

А.А. Антипов, И.С. Межов

## Координирующая роль банка в интегрированной производственной системе

Концепция трансформации российской экономики, ориентированная на сверхскоростную приватизацию, либерализацию цен и устранение регулирующей роли государства, оказалась несостоятельной. Объективная система (российская экономика) оказалась значительно сложнее практикуемых моделей.

В результате гомеостатических процессов (саморегулирования) экономика отреагировала на возмущение как адаптивная система, ориентированная на выживание. К числу таких реакций следует отнести и возврат государственного управления, и процессы концентрации капитала, и необходимость восстановления реального сектора экономики.

В этой связи целью продолжения экономической реформы России является подъем так называемого реального сектора экономики, т.е. производства. Очевидно, что без значительных финансовых вложений в инвестиции осуществление данной цели представляет большую проблему. Следовательно, основной задачей является поиск источников финансовых ресурсов, в частности на пополнение оборотных средств предприятий.

По мнению многих авторов, данную задачу возможно решить посредством объединения предприятий в интегрированную производственную систему (ИПС), когда вследствие синергетического эффекта (дополнительного эффекта, превышающего сумму эффектов, включенных в организацию элементов) высвобождаются средства, так необходимые для дальнейшей деятельности предприятий [1; 2; 6].

Под интегрированной производственной системой мы понимаем добровольное объединение нескольких юридических или хозяйственно независимых предприятий в единую кооперированную структуру, осуществляющих совместную деятельность на основе консолидации ресурсов и технологий или договорных отношений для достижения общей цели либо повышения устойчивости функционирования каждого участника интеграции.

В определенных условиях функционирование ИПС может столкнуться с проблемой согласования целей и взаимной деятельности. Это вытекает из разнонаправленности целей конкретных предприятий, несовпадения со стратегической целью всей ИПС. Таким образом, возникает естественная необходимость в создании органа (метацентра) или структурного элемента в ИПС, который бы выполнял функции координации всей ИПС.

Назовем условно данный структурный элемент координатором.

Функции координатора может выполнять любой экономический агент, формально или неформально входящий в ИПС. Таким координатором может стать коммерческий банк (что находит свое практическое воплощение в практике финансово-промышленных групп).

Основываясь на зарубежном и отечественном опыте участия банков в корпоративном управлении, приведем принципы взаимодействия банка с предприятиями – членами ИПС [3–6]:

1. Банк является агентским банком по отношению к членам ИПС, т.е. осуществляет их расчетно-кассовое обслуживание, пролонгацию краткосрочных кредитов или учетных торговых векселей, необходимых для финансирования оборотного капитала. Таким образом, при проведении текущих операций будет осуществляться текущий контроль со стороны банка над хозяйственной деятельностью конкретного предприятия, аккумуляция информации о его платежеспособности и финансовом состоянии.

2. Перекрестное владение акциями. Банк участвует в уставном капитале членов ИПС. Предприятия могут выступать учредителями банка. Владение банком контрольным пакетом акций предприятий необязательно, так как объединение производится на добровольных принципах, и члены ИПС делегируют функции координации и контроля банку. Передача контрольного пакета акций может производиться только для обеспечения крупного кредита.

3. Обслуживание денежных потоков предприятия позволяет производить перегруппировку ликвидных средств путем выдачи краткосрочных кредитов либо иных финансовых воздействий из специально организованного фонда, т.е. осуществление так называемого дистанционного финансирования. Данный принцип является примером «управления по цели», банк не ограничивает предприятие в выборе цели, а помогает ее осуществить.

4. Финансирование, ориентированное на контроль, т.е. «управление путем вмешательства». В отличие от предыдущего принципа банк непосредственно вмешивается в процесс принятия решений на предприятии. Отмена с точки зрения банка неэффективных решений, а также решений, не соответствующих интересам ИПС, позволит повысить стратегическую ее устойчивость, избежать или

снизить роль рисков. До тех пор, пока предприятие функционирует успешно, банк в основном ведет себя пассивно, но его контроль активизируется, когда у предприятия возникают финансовые проблемы. Для получения раннего предупреждения о потенциальных проблемах и обеспечения координации банк выступает гарантом торговых кредитов в расчетах между предприятиями ИПС; в случае если одно из предприятий оказывается не в состоянии выполнять обязательства, претензии обращаются к банку, который затем принимает решение о форме вмешательства.

Данный принцип имеет двойное значение. Во-первых, в условиях, когда предприятия – участники ИПС являются членами одной технологической цепочки, банк обеспечивает гарантирование торговых кредитов за поставку сырья, полуфабрикатов и т.п., что в свою очередь позволяет не привлекать дополнительные оборотные средства. Во-вторых, банк производит мониторинг финансового состояния предприятий.

5. Следствием из предыдущих принципов является следующий принцип взаимодействия банков с ИПС – сбор информации о потенциальных заемщиках. Анализ движения средств по счетам клиента, которыми являются участники ИПС, позволяет банку сформировать детальное представление о деятельности предприятия (своевременность уплаты налоговых платежей, платежных поручений об отгруженной продукции, валютные поступления на счет и т.д.). Владение полной информацией дает банку преимущество по долгосрочному кредитованию перед другими финансовыми агентами, позволяет минимизировать риск, что очевидно взаимовыгодно как банку, так и его клиентам, поскольку банк будет вкладывать деньги в так называемые «точки роста» – залога успешной дальнейшей деятельности предприятий.

6. Банк как крупный экономический субъект выступает гарантом внешних заимствований, от имени ИПС заключает соглашения и договоры, касающиеся деятельности ИПС.

Рассмотрев принципы взаимодействия коммерческих банков в интегрированных производственных системах, остановимся на проблемах, которые могут возникнуть в результате такого взаимодействия [3–5].

1. Риск принятия банком бремени ответственности за всю ИПС. На банк возлагается большая ответственность по реструктуризации предприятий, по ее финансированию, управлению реструктурированными предприятиями, т.е. в условиях добровольного объединения предприятий в ИПС банку делегируются значительные полномочия.

2. Коммерческому банку, являющемуся составной частью банковской системы России, присущи

болезни всей финансовой системы, и в случае банковского кризиса негативные тенденции банковского сектора экономики в свою очередь ставят под угрозу существование всей ИПС. Относительно слабые банки оказываются не в состоянии играть роль «ядра», или как отмечалось выше, координатора интегрированной производственной системы.

3. Активная роль банков в управлении ИПС подразумевает значительный объем финансирования участников ИПС. Возникает проблема соразмерности банков контролируемым им предприятиям, банки должны быть достаточно крупными по отношению к размеру предприятий-клиентов.

4. На определенном этапе функционирования ИПС возможно расхождение целей участников ИПС и банка. Коммерческий банк всегда заботится о своей рентабельности, оценивает риск и экономическую эффективность того или иного проекта. Выбор банка не всегда является оптимальным для ИПС. Например, в технологической цепочке ИПС имеется предприятие, производящее необходимую для всей ИПС продукцию, но его деятельность в силу разных причин убыточна (уровень технологии, высокая себестоимость продукции или другие специфические причины). С позиции ИПС данное предприятие необходимо поддерживать, выделять значительные средства на модернизацию производства и т.д. С позиции банка кредитование или финансовая помощь такому предприятию невыгодна.

5. Ужесточение правил антимонопольного регулирования со стороны государства. Вполне естественной будет являться реакция государства на концентрацию производства в отдельной отрасли или сфере экономики. Чем крупнее будет ИПС, тем пристальнее к ней будет внимание государственных структур.

Несмотря на вышеперечисленные проблемы, роль банков в интегрированных производственных системах будет со временем только возрастать. Во-первых, на данную тенденцию указывает зарубежный опыт корпоративного управления. Во-вторых, существенным фактором является то, что у российских банков со временем исчезают инструменты быстрого и высокорентабельного получения прибыли, какими являлись краткосрочное кредитование в условиях высокой инфляции, операции с государственными долговыми обязательствами, операции с иностранной валютой.

Таким образом, существуют предпосылки направления ресурсов банков в реальный сектор экономики. Одним из путей взаимодействия коммерческих банков с производством может стать участие банков в интегрированных производственных системах.

Рассмотрим механизм взаимодействия участников в ИПС (см. рис.).

Участники ИПС ( $УИ_k$ ) объединены горизонтальной связью по принципу технологической цепочки, т.е. продукция предыдущего УИ является исходным продуктом для производства следующего УИ. Конечное звено (последний  $УИ_n$ ), которое может и не являться производителем, а может быть сбытовым предприятием, отгружает готовую продукцию (товары) или предоставляет услуги потребителю, который в свою очередь рассчитывается с банком. Банк на основе информации, получаемой от каждого  $УИ_k$ , зачисляет полученные средства на расчетные счета УИ с последующим их перераспределением согласно следующим принципам:

1) возмещает издержки производства каждому участнику ИПС ( $m_k$ );

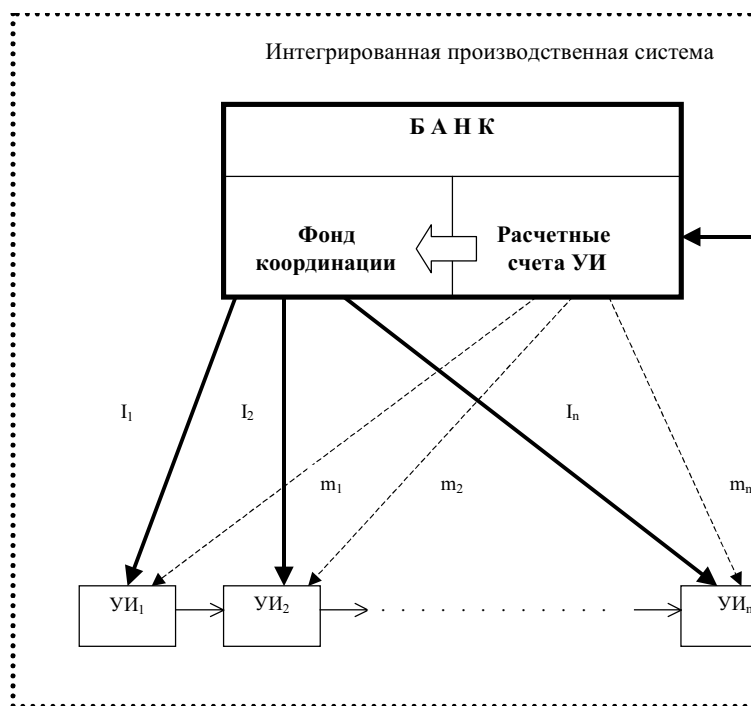
2) полученную прибыль распределяет по двум направлениям:

- зачисляет на расчетные счета прибыль участникам ИПС согласно доле участия (вклада) каждого в уставный фонд;

- часть средств направляет в специально организованный фонд, назовем его фондом координации ИПС (ФК).

Важнейшим моментом в организации ИПС является образование фонда координации ИПС, поскольку предполагается, что банк производит финансирование ИПС не только из собственных активов, но и активов ИПС. Выделение средств из ФК производится банком конкретному участнику ИПС в случае возникновения текущих проблем, а также на основе отбора производится финансирование наиболее перспективного с точки зрения всей ИПС проекта. Банк посредством распределения средств участникам ИПС из фонда координации оказывает координирующее воздействие  $I_k$  на каждого УИ.

Таким образом, функции банка по координации и контролю в ИПС заключаются в аккумулировании ресурсов ИПС в фонде координации и перераспределении средств внутри ИПС.



Взаимодействие участников в интегрированной производственной си

## Литература

1. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации. М., 2000.
2. Коренченко Р.А. Теория организации. Учеб. пособие. Пермь, 1998.
3. Корпоративное управление в переходных экономиках. Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. Масахико Аоки и Хьунг Ки Кима. СПб., 1997.
4. Уткин Э.А., Эскиндаров М.А. Финансово-про-

мышленные группы. М., 1998.

5. Финансово-промышленные группы: зарубежный опыт и реалии России / Под ред. А.Г. Мовсесяна, Б.М. Смиленко, М., 1996.

6. Якутин Ю. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции // Российский экономический журнал. 1998. №5.