лет, и пришел к выводу, что неудачными оказались около 75 % сделок [2].

M&A – сложный и зачастую болезненный процесс. Это не только слияние капиталов и активов, но и объединение различных корпоративных культур, как правило, сопровождающееся изменением стратегии, увольнением работников и объединением подразделений организаций, что, в свою очередь, приводит к конфликтам, образованию кланов и групп, протестам и забастовкам и, как следствие, к снижению эффективности труда. В случае объ-

единения предприятий с различными культурами требуются длительное время и значительные усилия для выработки лояльного отношения к непривычным ценностям, нормам и правилам поведения.

Опыт показывает, что в процессе интеграции возникают проблемы, которые сводят на нет предварительные оценки. Сопротивление персонала, топ-менеджеров, проистекающее из самых разнообразных соображений, мешает созданию единой, слаженно работающей организации, развивающейся и совершенствующейся в определенном направлении. Большинство российских компаний, несших потери в процессах слияния, особенно в конце 90-х гг., признали причинами поражения интеграционных стратегий колебание рынка и различие корпоративных культур.

Доля неудавшихся сделок M&A с течением времени не сокращается, хотя негативный опыт должен был сделать компании более осторожными. Одним из объяснений этого феномена может служить постоянное изменение рыночных условий. Другой возможной причиной является пренебрежительное отношение топ-менеджеров к любому опыту, даже систематизированному и опубликованному.

Интеграции принадлежит важное место в стратегии модернизации российской экономики, именно сделки M&A приобретают решающее значение по целому ряду направлений, обеспечивающих

формирование инновационной экономики [3]. Достаточно указать, что освоение инноваций в научно-технической области, обеспечивающих сравнительные конкурентные преимущества, часто достигается посредством приобретения специализированных компаний, причем именно покупкой перспективной фирмы со всем ее персоналом, а не только соответствующих патентов, технической документации и др. Если доля успеха в развитии интегрированных структур в мире, имеющем долгую историю рыночных отношений, развитую инфраструктуру обслуживания и страхования подобных операций, систему гарантий обязательств и контракции топ-менеджеров, находится на уровне 20–25 %, то в современной российской действительности вероятность успеха будет еще ниже.

В условиях обостряющейся конкурентной борьбы и кризиса в процессе формирования и развития интегрированных корпоративных структур (ИКС) необходимо использовать маркетинговый подход, который позволяет анализировать и прогнозировать изменения на рынках, вырабатывать адекватные рыночным изменениям решения. На современном этапе часто низкая эффективность и распад интеграционных образований вызваны тем, что при их формировании не учитывались возможные изменения рынков после объединения хозяйствующих субъектов. Поскольку инструментарий маркетинга позволяет анализировать и прогнозировать изменения на рынках, выявлять агентов, имеющих схожие или противоположные интересы, вырабатывать адекватные рыночным изменениям решения, а стратегия маркетинга является основой стратегии интеграции, маркетинговый подход должен применяться в формировании интегрированных компаний.

Основные этапы проведения интеграции при использовании маркетингового подхода: аналитическая подготовка (анализ рынка и эффективности планируемого или существующего состава интегрируемой компании); разработка маркетинговой стратегии (и интеграционной стратегии на ее базе); разработка стратегического плана маркетинга; структурирование компании при использовании дивизионального подхода; системы трансфертных цен; централизация маркетинга.

Преимущества маркетингового подхода:

– анализ (в процессе формирования компании в первую очередь следует сосредоточить внимание не на технологических связях, специфичности или дешевизне продажи активов, а на факторах маркетингового характера: изменениях рынков до и

после интеграции, изменениях позиций компании на данных рынках);

– процесс принятия решения и выбора субъекта интеграции (начинается с анализа проблем предприятия и факторов, вызывающих эти проблемы, и заканчивается разработкой стратегии, в которой определяется, с кем, что и когда (в какой последовательности) компания будет объединять, чтобы решить свои проблемы и занять нишу на рынке, повысить конкурентоспособность продуктов и компании);

– критерий выбора субъектов для интеграции (объединяться следует с теми субъектами и с теми видами деятельности, когда в результате такой интеграции будет создана компания, производящая высокотехнологичную конкурентоспособную продукцию).

Маркетинг неотделим от современного менеджмента и, управляя положением и деятельностью компании во внешней среде, неизбежно реализует маркетинговый подход, который может быть понят, прежде всего, как рыночно-ориентированная система управления. Это не управление производством, финансами или персоналом и даже не система внутрифирменного управления, а управление компанией с ориентацией на запросы рынка и воздействие на окружающую рыночную среду и ее элементы, без чего невозможен рыночный успех.

Один из важнейших факторов модернизации оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК) – максимальное использование решений, достигаемых на оборонных предприятиях и в соответствующих научно-исследовательских институтах и конструкторских бюро, в гражданских производствах. Для эффективного управления гражданским производством особенно важно слияние оборонного и гражданского производства в рамках как отдельного предприятия (компании), так и организационных структур, сформированных на основе трансфертных соглашений.

Успешное включение ОПК в решение актуальных общеэкономических задач требует безусловного собственного его переустройства, преодоления накопившихся в ОПК внутренних проблем на основе маркетингового подхода.

Основа успешной передачи научно-технических достижений оборонного сектора экономики в гражданской сфере – развитие технологий двойного назначения, создание единой национальной высокотехнологической базы на основе маркетинга. Возможна и целесообразна передача высоких технологий из конкурентного гражданского секто-

ра экономики в оборонный. Процесс функциональной интеграции оборонного и гражданского секторов должен быть дополнен организационно-институциональными преобразованиями – формированием производственно-технологических кластеров и развитием стимулирующих инструментов обеспечения приоритетов промышленной политики: льготных кредитов, государственных гарантий, механизма государственно-частного партнерства.

Именно маркетинговые исследования и опытные разработки для «обороны», получающие мощное и устойчивое государственное финансирование, позволяют довести до реализации многие прорывные технологии, которые в гражданском секторе просто не прошли бы «порога рентабельности». Затем уже в готовом виде они осваиваются гражданским сектором.

Особенно большое значение приобретает рациональное использование, концентрация имеющихся сил и средств в рамках четко выверенной системы приоритетов и создание эффективно функционирующего хозяйственного механизма, способного реализовать потенциал различных форм собственности (государственно-частное партнерство).

Нами рассмотрены механизмы эффективной интеграции предприятий ОПК, расположенных в г. Воронеже: ФГУП «Воронежский механический завод», ОАО «Конструкторское бюро химической автоматики», ФГУП «Турбонасос». Сформированы структуры холдинга с выделением в нем самостоя-

тельных подразделений (дивизионов, стратегических бизнес-единиц), нацеленных на рынки гражданской продукции, услуг определенного вида, в результате – на конечного потребителя. Дистанцирование гражданской продукции от оборонной с развитием технологий двойного назначения и агрессивной маркетинговой политикой – перспективный инструмент диверсификации производства. В дивизионы гражданской продукции принципиально возможен допуск инвесторов: он не несет чрезмерных рисков, а по некоторым темам может быть даже привлекателен. Интеграция с российскими и зарубежными высокотехнологичными компаниями обеспечит встречные потоки инноваций, технологий между «оборонным» и «гражданским» секторами.

Предлагаемая модель [4] на основе маркетингового подхода учитывает многие проблемы превращения ОПК в современный инновационный комплекс на базе государственно-частного партнерства.

Преимущества новой модели:

- образование единой технологической цепи (от разработчиков до производителей);
- использование двойных технологий для производства гражданской продукции в рамках единой системы;
- маневрирование капиталом и привлечение иностранных инвестиций, что достаточно представлено в некоторых других отраслях и уже проявляет свои преимущества (например, в автопроме);



Рисунок. Принципиальная модель формирования ОАО «Концерн»

– процесс управления в нестратегических дивизионах может быть подконтролен частным, в том числе иностранным, инвесторам, что может стать эффективным противовесом коррупционной практике (финансовая прозрачность, открытость годовой отчетности);

– открывается легальный канал лоббирования интересов дивизионов, нацеленных на рынки гражданской продукции, услуги определенного вида, на конечного потребителя в государственных структурах (мы никак не отождествляем коррупцию и лоббирование);

– обеспечение встречных потоков инноваций, технологий между «оборонным» и «гражданским» секторами. В современном мире сложился баланс взаимного влияния оборонных и гражданских технологий. В ряде отраслей (телекоммуникационные системы, новые материалы, ИКТ) именно гражданские технологии являются движущей силой бурного развития военной техники, в других (авиация и космическая техника) – наоборот, военные разработки дают толчок гражданскому сектору.

Можно согласиться с утверждением, что объединения предприятий дают значительный эффект в преодолении организационной разобщенности таких этапов инновационного цикла, как научные исследования, конструкторские и технологические

разработки, создание образцов новой продукции и промышленное освоение их производства.

Формирование и развитие интегрированных корпоративных структур ОПК, способного реализовать потенциал различных форм собственности (государственно-частное партнерство) и обеспечить внедрение встречных потоков инноваций, технологий между «оборонным» и «гражданским» секторами в рамках единой системы на основе маркетингового подхода, даст технологический прорыв для инновационного развития экономики страны.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Буков П. Как преодолеть сопротивление сотрудников к переменам в процессах М&А / П. Буков, О. Стратаненко // Слияния и Поглощения. – № 11 (57). – 2007. – Режим доступа: <http://www.ma-journal.ru/articles/992/>
2. Золотова Э. Синергия или невроз? / Э. Золотова // ИТ-Бизнес. – № 12 (257). – 2006. – Режим доступа: <http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=11533>
3. Радыгин А. Рынок слияний и поглощений : новые теоретические подходы / А. Радыгин, Р. Энтов // Экономическая политика. – 2010. – № 5. – С. 67–91.
4. Гаджиметов Б. Оборонно-промышленный комплекс и инновационное развитие российской экономики / Б. Гаджиметов, Е. Новикова // ФЭС : Финансы. Экономика. Стратегия. Сер.: Инновационная экономика : человеческое измерение. – 2012. – № 5 (54). – С. 26–31.

*Воронежский государственный университет  
Гаджиметов Б. Э., преподаватель кафедры  
экономики труда и основ управления  
Тел.: 228-11-60 (5151)*

*Пидоймо Л. П., доктор экономических наук,  
профессор кафедры экономики и управления орга-  
низациями  
Тел.: 228-11-60 (5146)*

*Щукин О. С., доктор экономических наук, про-  
фессор кафедры экономики труда и основ управ-  
ления  
Тел.: 228-11-60 (5151)*

*Voronezh State University  
Gadgimetov B. E., Lecturer of the Economy of  
Work and Management Basis Department  
Tel.: 228-11-60 (5151)*

*Pidoymo L. P., Doctor of Economic Sciences,  
Professor of the Economy and Management of the  
Organizations Department  
Tel.: 228-11-60 (5146)*

*Schukin O. S., Doctor of Economic Sciences, Pro-  
fessor of the Economy of Work and Management Basis  
Department  
Tel.: 228-11-60 (5151)*