

## ПЕРЕДУМОВИ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В СНД

*Розглядаються можливості корпоративної інтеграції на пострадянському просторі, серед компаній СНД.*

**Постановка проблеми.** Взаємодія бізнес-структур відіграє все більш важливу роль в інтеграції на пострадянському просторі. Вітчизняні корпорації останніми роками активно розширюють свою присутність в країнах Співдружності, багато в чому «долаючи» дефіцити формальної інтеграції на просторі СНД, більшість проектів якої (саме Співдружність, ЕврАзЕС або ЄЕП) не зуміли подолати навіть стадію обмеженої зони вільної торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень.** В сфері інтеграційних процесів та підходів до організації кооперації відзначено таких учених: Новіцький В.Е., Соколенко С.І, Владимірова І.Г., Шмулевич В.А., Грайф А., Бекхофф Т., Гатіні Г.Ф., Голяк Ю.Б. та інші.

**Не вирішена раніше проблема та мета.** В той же час ми не можемо констатувати, що корпоративна модель інтеграції стає фактором, що підтримує створення формальних інтеграційних структур. До цих пір бізнес відносився до них достатньо індиферентно, багато в чому із-за їх низької ефективності. Тому в СНД більшою мірою, чим в якому-небудь іншому регіоні світу, мова може йти про заміщення корпоративною моделлю інтеграції формального інтеграційного проекту і навіть, якоюсь мірою, про «компенсацію» дефіцитів на рівні взаємодії держав.

**Виклад основного матеріалу.** Для розвитку корпоративної інтеграції на пострадянському просторі є об'єктивні передумови. Серед них можна назвати такі:

1. Сильні інтеграційні імпульси обумовлює територіальна близькість і наявність спільної транспортної інфраструктури. Вище вже називалася помічена закономірність А. Рагменом про те, що переважна більшість ТНК світу, у тому числі і розташованих в промислово розвинених країнах, в реальності є регіональними компаніями, діяльність яких зосереджена винятково в одному регіоні. В цьому відношенні вітчизняні корпорації повною мірою відповідають

міжнародному досвіду.

Територіальна близькість важлива для малих і середніх компаній, що намагаються максимально знизити свої витрати. Цей фактор грає первинну роль для розвитку співробітництва в тих галузях, де можна використовувати окремі елементи виробничого ланцюга (випуск готової продукції і виробництво комплектуючих, окремі елементи логістики і т.п.), що перебувають в різних країнах СНД.

2. Суттєву роль відіграє і єдність економік країн СНД, що збереглася, можливість використання господарських взаємозв'язків спільної експлуатації що склалися, щодо колишньої спільної інфраструктури. Даний фактор, вочевидь, є ключовим для розвитку кооперації і створення різних міжнародних стратегічних альянсів, а, в деяких випадках і для інвестицій.

Наприклад, РАО «ЄЕС», що управляє значною частиною загальної енергосистеми колишнього СРСР, активно інвестує в зарубіжні активи в країнах СНД і надає послуги з управління енергоактивами. В зв'язку з цим можна сказати, що деякі російські ТНК, інтегруючись у пострадянський простір, є, по суті справи, результатом «цивілізованого розлучення» пострадянських держав[1]. До речі, їх інвестиційні стратегії, як правило, в значно більшій мірі «зав'язані» на пострадянському просторі, чим в останніх компаній.

Для компаній нафтогазового сектора контроль над трубопроводами деколи навіть важливіший, ніж над видобувною базою. «Нафтогаз» є багато в чому «транспортною компанією», що створює вартість для своїх акціонерів саме за рахунок розвиненої трубопровідної мережі.

У цьому він в корені відрізняється від західних нафтових корпорацій, що оперують на ринку, де роль транспортного фактору набагато нижча. Нафта через свої фізичні властивості менш залежна від трубопроводів, чим газ. За словами Дж. Р. Уеста, голови правління РФС, нафту «можна переміщати» досить вільно, а газ — винятково по трубопроводам.

Активи, що придбалися в країнах СНД, були часткою технологічних ланцюгів, що склалися ще в єдиному народногосподарському комплексі СРСР, де в багатьох галузях країни СНД займали монопольне відношення. Отже їх купівля іншими учасниками СНД є кроком до створення вертикально-інтегрованих ТНК.

3. Важливу роль відіграє культурна близькість, традиції, спільність мови, близькість правових систем, міжособова мережа комунікації, що збереглася, у

тому числі на основі родинних зв'язків, добре знання місцевих умов, краще розуміння реальної політичної і економічної ситуації у порівнянні з західними інвесторами. Схожими є стиль управління компаніями і організаційна культура в пострадянських країнах: у поєднанні з економічною взаємозалежністю, у зв'язку з цим іноді говорять про існування своєрідної «мережі пострадянських підприємств», що склалася ще в радянський період і що пережила розпад СРСР[2]. Окрім цього, можна образно сказати, що регіон СНД «стягується» спільною структурою трансформаційних економік, в яких «кланова» економічна система сполучається з напівавторитарним або авторитарним політичним устроєм.

Всі перераховані вище явища прийнято називати «соціальною інтеграцією» пострадянського простору, рівень якої, як представляється, все ще вище в СНД, чим в Європейському союзі. Достатньо характерна заява Т. Пестова (група «Атон»): «Співдружність — достатньо знайома територія для наших підприємців: створити спільне підприємство (СП) на Україні все-таки набагато простіше, ніж створити справжнє крупне СП в Германії[3]. Звичайно, реальність «соціальної інтеграції» поступово «випаровується» у міру розбіжності шляхів розвитку пострадянських країн, але в даний час вона все ще вельми значна.

Оцінки зарубіжних експертів показують все ще недостатню привабливість країн СНД для іноземних інвестицій. Показові в цьому відношенні індекси гостинності до капіталу Forbes. Вони враховують низку факторів: обмеження для іноземного капіталу, рівень цін і зарплати, ступінь держрегулювання, вплив бюрократії, захист інвестора, рівень корупції, ставку податку на прибуток і деякі інші. За даними рейтингу, опублікованого в березні 2007 р., країни СНД зайняли наступні місця з 144 держав світу: Вірменія — 78, Казахстан — 81, Молдова — 87, Грузія — 94, Україна — 99, Росія — 103, Узбекистан — 132 і Білорусь — 143. Туркменістан і Киргизія не були проаналізовані і включені в цей рейтинг. Іншими словами, для об'єктивного інвестора багато країн СНД не вселяють оптимізму.

Інша річ — «свої» компанії, що добре знаються на неформальній обстановці. Не випадково, наприклад, спостерігачі відзначають здатність і уміння вітчизняних корпорацій вибирати найпривабливіші активи в країнах СНД. Українські компанії успішно «залагоджують» проблеми заборгованості і неплатежів, деколи «недоступні» для західних інвесторів.

Окрім цього, підприємці активно апелюють до практики особистих контактів. Звичайно, це більшою мірою типово для етнобізнесу; однак і інші

компанії використовують цей інструмент, якщо можливо.

Знання особливостей сучасної політичної і економічної ситуації в країнах СНД, а також ділові зв'язки як з номенклатурою, що збереглася, так і з новими підприємницькими колами дозволяють розробити компаніям з СНД неординарні стратегії розвитку. У цій ситуації досвід «входити через задні двері» може виявитися вирішальним. Країни СНД гостро зацікавлені в іноземних інвестиціях, а західні корпорації у ряді випадків не завжди готові прийняти такі інвестиційні ризики, на які підуть партнери з України або інших країн СНД. У найбільш протетовій формі такий підхід виявився у спрямуванні інвестицій у «невизнані республіки» і проблемні території — Придністров'я, Абхазію, Південну Осетію або Аджарію, де російський капітал грає важливу роль.

4. Поглибленню корпоративної інтеграції сприяють особливості галузевих структур економіки. Наприклад, слабкий розвиток машинобудування і деяких інших галузей оброблювальної промисловості в таких державах СНД, як Таджикистан, Туркменістан, Киргизія, Вірменія і Молдова, створює додаткові можливості для експансії відповідних бізнес-структур з Росії, України або Білорусі.

З іншого боку, як це не парадоксально, навіть схожа сировинна спеціалізація експорту (по нафті — Росія, Казахстан, Азербайджан, по газу — Росія, Туркменістан, Узбекистан, Казахстан, по добривах — Росія, Білорусь) для запобігання необґрунтованій конкуренції на ринках третіх країн роблять економічно доцільною не лише координацію політики відповідних корпорацій, але і об'єднання їх зусиль для створення і підтримки необхідної транспортної інфраструктури, для організації спільних виробничих потужностей, збутових фірм тощо

5. Велике значення мають, з одного боку, досить близькі по низці параметрів рівні конкурентоспроможності, до рівнів конкурентоспроможності багатьох інших держав світу, а з іншого, відмінності, що є між країнами СНД, в рівнях конкурентоспроможності. Про цю проблему можна судити за даними дослідження Всесвітнього економічного форуму, що представлені у табл. 1.[4]

*Таблиця 1*

**Місце окремих країн СНД в глобальних рейтингах конкурентоспроможності, 2007-2008 рр.**

	Інтегральний індекс	Технологічна готовність	Ринкова ефективність	Конкурентоспроможність бізнесу

Казахстан	56	66	44	70
Росія	62	74	60	79
Азербайджан	64	76	81	77
Україна	78	90	80	81
Вірменія	82	86	104	94
Грузія	85	106	86	100
Молдова	86	96	100	90
Таджикистан	96	102	108	98
Киргизія	107	122	114	112

Як видно з таблиці, країни СНД по рівню конкурентоспроможності перебувають за межами перших п'ятдесяти, а Киргизія — перших ста країн світу. Звичайно, в окремих галузях у деяких країн СНД є великі досягнення, але вони доки мало впливають на загальний рівень конкурентоспроможності. Про це свідчить і низька конкурентоспроможність бізнесу, що поступається своїми рейтингами індексам загальної конкурентоспроможності відповідних країн.

У той же час близькість конкурентного середовища в країнах СНД створює хороші можливості для інтеграції бізнесу на пострадянському просторі. Таким же сприятливим фактором для поглиблення корпоративної інтеграції є наявність лідерів — Казахстану, Росії, України — які до того ж володіють потужним промисловим і фінансовим потенціалом.

6. Розвитку корпоративної інтеграції сприяє своєрідне територіальне взаємодоповнення країн СНД, враховуючи орієнтацію пострадянських держав на розвиток зв'язків в двох головних напрямках — європейському і азіатському. Багато хто з країн СНД перетворився на ключові транзитні території для інших держав регіону. Це викликає зацікавленість в закріпленні на відповідній території структур, що здійснюють експорт, та що прагнуть одержувати додаткову «страховку» для розвитку свого бізнесу.

Крім того, низка бізнес-структур прагне наблизити своє виробництво до європейських і азіатських споживачів, що також сприяє переносу виробництва в інші держави СНД.

7. Все велику роль починає відігравати забезпеченість ресурсами. Цей фактор штовхає багато корпоративних структур до експансії в інші країни СНД, що володіють необхідними ресурсами, та що відчувають нестачу коштів для їх освоєння.

Наприклад, темпи видобутку нафти в Казахстані нині перевищують

російські. До 2015 р. Казахстан планує подвоїти видобуток нафти (з 63 до 130 млн. т). Для порівняння, по деяких прогнозах, видобуток нафти в Росії в цей період в середньому зростатиме не більше ніж на 3 % у рік.

Поки головний інтерес представляють мінеральні ресурси (нафта, газ, металеві руди). Однак у перспективі все більше зростатиме значення наявності трудових ресурсів, що може зумовити перенесення ряду трудомістких виробництв з трудодефіцитних держав Співдружності. Зростатиме роль природних факторів — рекреаційних ресурсів, лісових і сільськогосподарських угідь, ресурсів чистої води, які також можуть стимулювати розвиток корпоративної інтеграції.

8. Ще одним фактором, який «підштовхує» розвиток корпоративної інтеграції, є конкуренція на внутрішньому ринку, що посилюється, змушує шукати нові можливості розвитку. У пострадянських же державах є багато недооцінених активів, у тому числі неприватизованих, які цікаві компаніям з інших країн Співдружності. Крім того, в 2000 рр. значно прискорився розвиток більшості держав Співдружності, що призвело до зростання їх внутрішніх ринків. Це приваблює бізнес-структури з інших країн СНД, які зацікавлені в розширенні своїх експортних можливостей.

У багатьох країнах СНД також істотно нижче рівень витрат, що дозволяє підвищити доходи в разі зарубіжної експансії. Наприклад, в зарубіжних країнах СНД рівень цін на нерухомість нижчий, ніж у великих містах багатьох країн. У Білорусі і на Україні щільність населення набагато вища, ніж в центральних регіонах Росії, тобто більше потенційних споживачів. Для підприємств, що відкривають в країнах СНД, легко організувати поставку необхідними запчастинами, напівфабрикатами, товарами. Все це має велике значення для розвитку деяких видів бізнесу.

9. Розвиток корпоративної інтеграції стимулюється державною політикою деяких країн СНД. Це пов'язано з низкою обставин, передусім із збільшеною ліквідністю і надлишком коштів на внутрішньому ринку в країнах-експортерах сировини (Росія, Казахстан). Експорт підприємницького капіталу полегшує в таких випадках проведення збалансованої макроекономічної політики. У свою чергу переміщення капіталу з інших країн Співдружності сприяє залученню до господарського обігу нових природних ресурсів і розвитку виробничої бази приймаючих держав. А це веде до зростання їх доходів. До переваг прибутку вітчизняного капіталу при цьому відноситься те, що він, як правило, не

вивозиться на відміну від прибутку західного капіталу, а реінвестується в країні застосування інвестицій.

Поглиблення взаємодії корпоративних структур важливе і з точки зору довгострокових інтересів забезпечення добросусідства. За інших рівних умов на відміну від західних країн більшість країн СНД не сприймають інвестиції з країн Співдружності як загрозу своїй національній безпеці.

10. Розвитку корпоративної інтеграції сприяють м'якші норми і правила ведення бізнесу в СНД у порівнянні зі світовими вимогами. Наприклад, придбання активів на заході пов'язане з ґрунтовною фінансово-правовою експертизою угоди (due diligence), на яку є матеріальні і кадрові ресурси лише в великих вітчизняних компаній, і складанням складних контрактів. Така перевірка «належної сумлінності» спрямована на отримання об'єктивної незалежної оцінки про стан бізнесу і основні аспекти управління; визначення ключових факторів, що перешкоджають зростанню ефективності і вартості бізнесу; розробку заходів, що забезпечують якісне і кількісне зростання бізнесу, виявлення і дослідження операцій, здійснення яких не забезпечує дотримання інтересів кредиторів і інвесторів, і тому подібне. Як справедливо відзначає директор лондонського відділення консалтингового підрозділу KPMG А. Дікушин, «покупка бізнесу — великий процес, і думати треба відразу про дуже велику кількість вхідних в доповненні до чисто індустріальної логіки угоди»[5]. Для країн СНД таких складних контрактів доки не вимагається, що дозволяє здійснювати зарубіжну експансію дрібним і середнім компаніям. Втім, ситуація швидко змінюється.

До такого ж роду обставин відносяться екологічні норми для ведення бізнесу. Принциповою умовою для виходу компанії на західний ринок зараз стає дотримання компаніями міжнародних стандартів екологічного менеджменту. Китай, наприклад, вже в 2004-2005 рр. посідав друге потім Японія місце в світі по числу компаній, що отримали сертифікати екологічного менеджменту ISO 14001. Їх наявність полегшує доступ на ринки Японії, Західної Європи, США. Всього за станом на кінець 2005 р. китайськими компаніями було отримано 12 683 сертифікати ISO 14001, тоді як українськими — лише 1855. Схожа ситуація спостерігається і в більшості інших країн СНД. Це полегшує корпоративну інтеграцію, хоча і є серйозним бар'єром для виходу на західні ринки продукції з високою часткою доданої вартості.

11. Незважаючи на дану вище загалом невисоку оцінку результатів формальної інтеграції, спроби вироблення спільних підходів і прагнення

зближувати національне законодавство, як і сам негативний інтеграційний досвід, за інших рівних умов формують додаткові передумови для співпраці корпоративних структур в регіоні СНД.

*Висновки.* Звичайно, всі ці передумови лише утворюють загальний сприятливий фон для розвитку корпоративної інтеграції. А їх реалізація значною мірою залежить від стратегій корпоративних структур, а також від політики держав Співдружності відносно взаємодії бізнесу на пострадянському просторі. Корпоративна інтеграція може бути використана як для вирішення найважливіших економічних і соціальних проблем, так і різних політичних ігор (спекуляції на погрозах національному суверенітету, поглинання національної економіки, і т. д.), які «в певні моменти грають роль палочки-виручалочки для правлячих еліт».

### Список літератури

1. Кузнецов А.В. Интернационализация российской экономики. Инвестиционный аспект/ А.В. Кузнецов. – М.:КомКнига, 2007. – С.196
2. Ydanov A. Economic Change and the National Question in Twentieth-Century USSR/Russia: The Enterprise Level// Economic Change and the National Question in Twentieth-Century Europe, Edited by A. Teichova, H. Matis, J. Patek. Cabridge, 2000
3. Пинчук Д. Экспансия России в СНГ/ Д. Пинчук// Росбалт. – 2003. – 19 сентября.
4. The Global Competitiveness Report 2007-2008. Geneva: WEF, 2007. – P. 15-16, 20-21, 61.
5. Вардомский Л.Б. О проблемах взаимоотношений России с постсоветскими странами // К каким альянсам ведет «цивилизованный развод» / Л.Б. Вардомский. – М.: ИЭ РАН, 2007