

## АССОЦИАТИВНЫЕ ХОЛДИНГИ В ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*А.Х. ЭТЕЗОВ, Н.Н. МАСЮК, З.В. БРАГИНА*

**(Ивановская государственная текстильная академия,  
Костромской государственный технологический университет)**

Бизнес-процессы, происходящие в последнее время в текстильной промышленности, претерпевают существенные изменения в силу объективных предпосылок реинжиниринга. На смену традиционным, формализованным отношениям между субъектами рынка известных организационно-правовых форм собственности, приходят неформальные процессы, нацеленные на более эффективное использование имеющихся ресурсов с более высокими адаптационными характеристиками.

К таким процессам можно отнести процесс возникновения новых корпоративных образований (будем называть их ассоциативными холдингами), представляющих совокупность неких хозяйствующих субъектов, объединенных деловыми отношениями и интегрированных по целям.

Ассоциативный холдинг является носителем ряда черт, присущих обычным холдингам, в частности, он является "...специфическим управленческим и финансовым ядром современной корпорации..." [1]. Однако формально ассоциативный холдинг не является юридическим лицом, хотя, с точки зрения теории организаций, такая структура является организационной системой и несет в себе зачатки новой организационно-правовой формы.

Тем не менее, в рамках ассоциативного холдинга происходит единение товаропроизводителей и дистрибьюторов текстильной продукции на базе общности целей и сходства маркетинговых свойств сбываемой текстильной продукции. Предпосылками возникновения ассоциативных холдингов являются сходство проблем поиска инвесторов и привлечения допол-

нительных оборотных средств, общность целей в завоевании и удержании региональных рынков, а также необходимость структурирования региональных рынков однородной и неоднородной продукции.

Фундаментом для организации ассоциативного холдинга служат деловые отношения, деловые контакты и деловые возможности основного организатора холдинга. Деловые отношения следует рассматривать как объект экономического анализа, имеющего стоимостную основу. В деловых отношениях необходимо учитывать психофизиологические особенности партнеров, их надежность с точки зрения их ментальности и деловой репутации; при этом деловые отношения рассматриваются нами как самостоятельный инструмент менеджмента, позволяющий участникам холдинга работать неформально.

Главным измерителем потенциальных возможностей организатора холдинга выступают оборотные средства. С точки зрения реинжиниринга бизнес-процессов основные атрибуты ассоциативного холдинга это – человек (каждый из партнеров-участников холдинга); структура рынка продукции, являющейся предметом взаимодействия; структура деловых отношений организатора холдинга; оборотные средства, которыми располагает организатор холдинга или другие его участники.

Одно из преимуществ ассоциативного холдинга заключается в проявлении и использовании синергического эффекта. Восстановление и повышение ценности и конвертируемости активов каждого из участников холдинга при их включении в другую организационную систему достигается в случае, когда включение этих активов повышает рыночную стоимость организационной системы в целом. Имеет место эффект синергизма: новая стоимость организационной системы состоит из суммы включенных активов участников холдинга плюс эффект от улучшения свойств системы. При этом свойства системы могут оцениваться по множеству показателей.

К числу основных из таких показателей относятся: параметры капитализации (права акционеров, надежность банков, остатки на счетах и др.), параметры персонала (характеристика дирекции и высших руководителей, численность работников, социальный климат, рынок труда и др.), параметры основной деятельности (производственные мощности, характеристика системы управления, основные поставщики и условия поставок, методы и условия распределения произведенной продукции, характеристика государственных контрактов, сезонные факторы и др.). Сюда же можно отнести параметры деятельности по реализации (характеристики рынков и клиентов, объемы продаж, степень проникновения на рынок, возможности увеличения продаж, сбытовая политика и др.). Немаловажную роль играют также такие показатели, как наличие земли, зданий, сооружений у участников холдинга, а также наличие активов.

Гибкость структуры ассоциативного холдинга и отсутствие закрепления формальных отношений организационно-правовой формой позволяет участникам холдинга иметь виртуальную бухгалтерию и виртуальную отчетность друг перед другом. Это является большим преимуществом в случае, когда участники ассоциативного холдинга территориально удалены друг от друга. Еще более это удобно в случае, когда участники холдинга находятся в разных государствах и формальная бухгалтерская отчетность ведется по-разному.

Благодаря ассоциативному холдингу можно эффективно организовать использование оборотных средств, ускорить их оборачиваемость, упорядочить движение оборотных средств, распараллелить денежные потоки. При этом также не требуется жестко закреплять функции за участниками холдинга, что придает холдингу адаптационные способности.

В практике работы текстильных предприятий России уже появились примеры работы ассоциативных холдингов. Чаще всего организаторами холдинга выступа-

ют предприятия и фирмы, имеющие основное месторасположение в Москве.

## ВЫВОДЫ

1. Ассоциативные холдинги являются следствием современных институциональных преобразований в рыночной экономике, отражают объективную реальность и представляют собой продукт организационных инноваций на базе реинжиниринга бизнес-процессов.

2. Функционирование ассоциативных холдингов позволяет всем участникам эффективно действовать на рынке на основе баланса корпоративных интересов всех участников холдинга.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мильнер Б.З. Теория организации – М.: ИНФРА-М, 2001.

Рекомендована кафедрой бухгалтерского учета и аудита ИГТА. Поступила 06.06.03.

---