

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Российский государственный гидрометеорологический университет

С.В. Грибановская, А.А. Курочкина, А.Ю. Панова, Е.Н. Островская

Интегрированные системы бизнеса

Учебно-методическое пособие для студентов
Направление 38.03.01 «Экономика»

Санкт-Петербург
РГГМУ
2020

УДК 33

ББК 65.053

С.В. Грибановская, А. А. Курочкина, А.Ю. Панова, Е.Н. Островская. Интегрированные системы бизнеса. Учебно-методическое пособие для студентов. Направление 38.03.01 «Экономика» / С.В. Грибановская, А. А. Курочкина, А.Ю. Панова, Е.Н. Островская – СПб.: РГГМУ, 2020. – 272 с.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с утвержденной программой дисциплины. В учебном пособии рассматриваются вопросы развития теории интеграционной деятельности предприятий и организаций, механизмов и форм интеграции. Рассмотрена теория корпорации как эффективной модели бизнеса. Уделено особое внимание истории становления и развития корпоративных форм организации предпринимательской деятельности в России и мире. Определяются современные методологические подходы к управлению процессом интеграции организаций и совершенствованию организационных структур, а также структурного подхода к управлению организацией.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Рецензент:

- профессор кафедры основ экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», профессор, д. э. н. Засенко В.Е.

© «Российский государственный гидрометеорологический университет»
(РГГМУ), 2020 г.

Введение	
1. ОСНОВЫ ИНТЕГРАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ	6
1.1. Формы, виды и причины интеграции бизнеса.	9
1.2. Механизмы интеграции бизнеса	13
1.3. Интеграция на основе кооперации	18
1.4. Интеграция на основе концентрации	27
1.5. Интеграция на основе диверсификации	30
1.6. Механизм функционирования объединений предприятий	41
2. СЛИЯНИЕ И ПОГЛАЩЕНИЕ	47
2.1. История возникновения термина слияние и поглощение	48
2.2. Экономический смысл слияний и поглощений	49
2.3. Сущность, классификация основных типов	55
2.4. Основные этапы слияний и поглощений	60
2.5. Анализ эффективности слияний и поглощений компаний.	64
2.6. Организация сделок	66
2.7. Волны слияний и поглощений компаний	70
2.8. Методы защиты от враждебного поглощения	74
3. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИЙ	86
3.1. Корпорации в древнем мире	86
3.2. Корпорации в средние века	87
3.3. Появление корпораций в Голландии	89
3.4. Создание корпораций в Англии	90
3.5. Корпорации во Франции и их особенности	94
3.6. Зарождение корпораций в Германии	96
3.7. Проникновение корпораций на Американский континент	98
3.8. Становление и регулирование корпоративной деятельности в России	101
3.9. Корпоративное право в Советском государстве	106
4. КОРПОРАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА	110
4.1. Понятие, виды и общие аспекты деятельности корпораций в России	111
4.2. Классификация корпораций	114
4.3. Схема создания корпорации в виде акционерного общества	120
4.4. Корпоративные формы организации бизнеса	126
5. ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ	131
5.1. Финансово промышленные группы	131

5.1.1. Понятие и структурные элементы финансово-промышленных групп	133
5.1.2 Причины появления финансово-промышленных групп	134
5.1.3 Классификация финансово-промышленных групп	135
5.1.4 Основные финансово-промышленные группы на мировых рынках	140
5.1.5 Конкуренция на мировых рынках	141
5.1.6. Финансово-промышленные группы в России: проблемы и перспективы развития	143
5.2. Международные корпорации	143
5.2.1. Эволюционное развитие международных корпораций	150
5.2.2. Роль международных корпораций в мировом хозяйстве	153
5.3. Иные формы организации международной организации корпоративных форм бизнеса	160
6. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ	164
6.1. Модели корпоративного управления	164
6.2. Система корпоративного управления	178
6.3. Оценка эффективности организационных структур корпорации.	185
6.4. Жизненный цикл корпорации и способ управления им.	187
6.5 Кризис системы корпоративного управления	192
7. ЭВОЛЮЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС СТРУКТУР	196
7.1. Создание организации. Кризис лидерства	197
7.2. Специализация	202
7.3 Делегирование полномочий	207
7.4 Департаментализация	211
7.5. Дивизионирование	224
7.6. Координация	232
7.7. Сложные организационные корпоративные структуры	236
8. КОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	239
8.1. Корпоративная нормы	245
8.2. Корпоративная культура	252
8.3. Понятие корпоративной традиции и обычая	253
8.4. Функции и значение корпоративных традиций и обычаев	259
Основные термины и определения	262
Литература	269

Цель изучения дисциплины состоит в формировании у студентов представления о сущности и видах интегрированных бизнес систем и корпоративных объединений, об объектах и субъектах корпоративного права, об организации, развитии корпораций и финансово промышленных групп, о государственном регулировании хозяйственной деятельности корпораций в терминах и категориях экономической теории.

- Дать представление об основах интеграционной деятельности предприятий, формах интеграции, причины и последствия объединения коммерческих структур.
- Дать знания об основных участниках корпоративных отношений, их правах и обязанностях.
- Дать представление об основах образования и эволюции организационных структур корпорации.
- Научить основам управления функционированием и финансами интегрированных структур. Риски и возможности их снижения.
- Научить использовать методы анализа показателей использования различных видов интеграционных процессов как на уровне отдельно взятого предприятия, так и в масштабе национальной экономики, с целью выработки навыка принятия значимых управленческих решений.

В результате освоения компетенций в рамках дисциплины «Интегрированные системы бизнеса» студент должен:

Знать основы интеграционной деятельности предприятий, формы интеграции, причины и последствия объединения коммерческих структур. Знать основных участников корпоративных отношений, их права и обязанности. Основы образования и эволюции организационных структур корпорации. Основы управления функционированием и финансами интегрированных структур. Риски и возможности их снижения.

Уметь пользоваться профессиональной терминологией, иметь целостное представление о процессах и явлениях, происходящих в сфере интеграции предприятий. Уметь оценивать синергию от интеграционных процессов. Уметь вносить изменения в организационную структуру корпорации с целью повышения эффективности ее деятельности. Знать основные направления интеграционных процессов в России, затрагивающие важнейшие аспекты использования природно-ресурсного потенциала РФ.

Владеть методами анализа показателей использования различных видов интеграционных процессов как на уровне отдельно взятого предприятия, так и в масштабе национальной экономики, с целью выработки навыка принятия значимых управленческих решений.

Корпоративная стратегия, корпоративные конфликты, корпоративная структура.....

Сегодня в российском (и не только) бизнесе часто используются понятия, содержащие такое слово как «корпорация» и его производные. Более того активно развивается новая подотрасль права – корпоративное право.

Общеизвестно, что в любой стране основой рыночной экономики являются именно корпорации. И проблема глобализации связана с развитием транснациональных корпораций. Отсюда и то значение, которое приобретает теория организации, функционирования, а в частности вопросы экономики и управления интегрированными предприятиями.

1. ОСНОВЫ ИНТЕГРАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Процессы интеграции в настоящее время рассматриваются как устойчивая и динамично развивающаяся мировая тенденция.

Поиск оптимального пути организации экономики в условиях развития индустриального общества привел к понятию интеграции как общественного процесса установления наиболее эффективной организационно-функциональной структуры, т.е. установления системы взаимоотношений между фирмами, работниками и государством.

По своему экономическому содержанию интеграционные процессы направлены на создание образований, позволяющих осуществить концентрацию материальных, финансовых и прочих ресурсов организации в целях увеличения объема производства, роста эффективности производственно-хозяйственной деятельности входящих в них единиц.

Создание интегрированных объединений направлено на более активную адаптацию предприятий к рыночным условиям путем улучшения управления, повышения эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, роста производительности труда и снижении издержек производства.

Крупная, высокотехнологическая хозяйствующая структура имеет ряд весьма важных преимуществ в этом плане по сравнению с предприятиями мелкого и среднего бизнеса:

- массовое производство открывает производителям более широкое научно-технические и производственные перспективы, естественно, если при этом достигнута согласованная политика;
- крупная фирма (объединение) способна вести эффективную конкурентную борьбу, используя как более гибкую ценовую политику, так и располагая большими возможностями для неценовой конкуренции;
- благодаря объединению капиталов они имеют возможность увеличить масштабы хозяйственных операций и получить дополнительные выгоды от экономии на издержках;

- укрупнение производства позволяет более экономно вести торговые операции, ввиду их оптового характера;

- компании имеют лучшие перспективы диверсификации производства и могут использовать преимущества международного разделения труда;

- крупные фирмы более стабильны, в меньшей степени подвержены влиянию случайных факторов благодаря возможности внедрения дорогостоящих систем стратегического планирования и прогрессивные компьютеризированные технологии управления.

Одним из самых важнейших преимуществ интегрированного бизнеса является и то, что только в условиях крупных компаний создаются возможности для построения законченной технологической цепочки производства различных видов продукции. Тем самым формируется необходимые условия для более целесообразного разделения труда, способствующего внедрению высокопроизводительных технологий производства продукции и услуг и прогрессивной организации производства.

В условиях крупных компаний экономически оправдывается создание инновационных фирм и подразделений, необходимых для реализации комплексных научных и инвестиционных программ, обеспечивающих технологический прогресс и выпуск конкурентоспособной продукции.

С интеграционной точки зрения каждая фирма в принципе должна рассматриваться как системное, устойчивое образование, интегрирующее во времени и пространстве процессы производства и реализации продукции и воспроизводства ресурсов. Связующим звеном между этими процессами выступает потенциал фирмы, под которым понимается совокупность ресурсов и возможностей, определяющих ожидаемые характеристики ее развития при тех или иных реальных сценариях изменения окружающей среды.

Повседневная деятельность любой фирмы протекает в условиях взаимодействия с множеством рыночных и институциональных социально-экономических агентов, от действия которых в значительной степени зависит успех ее работы.

К таким агентам относят: предприятия – поставщики сырья и материалов, предприятия – поставщики оборудования, посреднические фирмы (включая биржи) по торговле сырьем, материалами, оборудованием, предприятия – потребители продукции, заинтересованные в приобретении или аренде имущества, индивидуальные потребители производимых товаров, предприятия – конкуренты (реальные и потенциальные), другие физические и юридические лица.

Многообразие экономических субъектов, оказывающих влияние на деятельность предприятия, принято делить на две группы:

В первую группу входят те из них, для которых результат их влияния зависит главным образом от принимаемых данным агентом решений. Например, потребитель продукции может самостоятельно принять решение об отказе от закупки продукции данной фирмы.

Во вторую группу входят, так называемые, «агенты влияния», решения которых не имеют адресного характера, т.е. не относятся напрямую к данной фирме, хотя оказывают на нее свое влияние. Так, если некоторая компания, изготавливающая оборудование предприятию, которое является поставщиком фирмы, поднимет цены на свою продукцию, то это вызовет повышение цен по всей восходящей цепочке и в конечном счете изменит ситуацию на фирме.

Степень и характер интеграции товаропроизводителей и потребителей в большой степени зависят от национальных традиции, достигнутого уровня развития экономики, наиболее важных экономических проблем современности. При этом задача любой фирмы состоит в создании таких условий взаимодействия с другими, при которых их интересы и цели из разнонаправленных становятся однонаправленными, т.е. интегрированными. Отсюда известно, что интегрированные формы хозяйствования крупного капитала формируются тогда, когда предпринимательство вступает в стадию роста капиталозатрат. Это требует увеличения размеров привлекаемого капитала, равномерного распределения хозяйственного риска, возможности осуществления контроля за ведением дел при организации повседневной деятельности.

Любая сложная экономическая ситуация представляет собой не только совокупность хозяйственных субъектов, но и отношений в данных условиях и в данный момент. Взаимоотношения между участниками объединения определяются природой и размером объединяемого в единую систему капитала. Чем выше уровень концентрации, чем больше размер капитала, тем в большей степени проявляется отчужденность по отношению к собственности.

Характеристическими связями, возникающими во внутренней и внешней среде интегрированного предприятия, являются:

- отношения между интегрированными хозяйствующими субъектами;
- взаимосвязь организационной структуры и самой внутренней организацией;
- отношения между «объединением» и внешней средой;
- отношения между хозяйствующими субъектами и внешней средой.

Отсюда, интегрированная форма бизнеса выступает, с одной стороны, как объединение капиталов, где происходит взаимодействие и преобразование в единую целостную систему корпоративного капитала, и, с другой стороны, как сложное экономическое образование, отражающее статусное слияние простых экономических единиц, под которыми следует

понимать различные хозяйственные субъекты, обеспечивающие жизнедеятельность корпоративной системы и находящиеся в определенной связи и взаимодействии. Каждый составляющий элемент этой системы, таким образом, может функционировать только посредством взаимодействия с другими элементами, соответствующими простым экономическим структурам. Вне данной системы структурные составляющие могут менять характер своего действия.

1.1. Формы, виды и причины интеграции бизнеса.

Интегрированная структура как организационно- хозяйственная форма представляет собой внутреннюю организацию, развивающуюся по своей логике и собственным законам и выступающую как совокупность простых единиц, организованных в единую систему по производственно-техническим и финансовым связям, приобретающим определенное содержание, свойственное конкретным формам интеграции.

В соответствии с этим развитие интегрированных структур рассматривается с двух сторон:

- как соответствующим образом организованный коллектив, действия которого определены групповыми интересами, в том числе и при выполнении социально полезной деятельности;
- как объединение капиталов, круг участников которого может быть строго определен в соответствии с определенным юридическим и общественным договором.

В аспекте организации бизнеса, интегрированные формы следует рассматривать как формы хозяйствования, направленные (преимущественно) на извлечения дохода, накопления капитала и направления его на цели расширенного воспроизводства. Как форме предпринимательских отношений интегрированному предприятию свойственны такие черты как самостоятельность в организации производства, коммерческая свобода выбора контрагентов, ответственность за результаты хозяйственной деятельности, распределение риска в соответствии с внесенным капиталом (например).

Основными мотивами для объединения являются:

1. Поиск дополнительных финансовых средств для решения внутренних проблем фирмы;
2. Расширение взаимовыгодного экономического партнерства и более эффективная реализация на основе целостной научно-технической, инвестиционной и финансовой стратегии фирмы в условиях конкурентной среды;

3. Возможность использования научно-технической продукции новых поколений, приобретение для совместного пользования ноу-хау, патентов и лицензий, способствующих производству конкурентоспособной продукции;

4. Повышение инвестиционной привлекательности фирмы, разработка и реализация эффективных инвестиционных проектов;

5. Создание эффективной системы стратегического и текущего планирования бизнеса, организация центров экономической ответственности, создание системы управления капиталом;

6. Комплексное изучение рынков сбыта и расширение рекламной деятельности, разработка стратегий борьбы с конкурентами и завоевание новых рынков сбыта, создание эффективной системы продвижения и стимулирования сбыта;

7. Объединение усилий в освоении зарубежных рынков, стимулирование экспорта и расширение экспортно-импортных операций;

8. Возможность создать эффективную систему управления на основе сочетания разумной централизации и децентрализации;

9. Создание более гибкой и эффективной системы снабжения предприятий всеми видами ресурсов, снижением уровня запасов, внедрение логистических механизмов управления материально-информационными потоками;

10. Стремление создать прогрессивные системы учета, контроля и информации, которые обеспечивали бы повышение управляемости и эффективности бизнеса;

11. Возможность повысить качество менеджмента, квалификацию персонала, организационную культуру.

Все виды интеграции фирмы в рыночной экономике обусловлены, прежде всего, необходимостью достижения финансовой устойчивости в условиях сильной конкуренции. В зависимости от поставленных целей и задач фирмы объединяются либо на основе принципа кооперации, либо принципа концентрации.

Интеграция на основе кооперации может быть временная и постоянная и производится на основе картельного соглашения, предусматривающего различные организационные формы в виде картеля, консорциума, пула и т.д. Кооперируются предприятия, как правило, для совместного выполнения крупных проектов, для осуществления единых задач и координации поведения на рынке сбыта продукции.

Интеграция предприятий на основе принципа концентрации проводится на основе централизации и концентрации капитала.

Централизация капитала означает слияние отдельных капиталов (долевых вкладов в уставной фонд) в единый капитал для совместного использования.

Концентрация капитала означает увеличение капитала в результате накопления части прибыли на развитие фирмы (капитализации части прибыли). Главным признаком концентрации фирм является их подчинение единому руководству, которое образуется либо на уставной (договорной) основе, либо в соответствии с долей в уставном капитале (контрольный пакет акций). Концентрация может происходить без изменения юридической самостоятельности фирм- участников и с потерей такой самостоятельности. Если после объединения фирм существует только одна фирма – юридическое лицо, то в этом случае говорят о процессе слияния.

Основными организационными формами интеграции фирмы на основе концентрации являются синдикат, трест, концерн и др.

Существуют три основных вида концентрации: горизонтальная, вертикальная и диверсификация.

Горизонтальная концентрация означает сосредоточение однотипных производств (металлообработка, пищевые предприятия и т.п.) в крупные компании.

Вертикальная концентрация предполагает объединение в рамках интегрированного предприятия всех последовательных стадий производства (от добычи сырья до сбыта готовой продукции) в виде специализированных предприятий.

Концентрация на основе диверсификации означает проникновение крупных предприятий (компаний, фирм, корпораций) в несвойственные их производственной основе (другие) отрасли и объединение предприятий этих отраслей в рамках основной компании.

Диверсификация активно используется в мировой практике, что обусловлено следующими факторами:

- ограниченностью емкости рынка специализированной продукции;
- уменьшением риска предпринимательской деятельности за счет расширения и перераспределения источников формирования прибыли;
- возможностью компенсации убытков в период структурных изменений, обновления продукции, реорганизации и конъюнктурных колебаний одной отраслевой группы продукции за счет высокой рентабельности другой отраслевой группы;
- возможностью гибкого маневрирования инвестициями для развития тех или иных направлений производства.

Объединение предприятий может осуществляться различными путями, определяющимися юридическими обстоятельствами, условиями налогообложения и пр.

Как известно, существуют две основные формы роста и расширения масштабов производства и капитала:

- Концентрация, основанная на накоплении, расширенном воспроизводстве;
- Концентрация, связанная со слиянием и поглощением.

В соответствии с этим различают и две формы развития интегрированных структур:

Органический рост, основанный на концентрации капитала, привлечении инвестиций для расширения масштабов производства и интеграции предприятий. Следует отметить, что интеграция порождает эффект синергии, обусловленный оптимальным комбинированием ресурсов и возможностей и способствующий максимальной конкурентоспособности и конечной эффективности деятельности предприятия.

Рост через приобретение, основанный на тактике слияния и поглощения, который ведет к расширению сферы деятельности и контроля, расширяет поле для развития интеграционных процессов, мобилизации конкурентных преимуществ и достижения большего эффекта.

Принципиальное различие между этими формами состоит в том, что в первом случае рост предприятия одновременно означает увеличение общественного производства, а во втором – происходит перераспределение между крупными объединениями.

Экономическая связь одного предприятия с другим может быть организована по следующим схемам:

- одно предприятие участвует в другом на основе владения контрольным пакетом акций;
- предприятие может прямо или косвенно оказывать влияние на другое предприятие, например, ввиду переплетения личных и хозяйственных интересов или долгосрочных связей по поводу поставок
- оба предприятия могут находиться под единым административным руководством.

При этом единое руководство реализуется либо на основе договора между предприятиями, определяющего господство (лидерство) одного из них; либо когда предприятие на 100% входит в состав другого.

Основными мотивами для объединения являются:

Поиск дополнительных финансовых средств для решения внутренних проблем фирмы;

Расширение взаимовыгодного экономического партнерства и более эффективная реализация на основе целостной научно-технической, инвестиционной и финансовой стратегии фирмы в условиях конкурентной среды;

Возможность использования научно-технической продукции новых поколений, приобретение для совместного пользования ноу-хау, патентов и лицензий, способствующих производству конкурентоспособной продукции;

Повышение инвестиционной привлекательности фирмы, разработка и реализация эффективных инвестиционных проектов;

Создание эффективной системы стратегического и текущего планирования бизнеса, организация центров экономической ответственности, создание системы управления капиталом;

Комплексное изучение рынков сбыта и расширение рекламной деятельности, разработка стратегий борьбы с конкурентами и завоевание новых рынков сбыта, создание эффективной системы продвижения и стимулирования сбыта;

Объединение усилий в освоении зарубежных рынков, стимулирование экспорта и расширение экспортно-импортных операций;

Возможность создать эффективную систему управления на основе сочетания разумной централизации и децентрализации;

Создание более гибкой и эффективной системы снабжения предприятий всеми видами ресурсов, снижением уровня запасов, внедрение логистических механизмов управления материально-информационными потоками;

Стремление создать прогрессивные системы учета, контроля и информации, которые обеспечивали бы повышение управляемости и эффективности бизнеса;

Возможность повысить качество менеджмента, квалификацию персонала, организационную культуру.

Существуют два подхода к организации интеграционных структур.

Первый подход – государственный, с юридическим оформлением на основе законодательных и нормативных актов.

Второй подход основан на механизме самоорганизации и саморегулирования за счет складывающихся связей путем участия (в том числе на основе перекрестного владения акциями), личной унии, долгосрочных кредитных обязательств и иных форм зависимости предприятий и организаций.

1.2. Механизмы интеграции бизнеса

Естественное желание предпринимателя заработать ставит перед ним следующие серьезные вопросы:

- о недостатке собственных потенциалов и ресурсов;
- о необходимости полной реализации возможностей бизнеса.

Решение этих вопросов приводит предпринимателя к необходимости укрупнения бизнеса. А уже решение об укрупнении бизнеса приводит к необходимости интеграции, т.е. к

объединению экономических субъектов, углублению их взаимодействия, развитию связей между ними.

Осознание необходимости интеграции приходит в следствии:

- падения объема продаж или уровня доходов;
- обострение конкуренции;
- продолжительной неспособности достичь целевой прибыли.

А, следовательно, интеграцию необходимо воспринимать как стратегический способ экономической активности представляющей собой цепь тактических действий.

При этом в соответствии с критерием однородности активов интегрируемых предприятий различают: горизонтальную, вертикальную, универсальную интеграцию.

В случае горизонтальной интеграции границы фирмы раздвигаются вширь. Вертикальная интеграция имеет место быть, когда действующая на отраслевом рынке фирма вбирает в себя две и более связанные между собой технологические стадии производства продукта, при этом она осуществляет контроль, как над собственностью, так и над управлением ранее независимых предприятий. В ходе универсальной интеграции объединение участников чаще всего идет вокруг универсальной торговой компании или банка.

Экономическая горизонтальная интеграция - это особая сложная форма обобществления труда и производства, качественно новая объединяющая структура с общей целевой функцией, которая имеет следующие свойства:

- установление связей между ранее разрозненными предприятиями - элементами системы;
- углубление, усиление, придание систематического характера существующим связям;
- увеличение количества связей и установление новых;
- появление новых интегративных (целостных) свойств в системе, согласование связей между предприятиями, изменение структуры системы.

Горизонтальная интеграция представляет собой объединение предприятий, находящихся на одинаковых этапах производства, на одном звене торговой цепи, работающих и конкурирующих на одном сегменте рынка, в одной отрасли и специализирующихся на производстве однотипной или сходной продукции, предоставлении однотипных или сходных услуг. Она предполагает расширение доли группы на рынке, прежде всего за счет поглощения региональных предприятий аналогичного профиля для повышения конкурентоспособности производства, расширения рынка сбыта.

Наиболее типичным образом стратегия горизонтальной интеграции осуществляется, когда фирма приобретает или сливается с основным конкурентом или компанией, действующей на схожей стадии в цепочке создания стоимости. Однако при этом две организации могут обладать различными сегментами рынка. Объединение сегментов рынка вследствие слияния придает фирме новые конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе сулит существенное увеличение дохода.

Для характеристики особенностей горизонтальной интеграции необходимо отметить ее роль в экономике. Большинство экономистов отмечают противоречивый характер данного процесса. С одной стороны, горизонтальная интеграция дает ряд преимуществ:

Слияние может привести к тому, что самый прогрессивный управленческий и технический опыт будет направлен на использование недостаточно эксплуатируемых фондов.

Слияние может привести к экономии на масштабах производства, что способствует снижению себестоимости, улучшению качества продукции и стимулирует производительность труда.

Слияние может дать возможность предпринимателю продать свою фирму кому-то, кто уже знаком с этим типом производства и, следовательно, будет занимать более выгодную позицию и заплатит самую высокую цену. Перспектива выгодной продажи побуждает предпринимателей основывать новые фирмы, стимулируя конкуренцию, облегчая как выход на рынок, так и уход с рынка.

Интеграция помогает компаниям преодолевать трудности периода экономической трансформации.

В отдельных случаях горизонтальная интеграция позволяет объединять эффекты масштаба и размеры и тем самым сокращать средние издержки на производство продукции. Обычно такие типы горизонтальных объединений выгодны и в социальном плане

С другой стороны, горизонтальная интеграция противоречит сущности рыночной экономики:

- Слияния прямых конкурентов могут привести к приобретению одним из хозяйствующих субъектов значительной власти на рынке, увеличению вероятности того, что остальные хозяйствующие субъекты станут открыто либо тайно координировать свои решения в области ценообразования или объема выпускаемой продукции.

- Проблема состоит в том, что широкомасштабное развитие интегрированных предприятий может привести к концентрации экономической и политической мощи в ограниченном количестве центров влияния, тем самым препятствуя проникновению на рынки новых фирм.

- Данные предприятия могут оказаться менее приспособленными к быстрым изменениям внешней среды, чем независимые малые и средние предприятия.

Горизонтальная интеграция, как правило, применяется тогда, когда отрасль не концентрирована. В этом случае она приводит к сокращению средних издержек на производство продукции и выгодна в социальном плане.

В случае, когда отрасль высоко концентрирована, тогда горизонтальная интеграция эффективна при следующих условиях:

- При условии, что на отраслевом рынке действуют крупные иностранные компании.
- Если необходимо освоение новой технологии, ожидается высокая эффективность деятельности новой структуры.
- При условии, когда одна из компаний, входящая в состав этой новой структуры, испытывает серьезные финансовые трудности.

Вертикальная интеграция (vertical integration) — элемент структуры рынка. Вертикальная интеграция заключается в том, что фирма объединяет несколько последовательных стадий при производстве продукта в противоположность объединению в пределах одной стадии (см. имеет место, когда фирма начинает производить материалы, которые горизонтальная интеграция). Восходящая интеграция прежде поставлялись ей другими фирмами (например, производитель фотоаппаратов начинает выпускать линзы), нисходящая интеграция имеет место, когда фирма занимается дальнейшей обработкой продукта, конечной сборкой или сбытом (например, нефтяная компания продает бензин на собственных бензоколонках).

Вертикальная интеграция может быть полезной для фирмы тем, что она даёт возможность уменьшить производственные и сбытовые затраты путём соединения последовательных производственных стадий; кроме того, для фирмы может быть жизненно важно обеспечить надёжные источники поставок факторов производства или каналы сбыта с целью поддержания своей конкурентоспособности.

Влияние вертикальной интеграции на функционирование рыночных процессов в целом неоднозначно. С одной стороны, вертикальная интеграция может способствовать большей эффективности использования ресурсов; с другой стороны, ограничивая конкуренцию, вести к менее эффективному размещению ресурсов.

Выгоды от вертикальной интеграции достигаются за счёт различных эффектов. К ним относится, в частности, техническая экономия от соединения последовательных производственных процессов, например экономия, достигнутая за счёт уменьшения затрат на вторичный обогрев путём комбинирования операций по выплавке стали. Благодаря

повышению надёжности поставок промежуточных продуктов появляется возможность уменьшить буферные запасы и тем самым снизить издержки хранения. Вертикально интегрированные фирмы могут избежать некоторых торговых затрат при совершении сделок с внешними поставщиками ресурсов и с рекламными и торговыми агентствами, осуществляя трансакции внутри фирм (см. интернализация). Экономия на управлении может быть достигнута, если фирма имеет единую административную систему для управления несколькими видами производственной деятельности. Финансовая экономия возникает при использовании выгодных оптовых скидок, а также при снижении стоимости растущего капитала. Когда фирмы посредством вертикальной интеграции получают выигрыши во всех этих типах эффективности, их средние затраты будут снижаться. Это позволит уменьшить рыночные цены и увеличить объёмы выпуска.

Когда фирма уже доминирует на одной или нескольких стадиях производства, вертикальная интеграция может вызвать различные анти конкурентные последствия. Нисходящая интеграция может обеспечить рынок сбыта, но также и закрыть его для конкурентов. Подобным же образом восходящая интеграция может гарантировать источники поставок ресурсов, но закрыть доступ к этим источникам для конкурентов. Более того, если фирма покупает компанию — поставщика редкого сырья, которое используется и этой фирмой, и её конкурентами, то в этом случае она может воспользоваться преимуществами своего положения и провести ценовое сжатие, т. е. уменьшить удельную валовую прибыль своих конкурентов путём назначения для них более высокой цены на сырьё, чем для себя, в то же время поддерживая относительно низкую цену на конечный продукт. Такая тактика не только служит средством воздействия на существующих конкурентов, но также действует как барьер входа для потенциальных новых конкурентов. Отсутствие доступа к рынкам сбыта или источникам сырья, как и доступ на невыгодных условиях, требует от потенциальных конкурентов той же степени интеграции, что и у существующих фирм. В этой ситуации необходимость иметь большой первоначальный капитал затрудняет такой широкомасштабный вход на рынок.

Таким образом, вертикальная интеграция может одновременно вызывать как выгодные, так и вредные последствия. Согласно британской политике в отношении конкуренции, вертикальная интеграция, осуществляемая посредством образования фирмы монополиста или путём слияния двух вертикально родственных фирм (или поглощения одной фирмы другой), объединяющая активы в сумме, превышающей 30 млн ф. ст., попадает под контроль комиссии по монополиям и слияниям. Комиссия должна определить, будет ли такая вертикально интегрированная компания действовать против интересов общества или нет.

1.3. Интеграция на основе кооперации

С кооперацией связано понятие кооперативное движение социальной, защитной и информационной направленности.

Кооперативное движение зародилось с появлением мануфактур и фабрик. На смену изолированному труду пришло объединение работников на базе разделения труда. Мировое кооперативное движение — довольно активное, не прерывается из-за политических изменений и насчитывает много десятилетий.

Кооперативы в России создаются в условиях реформирования сельского хозяйства, реорганизации и приватизации государственных предприятий. В нашей стране преимущественное развитие получила производственная кооперация, а не потребительская. В развитых зарубежных странах базой кооперативного движения, особенно интегрального (вертикального) типа, служат фермерские хозяйства. Вместе с тем, кооперация между фермерами на уровне производства встречается довольно редко.

Во всех странах с рыночной экономикой активно функционирует и играет большую роль кооперация по закупкам материально-технических средств и сбыту готовой продукции. В России та-кая база кооперации как фермерство ограничена в связи с малочисленностью фермерских хозяйств. Однако такую базу могут представлять приусадебные хозяйства жителей села, имеющих землю в собственности.

Кооперация и интеграция — взаимозависимые и взаимосвязанные категории. Развитие кооперации стимулирует интеграцию. Они имеют одну основу — разделение труда и производства, но проявляются через различные виды кооперативных связей по горизонтали и вертикали. Однако между ними существуют некоторые отличительные особенности.

Кооперация — это сотрудничество, совместная деятельность самостоятельных юридических лиц с целью производства продукции, оказания услуг, реализации собственных интересов. Кооперация — это объединение товаропроизводителей за счет консолидации своих средств.

Основными принципами кооперативной организации являются:

- добровольность участия (членства);
- обеспечение выгоды для участников кооперации (членов кооператива) от ведения производственной и иной хозяйственной деятельности;
- распределение прибыли и убытков между участниками (членами) с учетом их вкладов или участия в общих результатах хозяйственной деятельности;

- ограничение участия в хозяйственной деятельности юридических и физических лиц, не являющихся ее участниками (членами);
- управление деятельностью кооператива на демократических началах (один член кооператива — один голос);
- организация функционирования кооперативного объединения на основе самоорганизации и самоопределения;
- исключение прямого административного вмешательства вышестоящих властных органов в оперативную хозяйственную деятельность кооперативных организаций и их подразделений (кроме как по закону);
- организация хозяйственной деятельности на основе самокупаемости и самофинансирования, включая обновление технико-технологической базы на основе самоинвестирования;
- реализация возможностей расширения сферы мотивации труда и производства членов (участников) кооперации посредством расширенного воспроизводства объединенного имущества, накопления собственности и капитала (участие в прибылях, начисление дивидендов и процентов на частные доли имущества, акции и т. п.).

Интеграция на основе межхозяйственной кооперации - углубление разделения труда между отдельными предприятиями или при кооперации ряда хозяйств на производстве какого-либо продукта или его части.

Кооперирование как процесс осуществления кооперации является более узким понятием, чем кооперация. Кооперирование — это организационный процесс сложного явления кооперации с целью обеспечения социально-экономических выгод и эффективности совместной деятельности. В результате кооперирования появляются различные организационно-правовые формы кооперации.

Следует различать кооперацию труда и кооперацию производства.

Кооперация труда — это процесс объединения трудовой деятельности, обусловленный разделением труда. В экономической теории различают простую и сложную кооперацию труда. Объединение однородного труда для выполнения однородных видов работ происходит при простой кооперации. Основой сложной кооперации служит функциональное разделение труда.

Кооперация производства представляет собой процесс объединения, позволяющий субъектам кооперации использовать пре-имущества концентрации и специализации с целью получения конечного эффекта. Кооперация может проявляться как временная и как постоянная.

Основными признаками объединения в кооперацию являются:

- обоюдная заинтересованность и использование потенциальных возможностей в совместной работе;
- правовая и хозяйственная самостоятельность кооперирующихся предприятий;
- совместное и планомерное воздействие на объекты кооперации;
- обозначенные результаты от кооперационной деятельности.

Формирование кооперированных связей позволяет решать следующие задачи:

- повышать конкурентоспособность отдельных предприятий и надежность их работы за счет взаимной поддержки кооперированных предприятий и сокращения их затрат на единицу продукции (объединение маркетинговых усилий, поиск крупного надежного поставщика и т.д.);
- повышать имидж кооперированных предприятий (определенная гарантия надежности и стабильности работы таких предприятий, которые зачастую используют по договоренности единую торговую марку, что гарантирует высокий уровень качества товаров и услуг);
- объединять финансовые средства для закупок крупных партий товаров по более низким ценам;
- объединять усилия для рекламирования реализуемой продукции, что позволяет сократить удельные затраты на единицу такой продукции;
- формировать единую ассортиментную политику и устанавливать унифицированные требования к качеству покупаемой продукции (возможно, например, создание лабораторной базы для всех участников соглашения о кооперировании).

К перспективным сферам кооперации можно отнести:

- маркетинговые исследования оптового рынка и прогнозы его развития;
- расширение доли оптового рынка;
- закупочная деятельность;
- область складского хозяйства;
- сбытовая деятельность.

Для раскрытия сущности кооперации необходимо обратиться к понятию член кооператива. Основным член кооператива – это физическое или юридическое лицо, внесшее паевой взнос и принятое в кооператив с правом голоса. Основным член кооператива получает:

а) кооперативные выплаты из прибыли, распределяемые между членами пропорционально их трудовому участию; б) дивиденды как часть прибыли кооператива, выплачиваемые по

дополнительным паям членов кооператива; в) заработную плату, получаемую в соответствии с личным трудовым участием и доходами кооператива.

Кооперативный пай — сумма денежного взноса, уплаченная членом кооперативной организации. Существенным является деление пая на обязательный, вносимый в обязательном порядке, дающий право голоса и участия в деятельности кооператива, и дополнительный, вносимый членом кооператива по своему желанию и усмотрению.

Ассоциированный член кооператива — физическое или юридическое лицо, внесшее паевой взнос, по которому оно получает дивиденды, но не имеющее права голоса, за исключением случаев, предусмотренных законом.

От кооперации неотделимо понятие кооперативной выгоды, которая используется для удовлетворения потребностей членов кооператива. Экономическая сторона выгоды проявляется в повышении эффективности использования всех ресурсов, в сокращении накладных расходов и потерь продукции на всех стадиях, в увеличении прибыли от реализации, в более выгодных кредитах, в социально-экономической выгоде, получаемой от других видов потребительских кооперативов.

Российская кооперация по сравнению с кооперацией других стран имеет свою специфику:

- выраженная этапность развития (дореволюционный, советский, после реформенный);
- преобладание на селе производственной кооперации;
- малочисленность фермерских хозяйств и иная социальная база кооперации;
- низкая доля потребительских кооперативов и недостаточная их поддержка со стороны государства;
- слабая материально-техническая и финансовая база объектов кооперации и др.

Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации» определены две формы сельскохозяйственных кооперативов — производственные и потребительские. Производственные кооперативы представлены в основном колхозами, коопхозами, рыбхозами. Потребительские включают перерабатывающие, сбытовые, снабженческие, обслуживающие, кредитные и др. Это первичные кооперативы, составляющие первый уровень кооперации. Второй уровень образуют кооперативные союзы, ассоциации, объединения административного района, региона, страны. Относительно новым направлением в развитии сельскохозяйственной кооперации в России стали сельские страховые кооперативы. Их создание обусловлено тем, что возможности существующего страхования крайне ограничены из-за высокой степени риска производства, хранения и сбыта сельскохозяйственной продукции.

В зависимости от партнеров существуют различные формы кооперации коммерческих предприятий:

горизонтальная кооперация, предполагающая сотрудничество предприятий, находящихся на одной хозяйственной ступени и выполняющих идентичные функции (предприятия производителей, предприятия оптовой торговли или предприятия розничной торговли и т.д.; при такой кооперации могут создаваться сети предприятий, такие как «Перекресток», «Седьмой континент», «Магнит», «Вимм-Билль-Данн», «Пятерочка», «Рамстор», «Дикси»);

вертикальная кооперация предполагает сотрудничество предприятий, находящихся на разных ступенях хозяйствования и выполняющих различные функции и операции в товародвижении товаров (предприятия с различной хозяйственной деятельностью, товаропроизводитель и оптовая торговля, товаропроизводители и розничная торговля, оптовая и розничная торговля):

– кооперация по ассортименту реализуемой продукции (автомашины и запчасти к ним, бытовая техника и т.д.);

– кооперация по перекрестной поставке товаров определенного ассортимента (в этом случае оптовые предприятия или производители, имеющие сходный ассортимент реализуемой продукции договариваются о своей узкой специализации, дополняя и углубляя ассортимент для покупателей за счет поставки товаров от различных источников).

При **горизонтальной кооперации** два или более торговых предприятий на временной или постоянной основе объединяют усилия в совместной деятельности.

Горизонтальная кооперация ориентирована, прежде всего, на закупочную и сбытовую деятельность.



Рис. 1. Структура горизонтальной кооперации

Участники кооперации — товаропроизводители, оптовые или розничные предприятия — передают заявки на необходимые товары головному предприятию, которое суммирует их и общий заказ направляет производителю для поставки товаров. В результате

закупаются большие объемы товаров по более выгодным ценам, что приносит определенную выгоду скооперированным предприятиям.

В рамках горизонтальной кооперации используются услуги оптовых рынков и торговых домов, которые относятся к центрам оптового товароснабжения и сбыта продукции.

В Москве и Московской области наибольшее распространение получила **кооперация производителей** продовольствия (мясокомбинаты, птицефабрики и т.д.), автотранспорта и торговых предприятий. Эта кооперация осуществляется в форме представительства предприятия, когда торговое предприятие продает преимущественно или исключительно продукцию предприятия- производителя.

Эта форма кооперации имеет неоспоримые достоинства:

- высокая репутация производителя на рынке товаров и услуг позволяет более целенаправленно реализовывать продукцию;
- работа экономична за счет сокращения совокупных затрат по сбыту продукции, что обеспечивает более низкие цены на нее;
- есть гарантия бесперебойной торговли и качества товаров, что положительно влияет на репутацию предприятия и формирование спроса.

Одним из направлений кооперирования является создание **крупных оптовых рынков**, где работают и мелкооптовые, и розничные предприятия. Это позволяет решать в комплексе проблемы купли-продажи товаров различного ассортимента и качества с учетом дифференциации цен у поставщиков.

Вертикальная кооперация по своим возможностям и диапазону видов деятельности гораздо шире, чем горизонтальная, поэтому в европейских странах этот вид кооперации очень часто называют **добровольными торговыми цепочками**.

Вертикальная кооперация состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговых предприятий, розничного торгового предприятия, действующих как единая система.

В зависимости от организационной структуры вертикальная кооперация может быть двух-, трех- и четырехступенчатой.

При **двухступенчатой** кооперации оптовое предприятие кооперируется с несколькими розничными торговыми предприятиями.

Трехступенчатая структура позволяет сотрудничать головной организации с несколькими предприятиями оптовой торговли и их партнерами из числа розничных торговых предприятий.

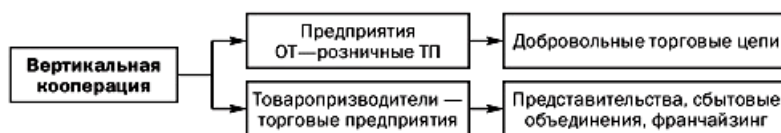


Рис. 2. Структура вертикальной кооперации

При **четырёхступенчатой** кооперации совместно действуют международные организации, национальные головные предприятия, несколько оптовых и розничных предприятий.

В этом случае один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им привилегии, либо обладает большей мощью, обеспечивающей их полное сотрудничество. Доминирующей силой в вертикальной системе кооперации может быть либо производитель, либо оптовое, либо розничное торговое предприятие.

Вертикальная кооперация между производителем и торговым предприятием может быть организована в виде:

- представительства;
- сбытовых объединений;
- франчайзинга.

Представительства — это обособленные подразделения промышленных предприятий, которые осуществляют сбыт продукции на основе исключительного права. Наряду с продажей они могут выполнять гарантийное обслуживание продукции и поставлять запчасти. **Сбытовые объединения** организуют сбыт товаров между производителями и предприятиями торговли на основе договора.

Одной из форм вертикальной кооперации являются торговые дома.

Торговый дом - многопрофильное крупное торговое предприятие, важнейшими особенностями которого является активное проникновение в сферу производства товаров, организации кооперации производства и участие в кредитно-финансовых операциях.

Торговые дома являются особой формой коммерческо-посреднической деятельности и представляют собой свободный ассоциативный союз единомышленников на добровольной основе с включением торговых, производственных, транспортных, строительных предприятий, а также банков и страховых компаний в целях максимального и качественного удовлетворения запросов клиентов.

Большинство торговых домов работают с зарубежными производителями, поставляющими свой товар на российский рынок. Торговый дом как посредник выполняет функции оптовой торговли, приобретая товар для его дальнейшего продвижения по каналам обращения, и участвует в кредитно-финансовых операциях.

Обычно торговые дома представляют собой крупные коммерческие структуры, созданные преимущественно в форме холдинговых компаний, в состав которых могут входить производственные, транспортные, закупочные, сбытовые, сервисные и другие фирмы. За рубежом обычно это транснациональные корпорации.

Кооперация целесообразна в области товарного обеспечения малых и средних предприятий, формирования устойчивого и разнообразного ассортимента, исследования рынка и выхода на него и т.д. В области товарного обеспечения кооперация реализуется в основном в трех вариантах.

Распределительная система — головное предприятие собирает заказы от других предприятий на поставку продукции и общим заказом передает поставщику. Достоинства этой системы заключаются в возможности влиять на условия закупок, в том числе посредством системы скидок за счет покупки большой партии товара, самостоятельно выходить на внешний рынок и покупать импортные товары. Трудность в том, что необходимо обеспечить надежность всех членов кооперации, организовать надежную систему доставки и взаиморасчетов.

Система генерального договора - головное предприятие (ассоциация) заключает договоры купли-продажи от имени всех партнеров по кооперации, а заказы на поставку продукции и расчеты могут осуществляться каждым партнером самостоятельно, но на условиях генерального договора. Эта форма кооперации позволяет минимизировать складские площади за счет поставок продукции небольшими партиями (например, кольцевой завоз), усреднять и стабилизировать закупочные цены, формировать устойчивый широкий ассортимент продукции.

Система прямых поставок - участники кооперации от собственного имени заказывают за его счет товары, которые поступают им от производителя (поставщика).

При всех выгодах кооперирования предприятия зачастую отказываются от такой формы сотрудничества, поскольку она требует учитывать интересы партнеров, что приводит к потере свободы в принятии решений. Чем более долгосрочная и многоплановая кооперация, тем меньше степень свободы, поэтому целесообразно постепенное кооперирование, когда сеть время изучить партнеров — узнать их сильные и слабые стороны.

При выборе формы кооперации необходимо учитывать следующие моменты:

- ориентацию кооперации и задачи, которые она решает;
- сферу деятельности предприятия, подлежащую кооперированию, и заинтересованность в согласованности действий с партнерами;
- степень сотрудничества (обмен информацией, кооперирование финансовых средств, расширение ассортимента, совместные реклама, исследование рынка и т.д.);

- число партнеров по кооперации (чем больше число партнеров, тем выше риск и меньше степень свободы участников кооперации);
- сроки кооперированного взаимодействия партнеров (чем больше срок, тем выше риск);
- правовое регулирование отношений между партнерами по кооперации (договорные отношения, финансово-товарные отношения, ассоциации, союзы и т.д.).

С учетом этих моментов выбирают наиболее приемлемую форму кооперации, что при высоком уровне инфляции помогает предприятиям оптовой и розничной торговли (особенно средним и малым), получившим самостоятельность, но не имеющим достаточных оборотных средств, разрешать проблемы, препятствующие надежной нормальной работе.

Поскольку, как мы видим, все перечисленные формы кооперации имеют и преимущества, и недостатки, принимая решение о взаимодействии с партнерами по кооперации, целесообразно провести тщательный анализ возможных выгод и потерь, а также надежности партнеров.

В настоящее время создаются интегрированные формирования, теряющие признаки кооперативных, т. е. некооперативного типа. Несмотря на общую основу, интеграцию не следует толковать лишь как форму кооперации по вертикали или как высшую форму кооперации. Различие состоит в обязательном наличии при интеграции так называемого интегратора, выступающего инициатором объединения и его финансового обеспечения.

Интегратор осуществляет взаимоотношения с участниками объединения, которое функционирует в виде холдинговой компании.

Некооперативные формы интеграции основаны на принципе координации. В этом случае говорят о координации, где координация - объединение не самих хозяйствующих субъектов, а синхронизация хозяйственных процессов, объединение их в единое целое; процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно добиться установленной цели (на пример, освоение новых рынков сбыта); распределение обязанностей (ответственности).

1.4. Интеграция на основе концентрации

Концентрация производства - объективный экономический процесс расширения его размера в рамках предприятия, корпорации, отрасли или региона. Концентрация присуща всем отраслям и сферам национального хозяйства. Создание интегрированных объединений

направлено на более активную адаптацию предприятий к рыночным условиям путем улучшения управления, повышения эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, роста производительности труда и снижения издержек производства.

Понятие концентрации имеет узкое и широкое значение. В узком смысле понятие концентрации применимо к отдельному предприятию, как монопрофильному, так и многопрофильному по номенклатуре производимой продукции. В широком смысле понятие концентрации целесообразно использовать преимущественно по отношению к различным типам корпораций. При различных вариантах концентрации должны использоваться разные показатели ее уровня и разные критерии оценки эффективности концентрации. Концентрация производства проявляется в определенных размерных характеристиках и оценивается их динамикой.

Интеграция на основе кооперации может быть временной и постоянной, она проводится на основе картельного соглашения, предусматривающего различные организационные формы в виде картели, консорциума, пула и т. д. Кооперируются предприятия, как правило, для совместного выполнения крупных проектов, для осуществления единых задач и координации поведения на рынке сбыта продукции.

Интеграция предприятий выходящая из принципа концентрации проводится на основе централизации и концентрации капитала. Централизация капитала означает слияние отдельных капиталов (долевых вкладов в уставный фонд) в единый капитал для совместного использования.

Размерность производства может измеряться следующими основными показателями:

- уровень капитализации;
- рыночная оценка стоимости основных производственных фондов;
- численность персонала;
- объем производимой продукции в стоимостном или натуральном выражении;
- удельный вес предприятия на рынке данной продукции;
- удельный вес предприятия на региональном, национальном или мировом рынке;
- доля крупных предприятий в общем количестве предприятий в стране.

Последний показатель характеризует уровень концентрации в масштабе всего национального производства.

Концентрация производства проявляется в укрупнении размеров предприятий (абсолютная концентрация) и в распределении общего объема производства отраслей экономики между предприятиями разного размера (относительная концентрация).

Абсолютная концентрация характеризуется объемом производимой продукции и размерами производственных ресурсов, а относительная концентрация — удельным весом отдельной организации в общем объеме продукции и на рынке продаж.

Основными организационными формами интеграции фирм на основе принципа концентрации являются синдикат, трест, концерн и другие разновидности.

Существуют три основных вида концентрации: горизонтальная, вертикальная и диверсификация.

Горизонтальная концентрация означает сосредоточение однотипных производств (металлообработка, пищевые предприятия и т. п.) в крупной компании.

Вертикальная концентрация предполагает объединение в рамках корпорации всех последовательных стадий производства (от добычи сырья до сбыта готовой продукции) в виде специализированных предприятий. Концентрация на основе диверсификации означает проникновение крупных предприятий (компаний, фирм, корпораций) в несвойственные их производственной основе другие отрасли и объединение предприятий этих отраслей в рамках компании.

Концентрация на основе диверсификации означает проникновение крупных предприятий (компаний, фирм, корпораций) в несвойственные их производственной основе (другие) отрасли и объединение предприятий этих отраслей в рамках основной компании.

Диверсификация активно распространяется в мировой практике, что обусловлено следующими факторами:

- 1) ограниченностью емкости рынка специализированной продукции;
- 2) уменьшением риска предпринимательской деятельности за счет расширения и перераспределения источников формирования прибыли корпорации;
- 3) возможностью компенсации убытков в период структурных изменений, обновления продукции, реорганизаций и конъюнктурных колебаний одной отраслевой группы продукции за счет высокой рентабельности другой отраслевой группы товаров;
- 4) возможностью гибкого маневрирования инвестициями для развития тех или иных направлений производства.

В соответствии с этим различают также две формы развития корпоративных структур:

- 1) органический рост, основанный на концентрации капитала, привлечении инвестиций для расширения масштабов производства и интеграции предприятий. Интеграция порождает эффект синергии, обусловленный оптимальным комбинированием ресурсов и возможностей

и способствующий максимальной конкурентоспособности и конечной эффективности деятельности корпорации;

2) рост через приобретение, основанный на тактике слияний и поглощений, который ведет к расширению сферы деятельности и контроля корпорации, расширяет поле для развития интеграционных процессов, мобилизации конкурентных преимуществ и достижения большего эффекта. Принципиальное различие между этими формами состоит в том, что в первом случае рост корпорации одновременно означает увеличение общественного производства, а во втором – происходит его перераспределение между корпорациями.

Закономерная тенденция концентрации производства вытекает из экономических преимуществ. Положительный экономический эффект концентрации производства проявляется, во-первых, в снижении издержек на единицу выпускаемой продукции; во-вторых, в повышении экономической устойчивости за счет высокой величины капитализации.

Крупное производство использует масштаб серийности и дает более дешевую и более качественную продукцию. Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции уменьшается по мере увеличения объема производства.

Экономический смысл концентрации производства состоит в достижении размерности предприятия, при которой минимизируются издержки в расчете на единицу выпускаемой продукции. Увеличение объема производства позволяет более эффективно использовать имеющиеся в наличии ресурсы. Чем выше уровень концентрации (до определенного предела), тем выше эффективность деятельности предприятия.

Концентрация может быть осуществлена путем:

- накопления
- централизации
- комбинирования
- кооперирования.

Накопление - увеличение производства за счет собственных или привлеченных средств;

Централизация - объединение мелких хозяйств с последующей корректировкой внутрихозяйственной специализации;

Комбинирование - соединение в одном предприятии производства и переработки, основного производства с дополнительными, в целях лучшего использования на предприятии ресурсов и сырья;

Кооперирование - объединение предприятий для совместного производства при сохранении их самостоятельности.

Две основные формы роста и расширения масштабов производства и капитала:
 Концентрация, основанная на накоплении, расширенном воспроизводстве;
 Концентрация, связанная со слиянием и поглощением.

1.5. Интеграция на основе диверсификации

Корпорация, как и любая организационно-экономическая система, подвержена непрерывному изменению, вызванному прежде всего экономической целесообразностью своего развития в рамках складывающихся внешних условий. Также изменение происходит, как правило, в виде слияния (поглощения) компаний, приводящих к образованию диверсифицированных корпораций и их разукрупнению, что существенным образом затрагивает интересы и государств, на территории которых они регистрируются и осуществляют свою деятельность. Поэтому государства путем формирования соответствующих правовых норм регулируют эти процессы.

Сформировавшаяся теория минимизации предпринимательских рисков заставляет управленцев диверсифицировать виды деятельности своих компаний. В связи с этим выделяют два определения понятия «диверсификация».

Проникновение фирмы в отрасль, не имеющую прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли деятельности корпорации. В этом случае диверсификация связана с процессом концентрации производства на межотраслевом уровне и структурной перестройкой хозяйствования.

В широком смысле – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т.п.).

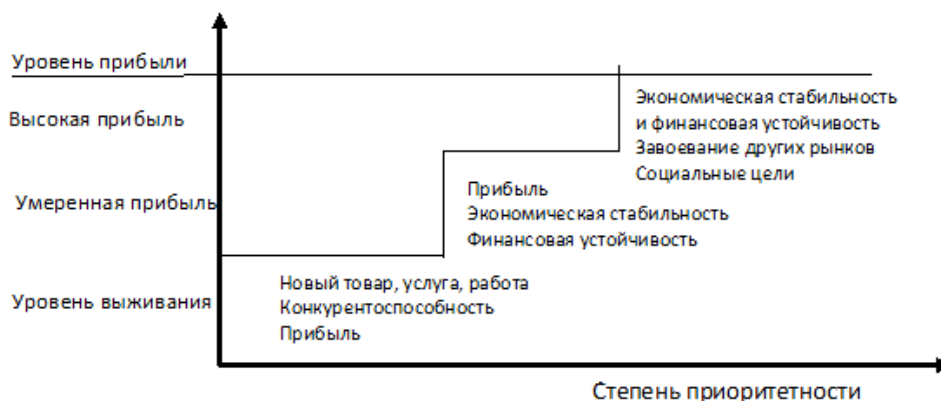


Рис. 3. Приоритет целей диверсификации

Таким образом, диверсификация производства и предпринимательской деятельности является инструментом устранения диспропорции воспроизводства и перераспределения ресурсов, преследует, как правило, различные цели и определяет направления реструктуризации корпорации и экономики в целом. Цели диверсификации напрямую зависят от финансового состояния и производственных возможностей корпорации, а привлекательность отраслей для конкретной корпорации различна в краткосрочном и долгосрочном периодах. Приоритет целей диверсификации отражен на следующем рисунке (см. рис. 3)

Диверсификация связана с таким преимуществом крупных предприятий, как эффект разнообразия. В современных условиях он оттесняет на второй план эффект массового производства однородной продукции. Суть эффекта разнообразия заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов продукции на небольших специализированных предприятиях. Однако эта закономерность не имеет универсального характера, хотя она применима для достаточно большого числа производств. Следует отметить, что диверсификация деятельности предприятия является формой реализации корпоративной стратегии. Главной коммерческой целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ, но реальные получения конкурентных преимуществ, а, следовательно, и побудительные мотивы диверсификации различны (рис 4.)



Рис. 4. Побудительные мотивы диверсификации

Более широко мотивы и цели диверсификации раскрыты на рис. 5.

Факторы, влияющие на принятие решения о диверсификации классифицируются следующим образом. Факторы внешней среды:

Экономические факторы:

- Экономический цикл;
- Жизненный цикл корпорации;
- Жизненный цикл товара;
- Кредитно - денежная политика;
- Инфляция и инфляционные ожидания;
- Уровень безработицы;
- Цены на продукцию естественных монополий;
- Цены на природные ресурсы;
- Доступность для участников рынка государственных (муниципальных) программ и заказов.

Политические факторы:

- Государственная поддержка малого и среднего бизнеса;
- Политическая стабильность;
- Отношение местных властей с федеральным центром;
- Степень активности местных (федеральных) властей в общемировых экономических процессах и программах;
- Степень лоббирования своих интересов крупными игроками на рынке.

Факторы правовой среды:

- Антимонопольное законодательство;
- Правовое регулирование трудовых отношений;
- Регулирование потребительских кредитов;
- Законы об охране окружающей среды;
- Лицензирование отдельных видов деятельности.
- Технологическая среда:
- Интенсивность внедрения новых продуктов;
- Приоритетные направления затрат на НИОКР;
- Автоматизация.

Факторы социально-культурной среды:

- Качество жизни населения;
- Уровень образования;
- Потребительская активность и отношение к новым продуктам;

- Динамика потребности социальных групп населения.

Поведение конкурентов.

К факторам внутренней среды, влияющим на принятие решения о диверсификации, относится, прежде всего, нереализованный потенциал бизнеса. Под нереализованным потенциалом следует понимать не задействованные в производственно-технологической цепочке ресурсы: не использующиеся или использующиеся в неполной мере материальные или финансовые ресурсы. Решение этой задачи кроется в формировании не просто диверсифицированной корпорации, а в формировании финансово-промышленной группы (ФПГ). Тогда корпорация может рассматриваться как инструмент интеграции промышленного и банковского капитала.

Как инвестиционная стратегия, диверсификация направлена не на максимизацию прибыли, а на уменьшение риска и рост фирмы, так как капитальные вложения направляются, прежде всего, на расширение производства.

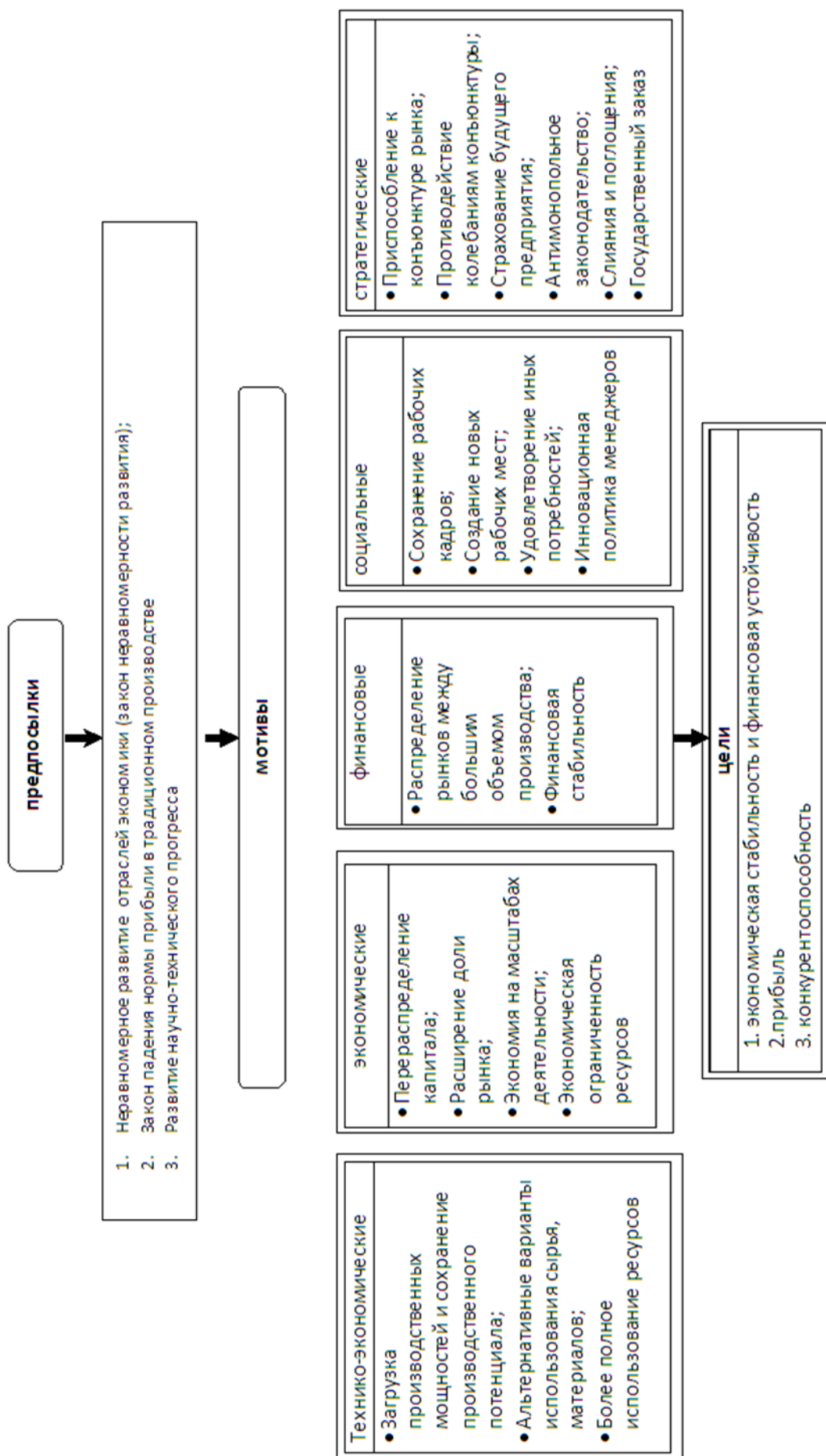


Рис. Мотивы и цели диверсификации

Считается, что диверсификация должна привести к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе и за счет синергизма (стратегических преимуществ, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках.). Она, с одной стороны, уменьшает риск за счет устранения зависимости предприятия от какого-либо товара или рынка, но с другой - увеличивает его, так как появляется риск присущий именно диверсификации.

Разделяют связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию, которую иногда называют латеральной (лат. *Lateralis*- боковой) диверсификацией. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной. Основным критерием определения типа диверсификации является принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

Вертикальная интеграция, или связанная вертикальная диверсификация,- это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса. Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия вместо того, чтобы покупать их на рынке у других предприятий. Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства, и сбыта продукции. В результате вертикальной интеграции происходит объединение фирм, находящихся на различных этапах производственного процесса. При этом возможны разные типы вертикальной интеграции:

- полная интеграция производственной деятельности;
- частичная интеграция, в этом случае часть продукции изготавливается на предприятии, а часть - закупается у других предприятий;
- квазиинтеграция - создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение предприятия в производственной цепочке:

- интеграция «назад», или так называемая обратная интеграция;

- интеграция «вперед», или прямая интеграция.

При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья, либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности.

При прямой интеграции предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т.е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над сбытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей. Это логичная стратегия для корпорации, имеющей сильную конкурентную позицию (значительную долю рынка) в привлекательной отрасли. Вертикальная интеграция может проводиться за счет мобилизации как внутренних, так и внешних факторов.

Причиной выбора такой стратегии корпорации зачастую является неодинаковый уровень цен на сырье и готовую продукцию. Контроль над сырьем направлен на его удешевление, а также обеспечение гарантированного доступа к источникам сырья. Этот контроль является важным источником конкурентного преимущества, связанного с низкими издержками производства. На стадии готовой продукции имеется больше возможностей дифференцировать продукцию, а контроль над каналами сбыта или взаимодействие со сбытовыми службами позволяет получать синергический эффект.

Хотя обратная интеграция обычно более прибыльная, чем прямая, она может уменьшить стратегическую гибкость корпорации, поскольку связана с приобретением дорогостоящих активов, которые трудно распродать. Другими словами, она создает высокий барьер, затрудняющий выход из отрасли.

Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация-это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства и/или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров и услуг. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Несвязанная диверсификация или просто диверсификация- это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада.

При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства (конгломератная диверсификация). Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепиться в растущих областях и/или отраслях с высокой нормой прибыли, распределения риска, использование опыта управления, иногда играют роль налоговые льготы. Диверсификация в растущие отрасли может быть связана с долговременной стагнацией той или иной отрасли. Когда, например, отраслевой рынок достигает зрелости, компания, имеющая среднюю конкурентную позицию, начинает испытывать трудности, и здесь наиболее вероятной стратегией будет диверсификация в несвязанную отрасль. Однако всегда необходимо учитывать, что, как и при разработке новых продуктов, прибыль от диверсификации достигается не сразу. Диверсификация требует тщательной проработки всех рыночных факторов, финансовой стороны, а также вопросов управления диверсифицированной фирмой. При диверсификации важно учитывать фактор времени. Когда сложившиеся компании вторгаются в новую отрасль, то раннее вхождение в эту отрасль может стать ключевым фактором успеха.

Для повышения прибыльности и использования ключевых факторов успеха, связанных с расширением рынка, предприятия обычно стремятся выйти на быстрорастущие товарные рынки, которым, присущи значительные риски, вызванные рядом причин:

1. Число конкурентов на отраслевом рынке может превысить максимальный предел, обеспечивающий эффективное функционирование рынка.
2. Каналы сбыта не могут обеспечить реализацию продукции всех предприятий.
3. Изменение технологий, форм и методов сбыта ведут к изменениям ключевых факторов успеха. Однако не всякая фирма может своевременно адаптироваться к этим изменениям.
4. Обманчивый рост рынка.

Именно по этим причинам производство освоенной продукции, т.е. работа в традиционной отрасли, может оказаться менее рискованным делом, чем выход в новые для предприятия отрасли.

Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации.

Интеграция	Диверсификация
<p>Обмен деятельностью или совместное владение сферами деятельности/ресурсами посредством использования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • торговой марки; • эффективного маркетинга; • сервисного обслуживания; • НИОКР и возможностей новых товаров/технологий; • избытка мощностей; • экономии на масштабе производства. 	<p>Распространение хозяйственной деятельности на новые, не связанные сферы, с целью:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уменьшение риска; • использование выгод налогообложения; • повышение ликвидности активов; • управление потоком доходов; • защиты против слияния; • установления договорных цен; • обеспечения интересов руководства.

Стратегия диверсифицированного роста реализуется при невозможности развития корпорации на определенном рынке в пределах отрасли с данным продуктом. К таким стратегиям относятся: стратегия горизонтальной, центрированной и конгломеративной диверсификации.

Стратегия горизонтальной диверсификации – поиск возможности роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей принципиально новой технологии. При этом корпорация ориентируется на производство такой технологически несвязанной продукции, которая использовала бы уже имеющиеся возможности. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

Стратегия центрированной диверсификации – поиск и использование имеющихся в существующем производстве дополнительных возможностей для выпуска новой продукции. Новое производство возникает исходя из возможностей, имеющихся в используемой технологии, на освоенном рынке, а существующее производство остается центральной частью бизнеса.

Стратегия конгломеративной диверсификации – расширение за счет производства продукции, технологически не связанной с производимой ранее и реализуемой на новых рынках.

Под влиянием процессов диверсификации формируются конгломеративные финансово-промышленные корпорации, которые образуются посредством объединения различных предприятий, находящихся на разных стадиях производства, в различных отраслях и не связанные между собой. Благодаря диверсифицированной структуре, уменьшающей риск убытков от циклических, конъюнктурных и структурных колебаний, конгломераты более устойчивы в конкуренции.

В основе интеграции и диверсификации часто лежит принцип объединения-собственности, ресурсов, сфер деятельности. Конкретные формы хозяйственных объединений разнообразны и зависят от национальной специфики экономических и юридических институтов. Но при всем многообразии форм объединений главными в них являются два связующих элемента: отношения собственности и производственная или контрактная кооперация.

Вертикальный комплекс – это хозяйственное объединение, основанное на участии головной компании в производственных связях (поставщик-потребитель) и в капитале входящих в него предприятий (филиалов). Реальный характер вертикального объединения, называемого концерном, определяется национальной спецификой. Концерны не однотипны и различаются главным образом степенью самостоятельности входящих в них предприятий. Если американские концерны основаны на полном владении филиалами, то западноевропейские и японские концерны состоят из формально независимых предприятий, управляемых головной компанией – владельцем контрольного пакета их акций (холдинговая структура).

Другая форма объединения возникает при несвязанной диверсификации в рамках единого юридического лица – это корпорация, диверсифицированная фирма или конгломерат.

Выгоды и издержки диверсификации

– Стратегические выгоды диверсификации обусловлены рядом факторов, важнейшими из которых являются следующие:

– потенциал синергизма - сокращение затрат при объединение различных видов бизнеса за счет единой системы управления, контроля и координации, а также за счет ускорения оборачиваемости средств;

– улучшение информационного обеспечения бизнеса, интеграция маркетинговых исследований (во многих отраслях это является важным побудительным стимулом интеграции);

- постоянство деловых связей, стабильность и гарантированность поставок. Это, в свою очередь, позволяет экономить средства, направляемые на маркетинг и рекламу;
- технологический выигрыш за счет обмена технологиями, совместного проведения НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы);
- возможности большей дифференциации продукции за счет совместной работы по совершенствованию уровня качества, сервиса, маркетинга и каналов сбыта. Особенно это проявляется при прямой интеграции.

Вместе с тем диверсификация должна носить разумный характер, связанный с учетом возможных рисков. Ведь даже интеграция может оказаться рискованной. Поэтому диверсификацию деятельности надо применять так, чтобы, с одной стороны, полностью реализовать возможный стратегический потенциал, а с другой - достигнуть сбалансированных экономических и технологических результатов. Здесь существуют три главные проблемы:

1. Реальной связи между различными видами бизнеса и потенциалом синергизма может просто не быть.

2. Потенциальный синергизм существует, но с его реализацией возникают серьезные проблемы. Между сложившимися бизнес-единицами могут быть различия в управленческой культуре, организационной структуре, которые и определяют трудности в реализации синергического эффекта.

3. Антимонопольное законодательство создает дополнительные трудности и риски. Кроме того, издержки диверсификации могут быть обусловлены следующими факторами:

- стоимостью выхода на новые рынки;
- необходимостью придания деятельности предприятия большей гибкости и сбалансированности при диверсификации и выборе партнеров по бизнесу;
- проведением инновационной деятельности во всем интегрированном цикле.

При вертикальной интеграции доля постоянных издержек в общих издержках предприятия, как правило, возрастает. Во многом это связано с частичным устранением действия рыночных сил и конкуренции в интегрированной производственной цепочке. Жесткие связи внутри интегрированного цикла могут обернуться тем, что смена партнера в случае необходимости обойдется дороже, чем при работе с независимыми предприятиями.

Исследователи отмечают, что провал многих программ диверсификации связан с рядом подводных камней, присущих данным программам, среди которых:

- экономические - диверсификация неизбежно увеличивает расходы;
- управленческие - повышается сложность управления предприятием;

– потребительские - эффект диверсификации может быть сведен на нет потребителями;

– конкурентные - игнорируются важнейшие требования стратегии конкуренции. Не уделяется должного внимания тому факту, что конкурируют не диверсификационные предприятия, а только входящие в их состав производства.

Диверсификация может быть успешной только в том случае, когда она выгодна структурным подразделениям и повышает конкурентный статус предприятия в целом. Для этого необходимо:

1. Осуществлять постоянный поиск возможностей разделения производств в существующих структурах. Это может естественным образом привести к освоению новых видов бизнеса и упростить проблемы интеграции.

2. Провести ревизию взаимосвязей между существующими структурными подразделениями. Слабая связь стадий технологического процесса, пробелы в жизненном цикле выпускаемых продуктов могут указать на желаемые направления диверсификации.

3. Оценить возможности последующей реорганизации структуры нового бизнеса. По мнению ряда исследователей, предполагаемая сфера бизнеса не должна быть привлекательной до момента диверсификации. Желательно вступить в новую сферу до того, как будет виден ее полный экономический потенциал.

4. Использовать при проведении диверсификации накопленный в основном бизнесе практический опыт. Основная цель при этом - организация связанных, усиливающих общий потенциал бизнес-единиц.

5. Создавать основу для упрощения горизонтальных взаимосвязей между бизнес-единицами и их персоналом с тем, чтобы диверсификация не приводила к разобщению предприятия, а подчеркивала особое значение сотрудничества за счет создания механизмов корпоративного единства (мотивация сотрудников, создание региональных центров, развитие корпоративной культуры и т.д.)

Таким образом, диверсификация как механизм интеграции направлена не на максимизацию прибыли, а на уменьшение риска и рост фирмы, так как капитальные вложения направляются, прежде всего, на расширение производства.

1.6. Механизм функционирования объединений предприятий

Формирование интегрированных объединений предполагает наличие каких-либо общих корпоративных интересов различных субъектов хозяйствования. Наиболее

сближающими из этих интересов являются условия совместного ведения бизнеса, участие в едином технологическом бизнес-процессе, что предполагает создание, совершенствование и вовлечение новых участников в единую технологическую цепочку.

Технологическая цепочка – упорядоченная в процессе выполнения операций по совместному ведению бизнеса совокупность юридических лиц, осуществляющих производственную и иную деятельность по разработке, изготовлению и продвижению конечного продукта технологической цепочки в рамках полного технологического цикла.

Полный технологический цикл- совокупность технологических операций, выполняемых в определенной последовательности, начиная с переработки сырья, необходимая и достаточная для изготовления конечного продукта.

Сырье – исходные по отношению к циклу материалы, из которых в рамках технологического цикла изготавливается конечный продукт.

Конечный продукт - продукция (продукт, услуга), предназначенная для потребления внешними по отношению к циклу юридическими или физическими лицами.

Следовательно, в рамках полного технологического цикла сырье, подвергнутое переработке по определенной последовательности технологических операций, «превращается» в конечный продукт.

Цели объединения предприятий в технологические цепочки:

1. Повышение эффективности функционирования за счет того, что каждый из участников технологической цепочки заинтересован в конечном результате.

2. Возможность более быстрого получения средств для осуществления производственной программы. Поскольку процесс контроля со стороны финансовых институтов (кредиторов) заключается в контроле за деятельностью управляющей компании.

Технологические цепочки – это объединения предприятий, для которых в настоящее время очень остро стоит проблема управления. Для эффективного осуществления цикла управления в технологической цепочке одним из актуальных вопросов является изучение совместной деятельности, поскольку руководству корпорации, во-первых, необходимо четко представлять себе, насколько эффективно взаимодействуют предприятия внутри технологической цепочки, во-вторых, необходимо на каждом этапе отслеживать и выявлять узкие места в технологическом цикле.

Руководству технологической цепочки необходимо изучение совместной деятельности для того, чтобы решить дилемму: участвовать или нет в едином технологическом цикле, во-вторых, справедливо распределить прибыль от совместной деятельности. Поскольку предприятия в технологических цепочках являются юридически независимыми, для руководства возникает необходимость количественно оценить качество взаимодействия. Эта

необходимость вызвана тем, что в настоящее время каждое предприятие за просчеты своих партнеров вынуждено расплачиваться собственными деньгами.

Для осуществления процесса управления управляющая компания должна определить и согласовать с подчиненными предприятиями перечень и объем информации о функционировании каждого предприятия, предоставляемый предприятиями-участниками управляющей компании.

В технологической цепочке руководитель конкретного предприятия не зависит от руководителя проекта в административном порядке, поэтому руководитель проекта должен иметь другие рычаги воздействия на руководителя предприятия.

Одним из таких рычагов может быть процедура распределения прибыли от проекта к предприятиям-участникам. Другим рычагом может быть делегирование конкретных полномочий от предприятия к проекту, оговоренное в Уставе предприятия.

Технологические цепочки как объект управления. Функционирование технологической цепочки - это сложный многогранный процесс, требующий управления. Основным критерием для оценки качества управления является эффективность функционирования технологической цепочки. Для оценки эффективности необходимо определить систему показателей и описать алгоритмы для их расчета. Необходимо не только рассчитать значение эффективности, но и проанализировать ее составляющие. Под эффективность понимается результат, подводящий некий итог деятельности за определенный период. Результату предшествует процесс функционирования, в ходе которого на предприятиях производится продукция, осуществляется ее реализация внешним потребителям. Поскольку технологическая цепочка представляет собой функционирующую систему, она подразумевает определенную специфику в осуществлении управления. Для осуществления управления функционированием технологической цепочки должна быть создана определенная система коммуникаций между руководящим органом корпорации и технологическими цепочками, образованными в группе, которая бы учитывала эту специфику. Такая система коммуникаций называется системой управления.

Основная цель планирования, функционирования технологической цепочки – определение основных задач технологической цепочки, определение схемы взаимодействия, расчет плановых значений основных показателей, изучение кандидатур на утверждение руководителем проекта.

Процесс проектирования состоит из нескольких этапов. На первом этапе определяется последовательность взаимодействия предприятий-участников технологической цепочки, порядок совершения операций в рамках технологического цикла. Вторым этапом является

проектирование календарного плана выполнения проекта, цель которого установить контрольные цифры по длительности выполнения операций в рамках технологической цепочки. Основой для этого служит информация, полученная в ходе предварительного анализа контрагентов, об оборачиваемости и длительности технологического цикла.

Потенциальные участники технологической цепочки должны предоставить отчетность за несколько периодов. Третий этап-проектирование схемы финансовых потоков.

Основу для расчета планового бюджета технологической цепочки составляет финансовое прогнозирование. Плановый бюджет включает целый пакет документов: прогноз реализации, план производства, прогноз запасов, календарь прямых материальных затрат, прогноз доходов и расходов предприятия, плановый баланс. Отправной точкой финансового прогнозирования является прогноз продаж и соответствующих им расходов; конечной точкой и целью – расчет потребностей во внешнем финансировании. Основные шаги прогнозирования потребностей финансирования таковы:

1. Составление прогноза продаж различными доступными методами.
2. Составление прогноза переменных затрат.
3. Составление инвестиций в постоянные и текущие активы, необходимые для достижения требуемого объема продаж.
4. Расчет потребностей во внешнем финансировании и изыскание соответствующих источников с учетом принципа формирования рациональной структуры источников средств.

Планирование схемы финансовых потоков заключается в определении направлений и объемов платежей, осуществляемых при реализации проекта.

Итогом выше названных трех этапов становится документ, включающий в себя результаты проектирования – организационный план функционирования технологической цепочки, который позволяет руководству в процессе функционирования технологической цепочки, проводить контрольно-руководящие мероприятия. На основании организационного плана производится планирование эффективности. Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. К этим показателям относятся: чистый дисконтированный доход или интегральный эффект, определяемый как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Индекс доходности, представляющий собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений. Индекс доходности тесно связан с чистым дисконтированным доходом. Он строится из тех же элементов и его значение связано со значением чистого

дисконтированного дохода: если чистый дисконтированный доход положителен, то индекс доходности больше единицы и наоборот. Если индекс доходности больше 1, производственная схема эффективна, если индекс доходности меньше 1, неэффективна.

Внутренняя норма доходности, представляющая собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Если расчет чистого дисконтированного дохода дает ответ на вопрос является ли технологическая цепочка эффективной или нет при некоторой заданной норме дисконта, то внутренняя норма доходности определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае, когда внутренняя норма доходности равна или больше требуемой нормы доходы на капитал, инвестиции в данную технологическую схему оправданы. Если сравнение альтернативных вариантов технологической цепочки по чистому дисконтированному доходу и внутренней норме доходности приводят к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать первому.

Срок окупаемости – минимальный временной интервал (от начала осуществления цикла производства), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Это период (месяц, квартал, год), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с осуществлением производственного процесса, покрываются суммарными результатами его осуществления. Срок окупаемости рекомендуется определять с использованием дисконтирования.

Наряду с перечисленными критериями можно использовать и другие: интегральную эффективность затрат, точки безубыточности, простая норма прибыли, капиталотдачи.

На практике эффективность технологической цепочки анализируется в следующем порядке:

1. Сравнивается среднесрочная рентабельность схем со средней ставкой банковского процента за этот период.
2. Схемы сравниваются с точки зрения страхования от инфляционных потерь.
3. Сравниваются периоды окупаемости инвестиций.
4. Сравниваются размеры требуемых инвестиций.
5. Рассматривается стабильность поступлений в ходе функционирования технологической цепочки.
6. Сравнивается рентабельность инвестиций в целом за весь срок функционирования технологической цепочки.
7. Сравнивается рентабельность инвестиций в целом с учетом дисконтирования.

Решение о принятии или отклонении определенного варианта технологической цепочки принимается в соответствии с определенным набором критериев:

1. Отсутствие более выгодных альтернатив.
2. Минимизация риска потерь от инфляции.
3. Краткость срока окупаемости затрат.
4. Относительная дешевизна проекта.
5. Обеспечение концентрации (стабильности) поступлений.
6. Высокая рентабельность с учетом дисконтирования.

Организация технологической цепочки – комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов, связанных с ее функционированием. Этот комплекс заключается в следующем:

- согласование организационной схемы;
- согласование плана эффективности;
- поиск инвесторов;
- подготовка и согласование нормативных документов;
- определение форм оповещения, взаимодействия, воздействия;
- утверждение даты начала функционирования технологической цепочки;
- подписание необходимых договоров;
- назначение управляющего технологической цепочкой;
- получение денежных средств и начало функционирования.

Процесс организации технологической цепочки, являясь неотъемлемым этапом цикла управления, направлен на повышение эффективности функционирования проектируемой технологической цепочки. В процессе управления участвуют и взаимодействуют специалисты различных служб, что полностью соответствует концепции горизонтальной корпорации.

На этапе организации создаются предпосылки для успешного освоения технологии и функционирования производственного процесса в рамках технологической цепочки с минимальным риском.

Для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ технологической цепочки необходима мотивация ее участников.

Мотивация участников технологической цепочки – процесс побуждения участников к деятельности для достижения общих целей технологической цепочки в соответствии с корпоративной стратегией в целом. Каждый из участников технологической цепочки должен представлять цель функционирования цепочки, а также знать, что он получит при успешном выполнении задач.

В целях стимулирования предприятий, действующих в рамках технологической цепочки, на организационном этапе проводится распределение совокупной прибыли среди предприятий таким образом, чтобы каждое предприятие, их руководители и простые рабочие были заинтересованы в конечном результате деятельности всей технологической цепочки. При этом для достижения целей мотивации необходимо воздействие таких факторов, как ощущение успеха, карьерный рост, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

В качестве основы мотивации можно использовать теорию ожиданий, которая основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен, что имеется большая вероятность удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения целей.

Любой субъект хозяйствования, участвующий в конкретном созидательном процессе, точно таким же образом нуждается не только в обеспечении интересов, соответствующих его миссии, но и в адекватной мотивации своей более интенсивной и эффективной деятельности.

Разработка соответствующих способов и методов мотивации всех участников технологической цепочки позволит обеспечить соблюдение общих корпоративных интересов без каких-либо возможных ущемлений интересов каждого отдельно взятого участника корпоративного объединения.

2. СЛИЯНИЕ И ПОГЛАЩЕНИЕ

Основные принципы развития крупных компаний в 80-е годы – экономия, гибкость, маневренность и компактность – во второй половине 90-х годов сменились ориентацией на экспансию и рост. Крупные компании стремятся изыскивать дополнительные источники расширения своей деятельности, среди которых одним из наиболее популярных является слияние и поглощение компаний. Слияние – один из самых распространенных приемов развития, к которому прибегают в настоящее время даже очень успешные компании. Этот процесс в рыночных условиях становится явлением обычным, практически повседневным.

Немногие проблемы экономической теории и практики вызывают более жаркие дискуссии, чем проблемы слияния и поглощения компаний. Сталкиваются абсолютно противоположные точки зрения на целесообразность и эффективность подобной реструктуризации компаний: некоторые рассматривают слияния как важный источник повышения результативности деятельности компаний; другие считают их только отражением властных инстинктов менеджеров, чье стремление снижает, а не повышает эффективность компании.

Но какие бы не существовали мнения по этому вопросу, слияния и поглощения компаний – это объективная реальность, которую необходимо исследовать, анализировать и делать соответствующие выводы, позволяющие не повторять ошибки, уже пройденные и неоднократно другими.

2.1 История возникновения термина слияние и поглощение

Слияния и поглощения. Ещё каких-то несколько лет назад эти слова ничего Исторические аспекты, сущность слияний и поглощений не говорили среднестатистическому россиянину. Однако подобная неосведомленность совсем не говорит, что в нашей стране отсутствовали процессы, которые сейчас обозначаются столь звучным словосочетанием. Разве никто не скупал акции у заводских проходных, разве крепкие молодые люди не врываются на территории градообразующих предприятий, разве судьи не выносили заказные решения? Всё это было, но термин слияние и поглощения не использовался.

Данный термин был заимствован из английского языка mergers and acquisitions (M&A). Западные компании вкладывают в это понятие иной смысл, нежели отечественные специалисты. Как известно, акции подавляющего большинства иностранных акционерных компаний имеют хождение на открытом рынке ценных бумаг. В связи с этим термин M&A неразрывно связан именно с акциями компаний. В отечественных же условиях установление контроля над компанией может и не быть связано с ценными бумагами.

Долгое время в научной литературе и отдельных публицистических статьях отечественных авторов два слова – слияния и поглощения вместе практически не употреблялись. Слияние использовалось авторами в качестве одной из разновидностей реорганизации – процедуры предусмотренной Гражданским кодексом и специальными законами. Поглощение же, не являясь юридическим термином с точки зрения российского права, употреблялось лишь как обобщающее понятие, в ходе осуществления образцов методов и средств установления контроля над бизнесом. Изредка встречались статьи, посвященные теме слияний и поглощений в западной практике, однако для описания отечественных реалий данный термин практически не использовался.

Широкое распространение словосочетания началось, пожалуй, с 2003 года. Именно тогда свет увидел первый номер журнала «Слияния и поглощения». Во многом благодаря данному изданию этот термин сильно укоренился в общественном сознании. Постепенно его стали употреблять специалисты в области корпоративного права, вслед за ними - их работодатели и клиенты, а затем, яркое и многозначительное словосочетание, подхватили журналисты, освещающие корпоративные конфликты.

В настоящее время под словосочетанием слияния и поглощения подразумевают любой способ установления контроля над компанией и её активами, будь то приобретение акций, банкротство или покупка на торгах здания, находившегося в федеральной собственности.

2.2. Экономический смысл слияний и поглощений

Слияния и поглощения компаний - это особый класс экономических процессов укрупнения бизнеса и капитала, происходящих на микро- и макроэкономическом уровнях, и в результате которых на рынке образуются более крупные компании взамен нескольких меньших по размеру. Конечно в вопросе о слиянии и поглощении компаний помощь профессионалов просто необходима, мы на эту роль не тендуем, а просто постараемся в данной статье систематизировать основные данные о таких способах реорганизации компаний.

Слияние компаний - это объединение двух или более хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется новая, объединённая экономическая единица. Оно может быть трех типов:

1) Слияние форм - это объединение, при котором слившиеся компании прекращают своё существование в качестве автономных юридических лиц и налогоплательщиков. Образованная путем слияния компания берёт под свой полный контроль и прямое управление все активы и обязательства перед клиентами компаний, принявших участие в слиянии компаний.

2) Слияние активов - это объединение компаний с передачей собственниками компаний-участниц в качестве вклада в уставный капитал прав контроля над своими компаниями и сохранением деятельности и организационно-правовой формы последних, вкладом в данном случае могут быть исключительно права контроля над компанией.

3) Присоединение - это такая форма объединения, при которой одна из объединяющихся компаний продолжает деятельность, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование в качестве юридических лиц, к оставшейся компании переходят все права и обязательства присоединенных компаний.

Поглощение компаний - это сделка, совершаемая с целью установления контроля над хозяйствующим обществом и осуществляемая путём приобретения более 30 % уставного капитала (акций, долей, и т. п.) поглощаемой компании, при этом сохраняется юридическая самостоятельность общества.

К примеру, некое акционерное общество снижает темпы своего развития, стремительно отстает от некоторых требований рынка, в этом случае естественно снижаются цены на его акции относительно цен других акционерных обществ. И как следствие, оно становится привлекательным для поглощения.

Можно сказать, что это некий общий термин, который используется для описания передачи собственности.

Основные причины слияний и поглощений

С конца 1980-х годов широкую известность получила «теория гордыни» (англ. hubris theory) Ричарда Ролла, согласно которой поглощения компаний часто объясняются действиями покупателей, убеждённых в том, что все их действия правильны, а предусмотрительность безупречна. В результате они платят слишком высокую цену за достижение своих целей.

Теория агентских издержек акцентирует внимание на конфликте интересов акционеров и менеджеров, которые существуют, конечно же, не только в слияниях и поглощениях. Наличие собственных интересов может порождать у менеджмента особые мотивы для слияний и поглощений, противоречащие интересам акционеров и не связанные с экономической целесообразностью.

Основные цели слияний и поглощений компаний:

- Стремление к росту
- Синергия, т.е. в данном случае взаимодополняющее действие активов двух или нескольких сливающихся в одну компаний, совокупный результат которого намного превышает сумму результатов действий каждой из участвующих в слиянии компаний. (Одним из стимулов к слиянию может быть использование эффекта масштаба производства. Это частный случай эффекта синергии).



Рис.6 Цели слияния и поглощения

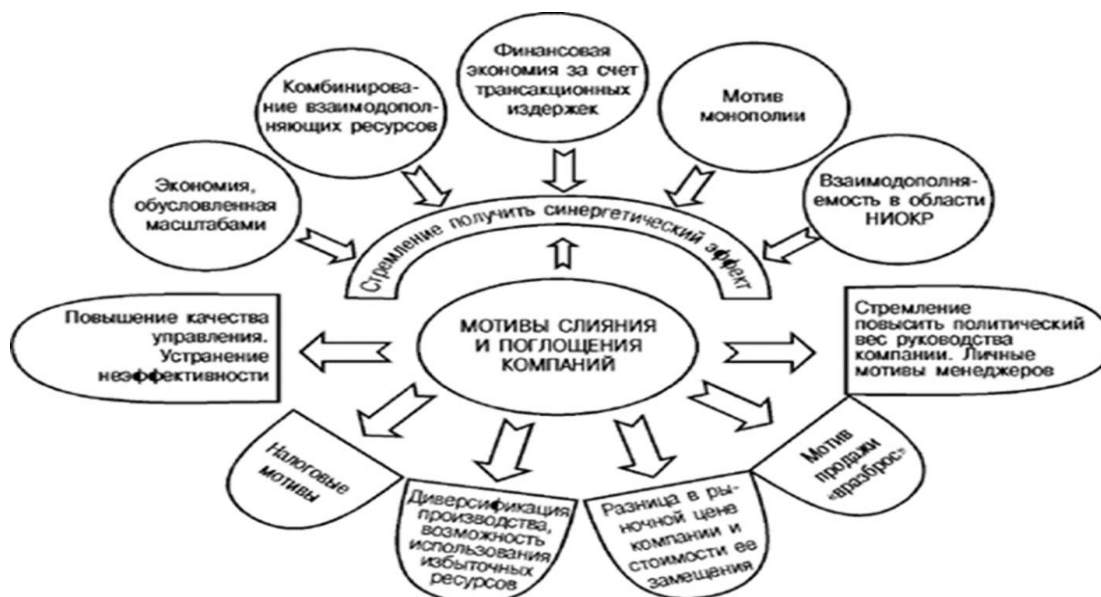


Рис.7 Мотивы слияний и поглощений

Синергетический эффект в данном случае может возникнуть благодаря:

- а) Экономии, обусловленной масштабами деятельности;
- б) Комбинирование взаимодополняющих ресурсов;
- в) Финансовой экономии за счет снижения издержек;
- г) Растущей рыночной прочности за снижения конкуренции (мотив монополии);
- д) Взаимодополняемости в области научно-технических работ.

Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Один из источников экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее число единиц продукции, выпускаемой. Основная идея экономии за счет масштаба состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников. Увеличение объема позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Слияния и поглощения компаний могут обеспечивать экономию, полученную за счет централизации маркетинга, например, через объединение усилий и придания гибкости сбытовые, возможности предлагать дистрибьюторам широкий ассортимент продуктов, использовать рекламные материалы.

Получение экономии, обусловленной масштабами деятельности, характерно для горизонтальных слияний. При образовании конгломератов порой возможно ее достижение. В этом случае добиваются экономии, обусловленной масштабами, за счет устранения дублирования функций различных работников, централизации ряда услуг, таких как бухгалтерский учет, финансовый контроль, делопроизводство, повышение квалификации персонала и общее стратегическое управление компанией.

Интегрировать компанию, поглощаемой в действующую структуру чрезвычайно сложно. Поэтому компании после слияния продолжают функционировать как совокупность конкурирующих подразделений, имеющих разную производственную инфраструктуру, научно-исследовательские и маркетинговые службы. Экономия за счет централизации функций управления может оказаться недостижимой. Сложная структура корпорации, прежде всего, конгломератного типа, наоборот, способна привести к увеличению численности административно-управленческого персонала.

Слияние может оказаться целесообразным, если две или несколько компаний располагают взаимодополняющими ресурсами. Компании после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимости к слиянию, так как каждая приобретает то, чего не хватало, получает ресурсы дешевле, чем они обошлись.

Слияние с целью получения взаимодополняющих ресурсов характерны для крупных фирм и малых предприятий. Объектом поглощения со стороны крупных компаний становятся малые предприятия, так как они способны обеспечивать недостающие компоненты для успешного функционирования. Малые предприятия создают уникальные продукты, испытывают недостатки в производственных, технических и сбытовых структурах для организации крупномасштабного производства и реализации этих продуктов. Крупные компании могут самостоятельно создать необходимые компоненты, но можно дешевле и быстрее получить доступ, осуществив слияние с компанией, производящей их.

- Диверсификация деятельности
- Недооценка поглощаемой компании на финансовом рынке
- Личные мотивы менеджеров

Руководители компаний претендуют на достижение власти и большой оплаты труда, а границы власти и заработная плата находятся в связи с размерами корпорации. Стремлению к увеличению масштабов компаний способствовало применение опционов как средства долгосрочного поощрения. Опционы составляли значительную часть оплаты менеджеров и были привязаны к стоимости капитала управляемой компании.

Причиной слияния компаний являются психологические качества руководителей, считающих, что предполагаемая сделка совершенна.

- Повышение качества управления

Слияния и поглощения компаний могут ставить целью достижение дифференцированной эффективности, что означает, что управление активами одной из фирм было неэффективным, а после слияния активы корпорации станут эффективно управляться.

Практика подтверждает, что объектами поглощений оказываются компании с невысокими экономическими показателями.

- Стремление построить монополию

При слиянии горизонтального типа осуществляется стремление достичь или усилить монопольное положение. Слияние дает возможность компаниям обуздать ценовую конкуренцию: цены за конкуренции могут быть снижены настолько, что каждый из производителей достает минимальную прибыль. Антимонопольное законодательство ограничивает слияния с явными намерениями повысить цены. Иногда конкуренты могут быть приобретены и затем закрыты, потому что выгоднее выкупить их и устранить ценовую конкуренцию, чем опустить цены ниже средних переменных издержек, заставляя производителей подвергаться существенным потерям.

Выгоды от слияния могут быть получены в связи с экономией на дорогих работах по разработке новых технологий и созданию новых видов продукции, на инвестициях в новые технологии и продукты. Одна фирма может иметь выдающихся исследователей, инженеров, программистов и, но не владеть производственными мощностями, сетью реализации. Другая компания может иметь каналы сбыта, но ее работники лишены необходимого творческого потенциала. Вместе обе компании способны плодотворно функционировать. Через слияние могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства.

Передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники, становятся главной сферой интересов слияний.

- Демонстрация оптимистических финансовых показателей в краткосрочном периоде
- Оптимизация налогообложения

Налоговое законодательство стимулирует слияния и поглощения, результатами которых являются снижение налогов или получение налоговых льгот. Например,

высокодоходная фирма, несет высокую налоговую нагрузку, может приобрести компанию с большими налоговыми льготами, которые будут использованы для созданной корпорации.

После банкротства и соответствующей реорганизации компания может воспользоваться правом переноса понесенных убытков на налогооблагаемую прибыль будущих периодов

Диверсификация производства — возможность использования избыточных ресурсов. Причиной слияний и поглощений является диверсификация в другие виды бизнеса. Диверсификация помогает стабилизировать поток доходов, что выгодно сотрудникам компании, поставщикам, потребителям (через расширение ассортимента товаров и услуг).

Мотивом для слияния может стать появление в компании временно свободных ресурсов. Поэтому компании используют излишки средств, образовавшиеся при проведении деятельности, для проведения слияний.

Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения.

Проще купить действующее предприятие, чем строить новое: Рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании (компании-мишени) значительно меньше стоимости замены ее активов.

Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения возникает из-за несовпадения рыночной и балансовой стоимости фирмы, добываемой. Рыночная стоимость фирмы базируется на способности приносить доходы, чем определяется экономическая ценность активов.

Разница между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью

Возможность «дешево купить и дорого продать». Ликвидационная стоимость компании выше ее текущей рыночной стоимости. В этом случае фирма, при условии приобретения ее по цене выше текущей рыночной стоимости, в дальнейшем может быть продана по частям, с получением продавцом значительного дохода (если активы фирмы могут быть использованы более эффективно при розницу другим компаниям).

Поглощение может применяться крупной компанией для того, чтобы дополнить свой ассортимент предлагаемых товаров, как более эффективная в сравнении с организацией нового бизнеса альтернатива, — то есть за счет приобретения готового предприятия вместо организации нового предприятия.

Преимущества слияний и поглощений

- Возможность быстрого достижения лучших результатов.
- Такая стратегия ослабляет конкуренцию.

- Возможность быстрого приобретения стратегически важных активов, в первую очередь нематериальных.

- Вывод компании на новые географические рынки.
- Приобретается уже отлаженная сбытовая инфраструктура.
- Моментальная покупка доли рынка.
- Появляется возможность приобретения недооцененных активов.

Недостатки слияний и поглощений

- Значительные финансовые затраты, так как выплачиваются, как правило, премии акционерам и отходные персоналу.

- Большой риск при неверной оценке компании.
- Усложняется процесс интеграции, если компании действуют в разных сферах.
- После окончания сделки могут возникать проблемы с персоналом компании, которую купили.

- При трансграничном слиянии возможна несовместимость культур.

2.3. Сущность, классификация основных типов

Как же можно определить, что такое слияния и поглощения? В принципе, в специальной литературе подобная деятельность называется одним словом – слияния (mergers), под которой в широком смысле понимается такой процесс, в ходе которого из нескольких компаний образуется одна. Однако юридическая наука и бухгалтерский учет требуют дробления данной категории на процедуры по слиянию (mergers) и поглощению (acquisitions). Проще всего эти два понятия можно охарактеризовать следующим образом.

В результате слияния несколько компаний объединяются в одну. При этом, как правило, существует одна "приобретающая" компания, выступающая инициатором подобной сделки и обладающая более мощным экономическим потенциалом. Отличительной чертой сделки слияния компаний является то, что акционеры "приобретаемой" компании после объединения сохраняют свои права на акции, но уже нового, объединенного акционерного общества.

Процедуру поглощения отличает то, что здесь приобретающая (поглощающая) компания выкупает у акционеров приобретаемой (поглощаемой) компании все или большую часть акций. Таким образом, акционеры поглощаемой компании теряют свои права на долю в капитале новой объединенной компании. Целью слияний и поглощений является увеличение благосостояния акционеров и достижение конкурентных преимуществ на рынке. На самом деле любое акционерное общество, функционирующее в условиях нормальной

цивилизованной рыночной экономики должно ставить эти цели перед собой в качестве приоритетных целей своей деятельности. При этом данные цели могут достигаться компанией с помощью использования как внутренних методов (повышение эффективности управления, использование более современных способов ведения бизнеса, новых технологий, повышение производительности труда и т.д.), так и внешних методов, к которым относится деятельность по слияниям и поглощениям.

На пути к достижению указанных выше целей компания разрабатывает конкретную стратегию своей деятельности. В этом свете компания постоянно оценивает свое положение на рынке, свои сильные и слабые позиции, ищет такие направления своей деятельности, следуя которым она добьется наибольших конкурентных преимуществ. Исходя из этого, компанией могут быть выбраны следующие основные стратегии, или концепции, своего развития:

- Усиление основных направлений своей деятельности;
- Диверсификация деятельности;
- Отказ (продажа) от неосновных направлений деятельности.

Для того чтобы, слияние или поглощение компаний прошло успешно, необходимо использовать следующий механизм:

- правильно выбрать организационную форму сделки;
- обеспечить четкое соответствие сделки антимонопольному законодательству;
- иметь достаточно финансовых ресурсов для объединения;
- в случае слияния быстро и мирно решить вопрос “кто главный”;
- максимально быстро включить в процесс слияния не только высший, но и средний управленческий персонал.

Деятельность по слияниям и поглощениям является одним из основных методов реализации перечисленных стратегий развития фирмы. В частности:

Если фирма занимает удачное положение на рынке, находясь в отрасли, обещающей ей хорошие перспективы развития, однако ей требуется усиление своих позиций для достижения конкурентных преимуществ в отрасли, то, используя механизм слияния и поглощений, она может достигнуть своей цели, объединяясь или приобретая компании того же сегмента рынка;

Часто компания может осуществлять слияния/поглощения фирм из других сегментов рынка для снижения риска своей деятельности (что достигается, например, через выпуск разнородной продукции, продукции находящейся на различных этапах своего жизненного цикла, через географическую диверсификацию в сбыте продукции – то есть, другими словами, через диверсификацию производства), для расширения сферы своего присутствия;

Если компания пересматривает свои позиции на рынке, находит новые приоритеты, выделяет для себя основные направления своей деятельности, освобождаясь от неосновных, проблемных направлений, и, наконец, если компания просто испытывает недостаток в деньгах, то она может эффективно использовать механизм слияний/поглощений для продажи или выделения отдельных подразделений, дочерних компаний.

Более наглядно место слияний и поглощений в корпоративной стратегии компании можно проследить, рассматривая различные типы слияний и поглощений.

Классификация основных типов слияний и поглощений

В современном корпоративном менеджменте можно выделить множество разнообразных типов слияния и поглощения компаний.

Признаки для классификации процессов слияния и поглощения

- характер интеграции компаний;
- национальную принадлежность объединяемых компаний;
- отношение компаний к слияниям;
- способ объединения потенциала;
- условия слияния;
- механизм слияния.

Остановимся на наиболее часто встречающихся видах слияния компаний. В зависимости от характера интеграции компаний целесообразно выделять следующие виды:

- горизонтальные слияния – объединение компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства;

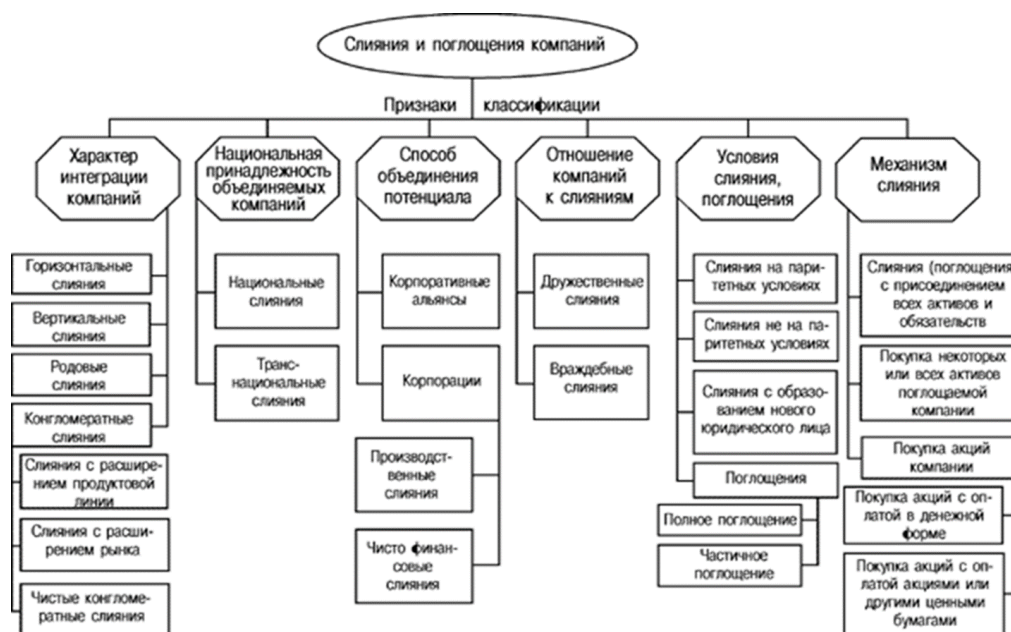


Рис. 8. *Классификация типов слияний и поглощений компаний*

– вертикальные слияния – объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т.е. расширение компанией-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя. Например, слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний;

– родовые слияния – объединение компаний, выпускающих взаимосвязанные товары. Например, фирма, производящая фотоаппараты, объединяется с фирмой, производящей фотопленку или химреактивы для фотографирования;

– конгломератные слияния – объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности, т.е. слияние такого типа – это слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли, не являющейся ни поставщиком, ни потребителем, ни конкурентом. В рамках конгломерата объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора. Профилирующее производство в такого вида объединениях принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе.

В зависимости от национальной принадлежности объединяемых компаний можно выделить два вида слияния компаний:

– национальные слияния – объединение компаний, находящихся в рамках одного государства;

– транснациональные слияния – слияния компаний, находящихся в разных странах (transnational merger), приобретение компаний в других странах (cross-border acquisition).

Слияния могут осуществляться на паритетных условиях («пятьдесят на пятьдесят»). Однако имеющийся опыт свидетельствует о том, что «модель равенства» является самым трудным вариантом интеграции. Любое слияние в результате может завершиться поглощением.

Тип слияний зависит от ситуации на рынке, а также от стратегии деятельности компаний и ресурсов, которыми они располагают. Слияния и поглощения компаний имеют свои особенности в разных странах или регионах мира. Так, например, в отличие от США, где происходят, прежде всего, слияния или поглощения крупных фирм, в Европе идет поглощение мелких и средних компаний, семейных фирм, небольших акционерных обществ смежных отраслей.

Основная причина сделок, где компании используют механизмы слияния и поглощения – это конкуренция, которая вынуждает активно искать инвестиционные возможности,

эффективно использовать все ресурсы, снижать издержки и искать стратегии противодействия конкурентам.

В зависимости от отношения управленческого персонала компаний к сделке по слиянию или поглощению компании можно выделить:

- дружественные слияния – слияния, при которых руководящий состав и акционеры приобретающей и приобретаемой (целевой, выбранной для покупки) компаний поддерживают данную сделку;

- враждебные слияния – слияния и поглощения, при которых руководящий состав целевой компании (компании-мишени) не согласен с готовящейся сделкой и осуществляет ряд противозахватных мероприятий. В этом случае приобретающей компании приходится вести на рынке ценных бумаг действия против целевой компании с целью ее поглощения.

В зависимости от способа объединения потенциала можно выделить следующие типы слияния:

- корпоративные альянсы – это объединение двух или нескольких компаний, сконцентрированное на конкретном отдельном направлении бизнеса, обеспечивающее получение синергетического эффекта только в этом направлении, в остальных же видах деятельности фирмы действуют самостоятельно. Компании для этих целей могут создавать совместные структуры, например, совместные предприятия;

- корпорации – этот тип слияния имеет место тогда, когда объединяются все активы вовлекаемых в сделку фирм.

2.3. Основные этапы слияний и поглощений

Активизация процессов слияний и поглощений компаний (M&A) является отличительной чертой современной экономики. Привлекательность потенциальных возможностей, открывающихся перед объединяющимися компаниями, ознаменована значительным числом интеграционных процессов. Слияния и поглощения рассматриваются многими предприятиями как способ оптимизации производственных активов в соответствии с меняющейся рыночной ситуацией, как способом достижения конкурентных преимуществ. Именно поэтому исследованиями в данной области занимаются многие эксперты, каждый из которых пытается составить универсальный проект процессов слияний и поглощений предприятий. Так, например, компания Watson Wyatt определила для себя пять этапов объединения фирм[1]: постановка задачи, оценка ситуации, исследование, проведение переговоров, реальное объединение. В то время как специалист в области корпоративного управления и контроля А. Е. Молотников предлагает следующие четыре стадии объединения

предприятий[2]: изучение деятельности компании; проведение предварительных переговоров; осуществление мероприятий, направленных на поглощение компании; поглощение предприятия и выработка схемы управления полученными активами.

Подобных примеров можно привести достаточно много, где каждый для себя, для определенного случая устанавливает важные этапы, но следует заметить, что в большинстве случаев они отличаются лишь глубиной проработки данного процесса.

Нами сформулированы и ниже приведены наиболее общие фазы процессов слияний и поглощений компаний, детальное изучение которых обеспечит успех объединения предприятий.

1 этап - определение стратегии.

Определение корпоративной стратегии - один из важных шагов к выгодному развитию компании. Данный этап предполагает оценку лучшего способа: путь органического роста самой фирмы или путь удачных слияний или поглощений. При этом если выбор пал на M&A, соответственно необходимо четкое соблюдение целей стратегического плана компании и проекта объединения фирм. Каждое предприятие стремится к процветанию, развитию своего бизнеса, определяя свои стратегические задачи, которые необходимо решить, и именно для достижения этих целей компания реально оценивает свои конкурентные преимущества и недостатки.



Рис.9 Блок-схема процесса слияния и поглощения.

Фирмы пытаются удержать выявленные сильные стороны, развивая их по мере возможностей, и избавиться от слабых или, по крайней мере, минимизировать их. Компании стремятся добиться необходимых результатов, прибегая к объединению предприятий. Соответственно план слияний и поглощений компаний должен быть образован, прежде всего, из стратегического плана корпорации, т. е. должно быть органическое сочетание целей компании и плана слияния или поглощения предприятий.

Однако следует отметить, что многочисленные исследования интеграционных процессов свидетельствуют о том, что от 60% до 80% корпораций, даже вооружившись потенциально успешной стратегией, не достигают поставленных целей[3].

2 этап - подбор квалифицированной команды, осуществляющей трансакцию.

Для создания результативной команды необходимо, прежде всего, определить мотивацию сотрудников, чтобы в результате осуществления данной сделки были достигнуты поставленные ранее цели. Помимо инсайдеров в команду обычно приглашают аудитора, инвестиционного банкира, PR-менеджера, консультантов по бизнесу и кадрам, юриста и т.д. В результате создания такой многоплановой команды процесс слияний и поглощений компаний рассматривается и анализируется с разных точек зрения, что является немаловажным фактором успеха объединения.

3 этап - определение конечных результатов слияния или поглощения.

Определившись со стратегией компании и соответственно со стратегией слияния или поглощения, корпорация-покупатель устанавливает для себя основные показатели, которые хочет достигнуть в ходе M&A. Этот этап достаточно важен с точки зрения анализа конечных результатов данной сделки. Если эти критерии не были определены, то соответственно компания в итоге не знает к чему стремилась, каких результатов должна была достичь. Как правило, устанавливаются такие критерии, которые должны в целом дать определенные конкурентные преимущества или усилить имеющиеся. Для большинства фирм основным параметром выступает норма доходности на инвестированный капитал.

4 этап - определение критериев, которым должна отвечать целевая компания.

С целью совершения успешного слияния или поглощения обычно выбирается не лидер в определенной отрасли или на определенном географическом рынке и др., но в то же время и

не самая слабая компания, а вторая или третья по показателям эффективности. Это обусловлено, прежде всего, тем, что за фирму, занимающую лидирующее положение в конечном итоге приходится платить достаточно высокую цену, при этом и слабую фирму очень трудно превратить в хорошо функционирующую компанию.

Для нахождения подходящей целевой компании корпорация-покупатель, как правило, сначала определяет основные параметры, которым должна отвечать искомая фирма.

Выделяют следующие критерии выбора приобретаемой фирмы[4]: внедрение на другой географический рынок, выбор отрасли, выбор товаров и услуг, определение объемов продаж, определение уровня прибыли, выбор сильной или слабой компании, выбор сохранения менеджмента целевой компании или нет, выбор объединения с публичной или частной компанией, идеальное соответствие.

5 этап - поиск целевой фирмы.

Определившись в основных критериях, которым должна соответствовать целевая компания, корпорация-покупатель начинает поиск подходящей кандидатуры. Как правило, нахождение необходимой компании происходит либо собственными силами покупателя, либо с помощью определенных контактов в отрасли, либо благодаря посредникам. В большинстве случаев выбор компании-цели осуществляется самой корпорацией, поскольку таких фирм обычно не очень много.

6 этап - переговорный процесс с целевой компанией.

Эта стадия процессов слияний и поглощений компаний характеризуется взаимным информированием сторон, причем до начала переговоров определяются основные рамки предоставления данных, как о корпорации-покупателе, так и о целевой фирме. Для большей конфиденциальности, как правило, прибегают к услугам посредников.

На данном этапе слияний и поглощений происходит обмен информацией, исходя из которой, компания-покупатель определяет для себя, отвечает ли эта фирма стратегическим целям или нет.

7 этап - анализ приобретаемой фирмы.

Данная фаза слияний и поглощений компаний характеризуется проведением всесторонней оценки целевой фирмы, а именно финансовая, операционная, юридическая,

экологическая проверка, стратегические, культурные аспекты, анализ рисков, идентификация синергии и т.д. Получив необходимую информацию о потенциальных возможностях компании, корпорация-покупатель определяет для себя заключать сделку с этой фирмой или же искать другую фирму.

По мнению 84% менеджеров одновременно с анализом целевой фирмы должно происходить планирование трансакции. Основными условиями сделки, рассматриваемыми компанией-покупателем, как правило, являются цена, оформление сделки, способ организации работы в течение переходного периода, политика в отношении работников и т.д.

Следует отметить, что в случае несогласия целевой компании на совершение предусмотренной фирмой-покупателем сделки, необходимо принять меры по нейтрализации защиты приобретаемого предприятия от враждебного поглощения.

8 этап - осуществление сделки.

После договоренности на счет условий слияния или поглощения компании (цены покупки компании, структуры трансакции и т.д.) осуществляется юридическое оформление данной сделки. При этом прежде чем приступить к оформлению сделки необходимо получить соответствующее разрешение определенного органа власти.

9 этап - интеграция компаний.

На данном этапе формируется реальная структура объединенной компании, определяется персонал нового предприятия, найм сотрудников, схема принятия решений, происходит интеграция корпоративных культур, производственных процессов и т.д.

Итак, интеграция - немаловажный этап процессов слияний и поглощений предприятий, ведь если даже данная сделка и может открыть ряд новых преимуществ для данной фирмы, вместе с тем возможна несовместимость, например, корпоративных культур, что в конечном итоге отрицательно скажется на результатах деятельности объединенной компании.

10 этап - оценка всех результатов слияния или поглощения, оценка эффективности сделки. Этот этап крайне важен, с точки зрения достижения всех поставленных целей.

2.5. Анализ эффективности слияний и поглощений компаний.

При всем многообразии целей и причин происходящих слияний и поглощений основной причиной большинства из них является стремление к получению синергетического

эффекта, возникающего от взаимодополняющего действия активов двух или нескольких предприятий, совокупный результат, которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих компаний. Синергетический эффект может возникнуть благодаря:

росту рыночной доли и конкурентоспособности;

- экономии, обусловленной масштабами деятельности;
- комбинации взаимодополняющих ресурсов;
- финансовой экономии за счет снижения транзакционных издержек.

В то же время нельзя не учитывать возможность возникновения и отрицательных синергетических эффектов, когда дополнительные доходы не покрывают всех издержек процесса объединения. Последние включают как прямые затраты, в частности связанные с приобретением акций, выкупом обязательств и увольнением персонала, так и косвенные - например, первоначальное снижение управляемости объединенной структуры и падение качества деятельности по причине неизбежного повышения морального напряжения в сокращаемом коллективе.

Как свидетельствует рыночная практика, задуманное слияние или поглощение редко полностью оправдывает надежды своих инициаторов, еще реже сделками бывают удовлетворены простые акционеры. Такие неутешительные данные по эффективности слияний и поглощений заставляют многих ученых и управленцев искать причины неудач и возможные пути их преодоления.

Часть неудач, по мнению экспертов, объясняется недочетами самого процесса проведения интеграции и недостаточным вниманием к проблемам, возникающим с человеческими ресурсами объединяющихся организаций. То есть, несмотря на то, что потенциально объединение все же может приносить некую прибыль, административные и социальные, психологические проблемы, сопровождающие интеграционный процесс, сводят эту прибыль на - нет. Следовательно, эффективность слияния во многом зависит от умения, с которым оно проведено.

Другая, не менее весомая часть причин кроется в ошибочных финансовых расчетах и рыночных оценках компаний, в неверном стратегическом выборе партнера для слияния или поглощения, из-за ошибок, допущенных в процессе реализации сделки по слиянию.

Расчет финансовых показателей слияния компаний осуществляют следующим образом.

1. Коэффициент обмена (Коб) акциями компаний:

$$K_{об} = C_1/C_2,$$

где C_1 , — величина платы за акцию приобретаемой компании;

C_2 — цена акции приобретающей компании.

2. Дополнительная эмиссия (Эд) акций в приобретающей компании:

$$\mathcal{E}_d = k_1 \times K_{об}$$

где k_1 — количество акций приобретаемой компании.

3. Текущая прибыль (Тп) объединенных компаний:

$$T_n = T_{n1} + T_{n2},$$

где T_{n1} — текущая прибыль приобретаемой компании;

T_{n2} — текущая прибыль приобретающей компании.

4. Количество акций (ЛГоб) объединенной компании:

$$k_{об} = k_2 + \mathcal{E}_d,$$

где k_2 — количество акций приобретающей компании.

5. Прибыль на одну акцию (Па) объединенной компании:

$$P_a = T_n / k_{об}$$

6. Цена одной акции (Цоб) объединенной компании:

$$C_{об} = C_2.$$

6. Экономическая эффективность (ЭФ) от слияния компаний:

$$\mathcal{E}\Phi = C_{об} / P_a.$$

7. Экономическая стоимость (Эс) предприятия:

$$\mathcal{E}_c = \text{ЧДП} / \text{СК},$$

где ЧДП — ежедневный чистый денежный поток;

СК — средневзвешенная стоимость капитала.

2.6. Организация сделок

В сделках по слияниям и поглощениям используются различные способы оценки компании, содержание которых подробно изложено в соответствующей литературе. Но поскольку часто не вся необходимая и достоверная для оценки стоимости компании информация доступна, оценка стоимости компании в итоге является больше искусством, чем наукой (Garbage In - Garbage Out). На практике параллельно используются несколько способов оценки и их результаты служат для определения действительной стоимости компании.

В англосаксонских странах уже длительное время ключевым элементом процесса приобретения является Due Diligence, который позволяет потенциальным покупателям провести качественный анализ приобретаемого предприятия.

Все заинтересованные в покупке во время Due Diligence получают доступ к стандартизованному набору данных. В частности, в рамках Due Diligence, как правило, предоставляются:

- общие сведения о компании: выписка о регистрации, устав, сведения о руководителях, структура компании, зависимые компании и т.д.
- сведения об имущественном состоянии и обязательствах компании: перечень всех материальных и нематериальных активов, информация об имеющихся кратко-, средне- и долгосрочных обязательствах (с указанием должников и кредиторов, процентной ставки, сроки платежа), взаимные обязательства в рамках компании и т.д.
- бухгалтерская отчетность: годовые и квартальные балансы, отчет о прибылях и убытках, аудиторское заключение и т.д.
- существующие соглашения с коллективом и профсоюзами в рамках трудового законодательства, пенсионному обеспечению и т.д.
- прочие договорные обязательства и права: договоры в рамках компании, арендные договоры, соглашения с клиентами и поставщиками и т.д.
- сведения о возможных юридических процессах (гражданским, трудовым, налоговым, административным и т.д.)

Проверка достоверности предоставленных в рамках Due Diligence сведений, а также обоснованности предполагаемой цены покупки проводится покупателем часто с привлечением различных консультантов.

Участвующие в приобретении компании аудиторы и адвокаты занимаются, как правило, оптимизацией юридических и налоговых аспектов сделки. Важное принципиальное

решение в этой связи является выбор между Share Deal и Asset Deal. При приобретении акций налоговое окружение приобретаемого предприятия, как правило, сохраняется и поэтому меньше возможностей для оптимизации, чем непосредственная покупка части имущества. При Asset Deal возможно, например, исключить из сделки определенное имущество и обязательства, уменьшая тем самым налоговые выплаты.

Одним из преимуществ Share Deals является то, что менеджмент целевого предприятия может быть исключен из непосредственного влияния на оформление и проведение сделки и вместе с тем возможно избежать влияния существующих конфликтов интересов между собственником и менеджментом компании. Так, враждебные поглощения происходят, как правило, в виде Share Deal, поскольку они направлены непосредственно против интересов менеджмента. При этом существует опасность того, что остающиеся миноритарные акционеры могут оспаривать права покупателя, осложняя проведение сделки.

В США финансирование приобретений (в частности, враждебных) нередко осуществляется путем размещения (продажи) высокодоходных ценных бумаг (Quasi-Equity, JunkBonds), при этом степень задолженности предприятия существенно повышается. Так, один из известных методов финансирования – Leveraged Buy Out (LBO) принуждает руководство к радикальной программе реструктуризации компании (Restructuring), необходимой для обеспечения возможности выполнения обязательств по высоким процентным платежам за счет повышения доходности бизнеса, что тем самым предотвращает возможное банкротство компании. При этом интересы сотрудников, клиентов и поставщиков часто учитываются в меньшей степени.

Слияния и поглощения в настоящее время относятся к одному из ключевых аспектов деятельности инвестиционных компаний и банков, предоставляющих консультационные и иные услуги в области корпоративного финансирования.

Кроме того, услуги по организации слияний и поглощений предоставляют наряду с инвестиционными банками, также специализированные отделы универсальных банков и консалтинговых компаний, а также юридические и специализированные компании (M&A-Boutiquen). Они, как правило, представляют интересы одной из участвующих сторон и обеспечивают поддержку клиента на каждом этапе процесса. В отличие от них ряд компаний (маклеров) занимается посредничеством между участвующими сторонами и, как правило, получают вознаграждение от каждой из сторон. Их усилия концентрируются в основном на установлении контактов и ограничиваются в большинстве случаев на сделках с незначительной стоимостью и имеющих локальный характер.

В связи с законодательными ограничениями на сделки с использованием инсайдерской информации, компании и банки вынуждены разделять консультационную деятельность с

собственными и иными операциями на рынке. В результате этого в сфере слияний и поглощений сформировалась самостоятельная корпоративная и отраслевая культура.

Профессиональные консультанты располагают подробными знаниями национальных и международных обычаев при осуществлении слияний и поглощений, что позволяет им эффективнее организовать и осуществить процесс приобретения. Как правило, их деятельность охватывает наряду со стратегическим консультированием (в частности, структурирование процесса приобретения, оценка стоимости бизнеса, сбор информации о потенциальных инвесторах, ведение переговоров, информационная поддержка клиентов), также и техническое проведение сделки.

Путем привлечения консультантов участвующие стороны стремятся избежать излишнего промедления при осуществлении сделок, неблагоприятных условий заключаемого договора, возможных рисков ответственности, а также проблем интеграции после заключения договора, что в конечном итоге способствует максимизации/минимизации продажной цены/цены приобретения. Кроме того, приобретаемое предприятие часто привлекает консультантов с целью осуществления защитных мероприятий (AntiRaid), либо для проверки обоснованности предложенной цены.

Специализированные компании в области оказания услуг по слияниям и поглощениям, как правило, успешно действуют на рынке за счет определенной отраслевой или региональной специализации, а также при осуществлении средних по размеру сделок. В свою очередь, специализированные отделы универсальных коммерческих банков часто оказывают подобные услуги корпоративным клиентам в качестве одного из элементов комплексного обслуживания.

Консультанты выступают в качестве партнера руководства компании, обеспечивая его поддержку в управлении процессом приобретения/продажи бизнеса с использованием своих экспертных знаний относительно технического выполнения сделки и специфики отрасли.

Качество консультанта определяется его способностью определять наилучшие условия осуществления сделки. Также существенное значение имеет так называемая Closing-компетенция, т.е. способность в решающий момент подтолкнуть клиента к фактическому проведению сделки. Успешное выполнение слияния и поглощения требует наряду со стратегической компетенцией и техническим знанием деталей процесса, также способность привлекать различных специалистов (юристов, аудиторов и др.) для оптимизации юридических и налоговых аспектов сделки.

Выбор консультанта осуществляется путем тщательного отбора (BeautyContest). Все претенденты, как правило, получают стандартизованный информационный пакет о запланированной сделке с предложением представления (презентации) компании на участие в

конкурсе. Оценка привлекательности той или иной компании в качестве консультанта в планируемой сделке осуществляется на основе обсуждения следующих аспектов:

Проектный план: поэтапное описание сделки со сроками выполнения каждого этапа, участие (привлечение) сотрудников компании и присутствие на месте проектной группы.

Партнер транзакции: выбор возможных претендентов на осуществление сделки, возможные мотивы приобретения и соответственно продажи, оформление процесса.

Специфика проектной группы: состав и наличие необходимого опыта у сотрудников (знание отрасли, возможность выполнения поставленных задач), рекомендации (Track Record), возможность привлечения дополнительных экспертов (адвокаты, эксперты по управлению и проч.).

Размер гонорара.

Оформление договора на оказание консультационных услуг осуществляется после предоставления компании соответствующего поручения (EngagementLetter) на участие в сделке.

Вознаграждение консультанта, как правило, состоит из гонорара, размер которого зависит от успеха проведения сделки («гонорар за успех»). Так, например, приобретаемыми компаниями он устанавливается в виде определенного процента дохода от продажи. В случае, если сделка имеет относительно небольшую стоимость, как правило, оговаривается минимальный размер гонорара за ее успешное осуществление (MinimumSuccessFee). Поглощающие компании часто при привлечении консультантов предусматривают финансовые стимулы для уплаты более низкой цены покупки, например, процентное возмещение разницы между максимальной предполагаемой ценой оплаты и фактически уплаченной ценой. Следует отметить, что ранее широкое использование при определении размера выплачиваемого гонорара получила шкала Лемана (Lehman), устанавливающая правило 5-4-3-2-1. Так, размер вознаграждения составляет 5% за первый миллион, 4% за второй миллион, 3% за третий миллион, 2% за четвертый миллион и 1% за остаток покупной цены. В настоящее время, это правило как минимум используется в качестве исходного пункта в переговорах о размере гонорара. При этом гонорар по крупным сделкам на развивающихся рынках (EmergingMarkets) часто сопровождается более высокими вознаграждениями, в то время как, более мелкие сделки на сформировавшихся рынках могут быть оценены ниже.

Наряду с величиной сделки на размер гонорара определенное влияние оказывает ряд других факторов, таких как, сложность сделки, предполагаемый срок объединения, репутация консультанта и общая доходность проекта.

Помимо гонорара оговаривается размер авансового платежа (RetainerFee), который засчитывается при успешном завершении сделки в счет гонорара, а также возмещаются

дополнительные расходы (командировочные расходы, затраты на информационное обеспечение и проч.). В ряде случаев оговаривается размер возмещения (комиссии) в случае (досрочного) отказа от завершения проекта клиентом или противоположной стороной (обычно почасовая компенсация).

2.7. Волны слияний и поглощений компаний

Первая волна (1887-1904 гг.) слияний продолжалась в США до краха фондового рынка в 1904 г. большинство сделок имели горизонтальный характер. Почти во всех отраслях господствовали монополии. Как раз после первой волны M&A были сформированы самые легендарные и мощные компании, среди которых Standard Oil, American Tobacco, US Steel.

Появились предприятия, которые можно считать предшественниками современных вертикально интегрированных корпораций. Отличительной чертой большинства слияний в этот период явилось множество участников: в 75% от общего количества слияний было вовлечено, в среднем, по пять фирм, в 25% из них участвовало десять и более компаний. Мотив сделок: оптимизация использования мощностей для недопущения падения цен с помощью горизонтальных поглощений и объединений в тресты. В США еще в 70—80-е гг. XIX в. в нефтяной, угольной промышленности, в производстве свинца, виски, табачных изделий, консервированного мяса, на железных дорогах возникли тресты, захватившие всю или большую часть отрасли в производстве и продаже товаров на рынке. Поэтому здесь еще в 1890 возникло антитрестовское (антимонопольное) законодательство (Закон Шермана), которое в дальнейшем развивалось и совершенствовалось. Появились и антимонопольные органы. [9, с. 733]

В течение первой волны слияний и поглощений капитализм вступил в свою новую стадию-стадию господства монополистического капитала, господства финансового капитала (слияния, сращивание банковского и промышленного капитала). Не следует, как это делает «экономике», сводить монополию к понятию «один продаю». Монополия начинает играть определенную роль в хозяйственной жизни страны, и в производстве, и на рынке есть возможность устранить конкурента за счет масштаба производства и новейшей техники. Отношения господства и связанное с ними насилие типично для монополий.

Вторая волна (1916-1929 гг.) началась с первой мировой империалистической войны и победы Октябрьской социалистической революции, а завершилась с началом Великой депрессии в 1929 г. и построением социализма в СССР, т.е. первым этапом общего кризиса капитализма. В этот период правительства способствовали кооперации бизнеса в условиях мировой войны и послевоенной разрухи, поэтому сделки слияний заключались легко. И если

предыдущую волну можно охарактеризовать как монополизирующую, то вторую — как олигополистическую: слияния были направлены на укрепление позиций в отрасли существующих монополий, образовании их своеобразных отраслевых союзов. Это была ответная реакция монополий на антимонопольное законодательство. Параллельно рождались новые промышленные гиганты, но не так активно, как раньше. Появились General Motors, IBM, John Deere. Для этой волны характерны вертикальные слияния и диверсификация. Монополии становятся многоотраслевыми.

В 1930-е годы на рынке M&A наблюдалась низкая активность, причиной тому — мировые экономические кризисы 1929-1933-х гг. и 1937-1938 гг. В новых условиях существования крупных монопольных гигантов приводит в монополизированном секторе экономики к подрыву товарного производства и рынка, главные прибыли достаются «гениям» финансовых проделок. [5, с. 548-550]

Третья волна началась после второй мировой войны и, нарастая, продлилась до 1969 года. Сороковые-шестидесятые годы характеризовались усилением общего кризиса капитализма и ужесточением применения антитрестовского законодательства. В 1945 г. Верховный Суд пересмотрел «rule of reason» ". В 1950 г. закон Селлера - Кефопера внес поправку в статью 7 закона Клейтона, закрыв лазейку поглощения материальных активов. [9, с. 734] С 1965 г. по 1969 г. на США обрушилась ряд кризисов. Для третьей волны характерен всплеск слияний фирм, занятых в разных видах бизнеса, т.е. слияний конгломеративного типа. По оценке Федеральной торговой комиссии США, с 1965. 80% слияний привели к образованию конгломератов. Компании были вынуждены искать прибыль в других отраслях, т.к. после второй мировой войны многие государства ввели антимонопольные меры. Конец беспределу пришел в 1968 г., когда лопнул пузырь конгломератов.

Четвертая волна: последствия нефтяного и биржевого кризисов 1970-1973 гг., экономических кризисов 1974-75 гг. и 1980-1982 гг. породили рост враждебных поглощений в 80-х гг. XX века, (волна продлилась до 1989 г.). В США свирепствовали гиперинфляция и безработица (в начале 1983 г. 12 млн. человек). Стоял вопрос о выживании капиталистической системы в целом. В этот период создание новых объединений сопровождалось разрушением ранее созданных конгломератов, хотя диверсификация корпораций сохранилась. В результате смягчения антимонопольной политики, наиболее распространены были горизонтальные слияния. Основной мотив стратегических поглощений- поиск новых потенциалов синергии. Если третья волна коснулась в основном объединения малых и средних компаний, то теперь речь шла об объединении крупных. Крупнейшие сделки того времени: фонд Kohlberg Kravis купил RJR Nabisco за \$25,1 млрд.; Chevron слилась с Gulf Oil за \$13,3 млрд.

Пятая волна (1994 - 2000 гг.) нахлынула уже после поражения социализма в Восточной Европе и СССР, что, безусловно, сказалось на характере двух последних волн.

Основным типом слияний компаний является горизонтальная интеграция, но объединяются транснациональные корпорации, т.е. происходит сверх централизация компаний в глобальном масштабе. Для конца XX — начала XXI века был характерен всплеск активности в сфере трансграничных слияний и поглощений. Характерно большое количество покупок высокотехнологичных компаний и компаний финансового сектора в ожидании сверхприбылей. Быстро росли иностранные инвестиции в США. В 2000 г. нетто - прирост объёмов американских ценных бумаг, приобретённых остальным миром в США, достигла \$456млрд., в 3,2раза больше в сравнении с 1994 г.

В связи с созданием единого интеграционного рынка Европы, солидный размах слияния и поглощения получили и здесь. Крупнейшие сделки: Pfizer Inc. купила Warner-Lambert Co. за \$116,1 млрд. Слились Exxon и Mobil (\$86,4 млрд.), BP и Amoco (\$55 млрд.). В 2000 г. от слияний Амстердамской, Брюссельской и Парижской фондовых бирж образовалась Euronext, крупнейшая европейская биржевая площадка. Но прямых иностранных инвестиций хватило и на Азиатский регион, где, по данным ООН, был зафиксирован в 2000г их рекордные вложения: \$143 млрд., на 44% больше, чем в 1999. Третья часть вложений была совершена через сделки слияний и поглощений. В целях защиты от враждебного поглощения важны способы оплаты M&A на мировом рынке. На протяжении двадцати лет денежная форма оплаты слияний преобладает над оплатой акциями и смешанными формами оплаты ввиду их рискованности.

Шестая волна (2003-2008 гг.) нахлынула после фондового кризиса 2000-2002 гг. Финансовый пузырь на фондовых и валютных биржах в начале двадцать первого века достиг 300 трлн. долл. т.е. в 10 раз превышал объём общемирового ВВП. В марте 2000г фондовый рынок США был обрушен. За полтора года до октября 2002г американский биржевой рынок «похудел» на 6 трлн. долл., сбросив 50% стоимости активов зарубежного мира. Волна стала наиболее масштабной в количественном плане: объём мирового рынка M&A увеличился больше чем в три раза за пять лет (с \$1,2 трлн, в 2002 г. до \$ 4 трлн, к концу 2007 г. и раньше заключение трансграничных сделок M&A было прерогативой крупных международных компаний, в XXI веке возможности и преимущества покупки активов за рубежом стали доступными более широкому кругу компаний, в том числе компаний среднего бизнеса. Помимо США, Канады, Великобритании, в этот период активными игроками стали представители Италии, Франции, а также стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) и Республики Корея. Нетто – прирост объёмов американских ценных бумаг, приобретённых остальным миром в США, достиг в 2004г. 668млрд долл., увеличившись по сравнению 2000г в 1,5раза. Особенностью шестой волны является высокая активность частных инвестиционных

фондов, таких как Apollo Management, KKR, Blackstone Group. На частные инвестиционные фонды приходилось 20% рынка M&A. Ещё одной особенностью является распродажа банков, пострадавших от ипотечного кризиса : JP Morgan купил Wa Mu за \$1,9 млрд., Wachovi приобрела Edwards за \$6,8 млрд.г. Wells Fargo поглотил Wachovia за \$12,2 млрд. Продолжилась биржевая консолидация: Нью-Йоркская биржа купила Европейскую за \$10 млрд. Появилась первая трансатлантическая фондовая биржа и крупнейшая в мире фондовая площадка NYSE - Euronext. В результате слияния многие биржи получили доступ к новым технологиям торговли (новейшим торговым платформам, терминалам). Это способствовало уменьшению издержек объединенных бирж и снижению негативного эффекта [11]. Преимущественной формой финансирования во время шестой волны стало финансирование денежными средствами, отодвинувшее способ финансирования ценными бумагами на второй план.

Разные волны довольно значительно отличаются друг от друга. Но это разные виды монополистического капитализма. От волны к волне идёт концентрация финансового капитала, усиливается его господство.

2.8. Методы защиты от враждебного поглощения

В нынешних рыночных условиях, защита от враждебного поглощения является главной задачей для компаний всех форм собственности.

Защита от поглощения - это специальные методы, применение которых снижает вероятность враждебного поглощения компании. В зависимости от ситуации, инициатором создания защиты от враждебного поглощения может быть менеджмент компании или группа крупных акционеров.

Угрозу враждебного поглощения можно снизить, а часто и полностью устранить.

Интенсивность оборонительных действий корпорации может варьироваться от применения самых мягких и безобидных методов, до предельно жестких и радикальных. Если мягкие защитные действия могут заставить корпорацию – покупателя лишь пересмотреть свое тендерное предложение на покупку, не оказывая никакого влияния на исход слияния, то жесткая защита может полностью заблокировать тендерное предложение корпорации – покупателя и предоставить право наложения «вето» на проведение слияния менеджменту обороняющейся компании.

На настоящий момент существуют две конкурирующие гипотезы: гипотеза благосостояния акционеров и гипотеза благосостояния менеджмента

Гипотеза благосостояния акционеров (Shareholders Welfare Hypothesis)

Гипотеза благосостояния акционеров утверждает, что оборудование корпорации системами защиты от жесткого поглощения увеличивает текущее благосостояние ее акционеров. В соответствии с этой гипотезой источники увеличения благосостояния акционеров могут быть следующими:

Все сделки, в которых возникают противоречия между вовлеченными в них сторонами по поводу стоимости продаваемого объекта, сопряжены с длительным процессом согласования цены, и жесткое поглощение — не исключение. В жестком поглощении корпорация-покупатель пытается согласовать величину тендера напрямую с акционерами корпорации-цели, игнорируя при этом ее менеджмент. Исключение менеджеров из процесса согласования величины тендерного предложения может значительно снизить благосостояние акционеров, так как последние не способны так же эффективно, как их менеджеры провести переговоры по согласованию цены выкупа акций и могут «сдать» их по слишком низкой цене. Некоторые методы защиты не позволят корпорации-покупателю игнорировать менеджмент корпорации-цели. Кроме того, защита сама по себе замедляет процесс поглощения, а в это время в поглощении могут заинтересоваться конкурирующие корпорации-покупатели, а увеличение конкуренции неминуемо влечет за собой рост величины тендерного предложения.

Множество эмпирических исследований, проведенных за последние годы, подтверждают это предположение. Например, установлено, что конкуренция увеличивает премию выкупа акций у акционеров корпорации-цели с 24% до 41%.

Другие исследования показали, что конкуренция в жестком поглощении увеличивает размер тендерного предложения в среднем на 23%.

Постоянная угроза жесткого поглощения может привести к тому, что менеджеры корпорации будут фокусировать свое внимание не на стабильности и процветании своей компании в долгосрочной перспективе, а на ее текущих показателях прибыльности. Менеджмент начинает сокращать объемы инвестиций в R&D, отклонять инвестиционные проекты, срок окупаемости которых превышает 2-3 года. Действительно, если корпорация не сегодня-завтра может быть поглощена (а после жесткого поглощения менеджмент корпорации будет заменен), то было бы наивным ожидать, что менеджмент корпорации будет заинтересован в долгосрочной перспективе. Тем более что размер его заработной платы зависит прежде всего от текущих результатов деятельности корпорации. Подобное поведение менеджмента приведет к снижению стоимости компании и, как следствие, к снижению благосостояния ее акционеров. Защита от поглощения помогает решить эту проблему. Например, менеджер может получить гарантию на получение крупных бонусных выплат в случае своего смещения с должности после жесткого поглощения.

Однако, в свете последних исследований рынка корпоративного контроля эта гипотеза выглядит достаточно бледно. Утверждение о том, что менеджеры, выступая посредниками акционеров, способны увеличить размеры тендерного предложения, не вызывает доверия. Относительно же затягивания процесса поглощения — акционеры своей неорганизованностью смогут сделать это лучше любого менеджера. Существует огромное количество исследований, посвященных воздействию угрозы жесткого поглощения на долгосрочные инвестиции корпорации. Например, в качестве долгосрочных инвестиционных проектов можно рассматривать инвестиции в R&D. В соответствии с только что рассмотренной гипотезой, после установки защиты мы должны наблюдать увеличение объемов инвестиций R&D. Однако на практике наблюдается совершенно обратная ситуация — как только менеджмент устанавливает на свою корпорацию защиту, объемы инвестиций в R&D не только не увеличиваются, но снижаются. Может быть, менеджмент преследует несколько иные интересы, принимая решение о защите своей корпорации?

Гипотеза благосостояния менеджеров (Managerial welfare hypothesis)

Гипотеза благосостояния менеджеров, напротив, утверждает, что защита от жесткого поглощения снижает благосостояние акционеров компании.

Менеджмент, устанавливая защиту от жесткого поглощения, преследует собственные интересы, а именно — пытается искусственно ослабить дисциплинирующую функцию рынка корпоративного контроля. Устанавливая защиту от жесткого поглощения, менеджер защищает в первую очередь себя, а вовсе не своих акционеров. Теперь, как бы плохо он ни управлял корпорацией, ему не грозит потеря работы (или вероятность ее потери значительно снижается) вследствие жесткого поглощения. Вспомним, что благосостояние менеджмента компании — заработная плата. Размер этой заработной платы тесно связан с показателями текущего финансового состояния корпорации (через схемы распределения прибыли, бонусные выплаты и управленческие опционы, которыми владеют менеджеры). Очевидно, что риск потери заработной платы тесно связан с риском жесткого поглощения корпорации. Как только показатели компании снижаются, так сразу же увеличивается вероятность ее жесткого поглощения и, как следствие, увеличивается вероятность потери заработной платы. С большой долей вероятности можно ожидать, что избегающие риска менеджеры будут стремиться снизить этот риск всеми возможными способами, одним из которых может стать обеспечение корпорации защитой против поглощения. Защита снижает вероятность поглощения корпорации, а значит, снижает и риск потери заработной платы. Таким образом, защитные действия, не приносящие пользы акционерам, могут приносить пользу менеджменту, который подобным образом пытается снизить свои риски.

Обеспечение корпорации защитой от поглощения часто рассматривается как проблема агентских взаимоотношений внутри компании. Для этого достаточно предположить, что стороны агентских взаимоотношений (менеджер — это агент акционеров, который теоретически должен максимизировать благосостояние акционеров) будут максимизировать собственное благосостояние.

Таким образом многие решения менеджмента будут наносить вред благосостоянию акционеров. Этот «вред» называют агентскими издержками. Но то, что для акционеров — издержки, для менеджмента — чистая прибыль.

Большинство методов защиты можно отнести к двум группам:

– методы защиты, создаваемые корпорацией до появления непосредственной угрозы жесткого поглощения [pre-offer defenses];

– методы защиты, создаваемые уже после того, как тендерное предложение на выкуп акций было сделано [post-offer defenses]. –экстренные меры

Pre-offer defenses – превентивные методы защиты (профилактические).

Потенциальная эффективность определяется как низкая, если ее применение наносит лишь некоторые неудобства компании-агрессору или заставляет ее реструктуризировать тендерное предложение без значительного увеличения его размера.

Потенциальная эффективность определяется как высокая, если ее применение позволяет полностью блокировать любые потенциальные попытки поглощения, накладывая «вето» на любые изменения в контроле над компанией.

Самыми эффективными и полностью блокирующими любые типы поглощений являются все модификации «ядовитых пилюль» и Рекапитализация высшего класса (более подробно рассматриваются ниже).

Все остальные методы, в лучшем случае, могут заставить компанию-агрессора реструктуризировать тендерное предложение, увеличить его затраты или затянуть процесс враждебного поглощения.

Разделение совета директоров

Метод предусматривает внесение в устав компании пункта, в котором оговаривается порядок разделения совета директоров на три равные части. Каждая часть может быть избрана собранием акционеров только на один год и так в течение трех лет. Таким образом (теоретически) компания-покупатель лишается возможности обрести немедленный контроль по приобретению 51% акций. Для этого потребуется как минимум ждать двух ежегодных собраний для того, чтобы провести в совет директоров своих представителей.

Условие супербольшинства

Этот метод также предусматривает внесение поправок к уставу компании, но теперь в части установления высокого процента голосующих акций, необходимых для одобрения слияния. Это ограничение одновременно распространяется и на принятие решений о ликвидации компании, ее перестройки, продаже крупных активов и т.п. В большинстве случаев, барьер устанавливается в промежутке от 66,66 до 80 % акций. Подобное ограничение значительно усложняет враждебное поглощение, так как размер контрольного пакета увеличивается, что приводит к увеличению затрат компании-агрессора.

Метод справедливой цены

Условие справедливой цены оговаривает условие выкупа более 20 (30) % голосующих акций. Данное условие дополняет (ужесточает) условие супербольшинства и, как правило, не применяется отдельно от него. Основная цель – предотвращение т.наз. двухсторонних тендерных предложений, при которых цена, предлагаемая за акцию в составе крупного пакета больше, нежели в меньшем. Данная защита заставляет компанию-покупателя реструктуризировать тендерное предложение, при этом компания-жертва выигрывает определенное время. В то же время, применение данной защиты не влечет увеличение тендерного предложения.

«Ядовитая пилюля»

В общем виде, ядовитые пилюли представляют собой эмитированные компанией-целью права, размещенные между ее акционерами и дающие им право на выкуп дополнительного количества обыкновенных акций компании при наступлении определенного события. Катализатором исполнения права выкупа может стать любая попытка изменения контроля над компанией, не согласованная с советом директоров компании-цели.

Основные типы защиты ядовитыми пилюлями:

Существует по меньшей мере шесть основных разновидностей «отравленных пилюль», некоторые из которых приводятся далее:

- Preferred stock plans

Эмиссия компанией-целью конвертируемых привилегированных акций, распределяемых между ее акционерами в виде дивидендных выплат по обыкновенным акциям. Держатель конвертируемой акции имеет такой же голосующий статус, как и держатель обыкновенной акции.⁸

- Flip-over plan

Компания-цель объявляет о выплате дивидендов по своим обыкновенным акциям в форме прав на покупку определенного вида ее ценных бумаг. Цена приобретения устанавливается на уровне, значительно превышающем рыночную стоимость ценных бумаг на покупку которых это право выдано. Права не могут быть использованы до приобретения

крупного пакета акций компанией-агрессором или получения компанией тендерного предложения.

– Flip-in plans

Flip-in plan является дополнительной «насадкой» к flip-over plan, описанному выше. В случае, если компания-агрессор проводит трансферт активов купленной компании на условиях, дискриминирующих ее акционеров или уменьшающих их чистое благосостояние, акционеры компании-цели имеют право выкупить акции компании-агрессора со значительным дисконтом от их рыночной стоимости. Таким образом, применение flip-in защиты делает поглощение более капиталоемким проектом для компании-агрессора и, одновременно, защищает права акционеров компании-цели.¹⁰

– Flip-out plans

Этот тип «ядовитых пилюль» является чисто теоретической концепцией, которая состоит в следующем. Как только компания-жертва подвергается попытке враждебного поглощения, ее акционеры получают права на выкуп акций компании-агрессора. И, в конце концов, только теоретически, компания-агрессор, поглотив компанию-жертву, обнаруживает, что она приобрела собственные активы. Flip-out plan похож на часто упоминаемую в литературе «защиту Пэкмана» [PacMan Defense], которая состоит в контрнаступлении компании-жертвы на акции компании-агрессора.

– Back-end plans

Процедура защиты back-end plan почти полностью повторяет flip-over plan, за исключением того, что распределяются права не на покупку обыкновенных акций, а на приобретение долговых инструментов. Компания-агрессор сталкивается с проблемой обслуживания огромной долговой нагрузки.

– Voting plans

Voting plans является наиболее жестким вариантом «ядовитой пилюли». В этом методе защиты компания-жертва объявляет своим акционерам о выплате дивидендов в виде привилегированных акций. В случае, если отдельное лицо или группа лиц становятся владельцем «значительного» пакета обыкновенных и привилегированных акций компании-жертвы, держатели привилегированных акций (за исключением владельца «значительного» пакета) получают право «суперголоса» а владелец «значительного» пакета оказывается лишенным возможности использовать свой блокирующий пакет для получения контроля над компанией-жертвой.

В начале 90-х годов, помимо классических «ядовитых пилюль» появились некоторые их расширения – ядовитые ценные бумаги.

Все ядовитые ценные бумаги можно разделить на два типа: ядовитые акции [Poison Share] и ядовитые путы [Poison Put].

Единственное отличие ядовитых ценных бумаг от ядовитых пилюль заключается в их более высокой ликвидности.

– Ядовитые акции [Poison Share]

Ядовитые акции представляют собой не голосующие привилегированные акции компании-жертвы, которые свободно обращаются на рынке. Как только компания становится объектом нападения со стороны компании-агрессора, владельцы привилегированных акций (за исключением компании-агрессора) получают право супер голоса по своим акциям (как правило один голос по привилегированной акции приравнивается к десяти по обыкновенной). Таким образом, компания-агрессор (как и в случае применения защиты voting plan) оказывается не в состоянии получить контроль над компанией-целью посредством простого большинства голосов.

– Ядовитые путы [Poison Put]

Ядовитые путы – это не что иное, как опционы пут на долговые инструменты компании-жертвы, распределяемые ею между своими акционерами. Владелец подобного опциона получает право его исполнения, как только его компания оказывается поглощенной.

Существуют два поколения ядовитых пут:

- Первое поколение устанавливает, что, как только совет директоров компании-жертвы определил поглощение как враждебное, компания-агрессор обязана немедленно выкупить все базовые долговые обязательства, права на которые установлены ядовитыми опционами.

- Второе поколение обязывает компанию-агрессора немедленно выкупить долговые обязательства вне зависимости оттого при помощи какого (дружественного или враждебного) тендера была приобретена компания.

Рекапитализация высшего класса является достаточно популярным и весьма жестким типом Pre-Offer защиты. Защита сводится к следующему. Все акции компании делятся на два класса: акции с обыкновенным правом голоса (низший [inferior] класс) и акции с повышенным правом голоса (высший [Superior] класс).

Акции низшего класса голосуют (например) по принципу одна акция – один голос, акции высшего класса голосуют по принципу одна акция – десять голосов.

Акции высшего класса размещаются только среди акционеров компании-жертвы. Уровень дивидендов и ликвидность по этим акциям ниже чем по обыкновенным акциям. Компания-жертва преследует цель скорейшего обмена акций высшего класса на низший. Кроме того устанавливается, что менеджеры компаний-аутсайдеров не могут быть участниками такого обмена.

После проведения такого обмена (рекапитализации) менеджмент компании-жертвы, даже обладая относительно небольшим пакетом обыкновенных акций всегда будет иметь большинство голосов.

Применение данной защиты полностью блокирует все попытки проведения враждебного поглощения.

Post-Offer методы защиты применяются компаниями-жертвами уже после того, как компания агрессор четко выразила свой интерес к враждебному поглощению в виде тендерного предложения акционерам компании-жертвы.

Основные Post-Offer методы защиты, и их защитное воздействие на компанию-агрессора и оказываемый эффект на рыночную стоимость компании-жертвы.

– Целевой выкуп (Targeted Repurchase)

При целевом выкупе компания-жертва делает прямое тендерное предложение внешней группе (отдельному инвестору), которые владеют крупным пакетом ее обыкновенных акций и представляют потенциальную угрозу для компании, в качестве ее покупателя, на выкуп этого пакета.

Выкуп сопровождается уплатой компанией-жертвой значительной премии над текущей рыночной стоимостью ее обыкновенных акций.

При помощи этого метода защиты компания-жертва, выкупив крупный пакет, избавляется от своего покупателя.

Единственной причиной, по которой компания-агрессор может согласиться на продажу своего пакета, является возможность получения сверхдохода в виде премии.

Чем выше размер объявленной премии – тем выше вероятность того, что тендерное предложение на целевой выкуп окажется успешным.

– Стоп – Соглашение (Standstill agreement)

Стоп - соглашение представляет собой контракт, заключаемый между менеджментом компании-цели и крупным акционером, который на определенный период ограничивает последнего во владении контрольным пакетом обыкновенных голосующих акций компании-жертвы.

Достаточно часто компания-жертва сопровождает подписание стоп - соглашения целевым выкупом части пакета, принадлежащего компании-агрессору, и в таком случае защиту называют «зеленой кольчугой» [greenmail].

Это один из самых удачных методов Post-Offer защиты, и, одновременно, метод, несущий самые пагубные последствия для благосостояния акционеров компании-жертвы. Снижение текущей стоимости акций может составить 10 – 15%.

– Тяжба (Litigation)

Тяжба – самый популярный метод защиты.

Большинство судебных исков подаются по поводу нарушения антимонопольного законодательства и законодательства, регулирующего фондовый рынок.

В результате инициирования тяжбы компания-жертва может задержать компанию-покупателя (судебные процедуры, слушания, пересмотры дела и т.п.) и одновременно значительно увеличить стоимость поглощения (компания-агрессор скорее согласится увеличить тендерное предложение, нежели нести огромные судебные и транзакционные издержки).

В российской практике метод защиты тяжба применяется, как правило, в сочетании с другими методами защиты, но применяется самым первым.

Применение этого метода защиты позволяет выиграть необходимое время для проведения других защитных мероприятий.

– Реструктуризация активов (Asset Restructuring)

Реструктуризация активов представляет собой наиболее жестокий по отношению к компании-агрессору метод Post-Offer защиты.

В результате проведения реструктуризации активов компании-жертвы, компания-покупатель попадает в ситуацию, когда после приобретения компании-жертвы не обладает теми ее активами, на которые рассчитывала, и исходя из которых был ранее просчитан синергетический эффект поглощения.

Классическим примером реструктуризации активов может служить сделка по продаже компании Rolls-Royce, когда торговая марка была выведена на другую компанию и продана отдельно от предприятия.

Подобная защита может быстро сделать компанию менее привлекательной для компании-агрессора, а также значительно снизить стоимость поглощения.

Отрицательные последствия связанные с применением данного метода состоят в том, что в случае отказа компании-агрессора от сделки, последствия реструктуризации активов достанутся компании-жертве в полном объеме.

Метод реструктуризации активов достаточно часто и успешно используется в современной российской практике.

– Реструктуризация пассивов (Liability Restructuring)

Метод реструктуризации пассивов заключается в:

1. Проведении дополнительной эмиссии обыкновенных голосующих акций, размещаемой среди «дружественных» внешних инвесторов
2. Проведении крупной эмиссии долговых обязательств (кратко- и долгосрочных облигаций), одновременно средства, полученные от размещения облигаций, направляются на

выкуп своих обыкновенных акций, обращающихся на открытом рынке или находящихся у крупных, но «недружественных» акционеров.

Первая процедура обеспечивает менеджменту компании-цели чувствовать себя более уверенно при процедуре голосования собрания акционеров.

Во втором случае увеличение долговой нагрузки на компанию снижает ее привлекательность в качестве цели поглощения для компании-агрессора, а, кроме того, дополнительно производимый выкуп значительно усложняет процесс приобретения контрольного пакета акций за счет снижения количества акций, доступных к выкупу компанией-агрессором.

В современной российской практике метод реструктуризации пассивов применяется достаточно часто.

– Реинкорпорация (Reincorporation)

Метод защиты реинкорпорация заключается в перемещении юрисдикции компании-жертвы в другой регион в котором существуют более жесткие позиции антимонопольных, налоговых и других компетентных органов, нежели в том, в котором она зарегистрирована в настоящий момент.

Теоретически подобная защита может значительно затруднить поглощение реинкорпорированной компании, но на практике процесс переоформления документов есть процесс крайне длительный.

Компания-жертва, скорее всего, будет уже поглощена компанией-агрессором до завершения процесса реинкорпорации.

Реинкорпорация значительно снижает благосостояние акционеров компании-жертвы.

Среднее падение стоимости акций в долгосрочной перспективе составляет 1,69%

В современной российской практике метод реинкорпорации применяется достаточно часто, в основном, в сочетании с проектами оптимизации налоговых издержек.

– Компенсационные парашюты (Severance parachutes)

Компенсационными парашютами называют условия, включаемые в контракты менеджеров, которые, в случае враждебного поглощения, гарантируют им получение значительных компенсационных выплат. Ведь скорее всего после проведения поглощения компания-агрессор полностью заменит весь бывший менеджмент, что не может не отразиться на благосостоянии последнего.

Теоретически, угроза возникновения крупных убытков в результате проведения компенсационных выплат после поглощения должна отвести компанию-агрессора от жесткого поглощения или сделать его проведение малопривлекательным проектом.

Объем компенсационных парашютов редко превышает 1% от стоимости поглощения.

Срок жизни подобных контрактов редко превышает 1 год, чаще всего они заключаются за 6-8 месяцев до предполагаемого враждебного-поглощения.

В современной российской практике метод защиты компенсационными парашютами в чистом виде применяется редко, а, как правило, в сочетании с методом реструктуризации пассивов, описанным выше.

– Белый рыцарь (White Knight)

В том случае, если компания-жертва становится объектом враждебного поглощения, ее менеджмент (как впрочем и собрание акционеров) может одобрить проведение защиты белый рыцарь.

Защитные действия сводятся к поиску и приглашению для осуществления дружественного поглощения какой-то третьей компании – белого рыцаря, более дружественной компании менеджменту компании-жертвы.

Белым рыцарем чаще всего становится компания, которая по тем или иным причинам предпочтительнее для менеджмента компании-жертвы в качестве покупателя, компания, в отношении которой менеджмент компании-жертвы уверен, что она не станет полностью уничтожать купленную компанию как организационную единицу и проводить массовые увольнения ее персонала.

Размер тендерного предложения белого рыцаря и компании-агрессора, на практике отличаются не сильно.

Метод защиты белый рыцарь достаточно часто применяется в современной российской практике.

– Белый сквайр (White Squire)

Этот метод защиты является модификацией метода защиты белый рыцарь с единственным отличием – белый сквайр не получает контроля над компанией-жертвой.

Белый сквайр также является дружественной компанией по отношению к компании-жертве.

Защитные действия состоят в том, что компания-жертва делает предложение компании белому сквайру на выкуп крупного пакета своих акций, сопровождая предложение подписанием соглашения о невмешательстве.

Таким образом, «акула поглотитель» лишается возможности получить большинство голосов на собрании акционеров, а значит и проведение враждебного поглощения становится бессмысленной затеей.

В качестве вознаграждения белый сквайр может получить места в совете директоров или повышенные дивиденды на выкупленные им акции.

В настоящее время, в России метод защиты Белый Сквайр применяется сравнительно редко.

– Защита Пэкмена (PacMan Defense)

Заключается в контрнападении компании-жертвы на компанию-агрессора в случае попытки ее враждебного поглощения со стороны последней.

Подобная защита в настоящее время уже практически не применяется.

Основная проблема с ее применением – значительный объем финансовых ресурсов, необходимых для осуществления контрнаступления на покупателя.

Поэтому, только компания-жертва, которая значительно превосходит объемами, в том числе и объемами финансовых ресурсов, компанию-агрессора, может надеяться на успешное проведение подобной защиты.

Но если бы это было так, то никогда бы не возникало и угрозы поглощения (70-80% всех враждебных поглощений проводятся компаниями-агрессорами, значительно превышающими компании-жертвы по объемам операций и финансовым ресурсам, или в крайнем случае они равны по этим характеристикам).

Российская практика защиты от враждебных поглощений

Российская практика корпоративных слияний и поглощений формировалась на фоне неразвитой правовой базы в области корпоративного права и отсутствия исторически сложившихся, эволюционных экономических отношений, что и сделало враждебные поглощения наиболее эффективным методом корпоративной стратегии в России. По сути, методы враждебных поглощений и соответствующие меры защиты, применяемые в России на начальном этапе становления государственности, претерпели определенные изменения только благодаря развитию корпоративного законодательства. Исключительно в связи с этим процессом некоторые средства, применяемые для защиты от враждебных поглощений, уже не могут быть столь же эффективными, как на заре становления корпоративного рынка России. В результате новых законодательных изменений средства защиты от враждебных поглощений, применяемые в России, перестали носить исключительно административный характер и приближаются к средствам защиты, широко используемым во всем мире.

Ниже будут рассмотрены распространенные в России экономические и правовые методы сопротивления потенциальному захватчику, которые используются руководством (акционерами) компании-«жертвы»:

- покупка акций компаниями, принадлежащими руководству, или выкуп компанией собственных акций, в том числе с последующей их продажей работникам и администрации (принадлежащих ей компаний) для увеличения доли «инсайдеров» в

ущерб внешним акционерам. Такая стратегия получила широкое распространение в России во второй половине 1990-х гг.

- контроль за реестром акционеров, а также ограничение доступа к реестру акционеров или манипуляции им. Данный метод эффективен при комплексных мерах защиты: его использование без каких-либо дополнительных средств не может предотвратить поглощение.
- изменение размера уставного капитала компании, в частности целенаправленное уменьшение доли конкретных «чужих» акционеров путем размещения акций новых эмиссий на льготных условиях среди администрации и работников, а также дружественных внешних и псевдо-внешних акционеров. Таким образом, уменьшается риск поглощения за счет слаженных действий всех структурных подразделений компании;
- привлечение местных властей для введения административных ограничений деятельности «чужих» посредников и компаний, скупающих акции работников.
- судебные иски о признании недействительными определенных сделок с акциями, поддерживаемые местными властями.

Иные средства защиты

Список используемых в России средств защиты от враждебного поглощения не ограничивается мерами, описанными выше; более того, отсутствуют какие-либо ограничения на расширение арсенала методов как для проведения поглощения, так и для защиты от враждебных корпоративных действий. Следует еще раз подчеркнуть российские особенности средств защиты - помимо уже описанных мер приведем ряд способов, характерных для российских компаний:

- «шантаж» местных властей руководством в случае, если предприятие является бюджетообразующим;
- введение различных материальных и административных санкций по отношению к работникам-акционерам, намеревающимся продать свои акции «постороннему» покупателю;
- формирование двоевластия в компании (два общих собрания, два совета директоров, два генеральных директора);
- вывод активов или реорганизация компании с выделением ликвидных активов в отдельные структуры и т. д.

На данном этапе развития российского рынка корпоративных слияний и поглощений очевидна национальная составляющая, отражающая особенности развития рыночных

отношений в стране. Большинство средств защиты от враждебных поглощений, применяемых в России, не могут быть однозначно квалифицированы в соответствии с признанными мировыми институтами корпоративного поглощения, так как не только спектр средств получения контроля над компанией-«жертвой», но и средства защиты от такого поглощения не подпадают под стандартные критерии, принятые в международной практике. Тем не менее хочется отметить сдвиг в российском корпоративном законодательстве. Сдвиг, безусловно, позитивный.

3. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИЙ

3.1. Корпорации в древнем мире

Существует несколько точек зрения по вопросу о том, когда появились первые корпорации.

Согласно одной из них, наиболее распространенной, корпорации возникли сравнительно недавно, в XIV-XVII вв., и причиной тому явились экономические перемены: развитие торговли, морского дела и др.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что истоки развития корпораций надо искать в Древнем Риме: граждане, сумевшие создать государственный строй, примирившийся с индивидуальной свободой, должны были быть способны к созданию ассоциаций. В частности, в подтверждение данного мнения указывается, что источником возникновения компаний являлась система правительственных займов в связи с отдачей сбора косвенных налогов на откуп товариществам с определенной внутренней организацией.

Так где же возникли корпорации?

Возможно, они первоначально зародились в Греции, а затем в силу преемственности - в Риме. Ведь в Греции было достаточно хорошо развито морское сообщение, и греки в своей колонизаторской политике, вероятно, уже обращались к этой форме коллективного сотрудничества. Точных данных история не дает.

Однако скорее всего компании появились в Риме. По мере распространения римского господства на всю Италию и на Восток стали быстро перекраиваться старые патриархальные отношения, при которых римский гражданин вместе со своими рабами обрабатывал поле. В руках отдельных римлян сосредоточились относительно большие богатства и большие объемы торгового оборота. Но эти богатства наживались в значительной мере благодаря духу предпринимательской инициативы, охватившему все общество. Не случайно Рим считается колыбелью частного права.

Конечно, ассоциации, состоящие из изолированных индивидов, наверное, не отличались высокой степенью сотрудничества, и тем не менее корпорацию уже можно было отделить от простой совокупности нескольких лиц. Для осуществления обычных предпринимательских действий, по-видимому, было бы достаточно и капитала одного человека, но если риск был большой или для его покрытия не хватало собственного капитала, то заключали личные соглашения с одним или несколькими столь же богатыми гражданами. Поэтому типичной формой товарищества были личные общества. Кроме того, существовали цеховые союзы лиц, промысловые товарищества.

Если сравнивать их с современными акционерными обществами или даже с товариществами, мы не найдем в них всех признаков корпорации: признаки того или иного социального явления накапливаются постепенно, и нет ничего удивительного в том, что прообразы коллективных субъектов не отвечают всем требованиям современных хозяйственных товариществ и обществ.

Во времена падения Римской империи эти ассоциации потеряли свое первоначальное значение, но деловые традиции могли быть сохранены и переданы народам, водворившимся на останках Римской империи.

3.2. Корпорации в средние века

В древнем мире корпорации существовали в зачаточном состоянии и решающего влияния на ход экономического развития не оказывали. Поэтому вновь встает вопрос, где же получили они свое начало и развитие.

Общепризнанным считается мнение, что истоком корпораций являются торговые гильдии, которые возникали для организации совместных путешествий в отдельные страны с торговыми целями. Такие путешествия были сопряжены с серьезными опасностями: неблагоустроенные пути сообщения, незащищенность перед силами природы, нападениями пиратов, плохие условия быта и др. Купец-одиночка оказывался незащищенным не только в пути, но и по прибытии в чужую страну. И только в ассоциации соплеменников, подданных своей страны он мог отправиться со своим товаром в путь. Эти ассоциации вырабатывали известную практику совместной деятельности, и торговые караваны подчинялись определенным правилам. Ассоциации еще не ставили своей целью ведение за общий счет совместного дела, а всего лишь стремились к тому, чтобы добиться покровительства, защиты тех предприятий, которые осуществлялись отдельными участниками.

Не было еще общего капитала, хотя существовали общие платежи, по размеру, правда, ничтожные и напоминавшие государственные или общинные повинности.

Торговые гильдии, конечно, не являлись целостными хозяйственными единицами, поскольку им была присуща солидарная ответственность участников, основанная на общих условиях совместной деятельности. Торговая гильдия отвечала за долги каждого из своих членов подобно тому, как лица одной национальности отвечают друг за друга на чужбине или как граждане солидарно отвечали за долги общины.

С развитием экономики, появлением новых средств производства, и в частности морского дела, развиваются и юридические формы. Возникают морские товарищества. Их капиталистический характер сразу бросается в глаза: личные отношения в этих товариществах отодвигаются на задний план, преобладают отношения по поводу капитала. Капитал же заключается главным образом в корабле. Цель морского товарищества - перевозка товаров. Лицо, задумавшее построить корабль, называется патроном. Патрон объявляет размеры корабля и размеры пая. Обычно паи равны между собой. Расходы признаются общими. Устанавливаются дополнительные платежи, как-то: платежи на ремонт корабля, покупку снаряжения в дальнее плавание, на увеличение размеров корабля. Как видим, принципы корпорации достигают здесь значительного развития, но ограниченная ответственность ее участников еще не находит применения.

Прообразом современных хозяйственных обществ считают также горные товарищества. В этих юридических формах мы можем отметить не только зарождение, но и развитие начал корпоративной организации. Здесь уже управление делами находилось в ведении общих собраний, которые решали вопросы большинством голосов. Число паев (куксов) было в них весьма солидным (более ста), поэтому и собрания были многочисленными. Право участия в горном товариществе обуславливалось приобретением кукса, который отчуждался свободно, но по правилам отчуждения недвижимой собственности. Цены на куксы постоянно колебались. Появились и посредники в торговле такого рода, а соответственно, обман и спекуляция. Государство вынуждено было направлять в горные товарищества своих представителей и тем самым осуществлять контроль. Система правительственного надзора снижала значение корпоративных начал. И тем не менее надо признать, что горные товарищества внесли большую лепту в становление корпоративного права.

В заключение следует отметить, что Италия оказала огромное влияние на развитие институтов корпоративного права и в особенности на возникновение корпоративных форм в Западной Европе. Наиболее тесными были отношения между Генуей и Нидерландами. Они возникли очень рано (в 1224 г.) и приняли широкий размах. Об этом говорит факт существования морского сообщения между двумя странами-партнерами. Италия как бы передавала Голландии эстафету в развитии корпоративного строя.

Дальнейшая задача состоит в том, чтобы проследить, как в различных странах постепенно развивались и разрабатывались принципы корпоративного строя, достигая все большей полноты и законченности.

3.3.Появление корпораций в Голландии

Сложные разновидности корпораций ведут свое непосредственное происхождение из Голландии - в этом мнении едины все ученые.

Конец XVI в. характеризуется в Голландии значительным подъемом промышленности и торговли, особенно оживившейся в области морского оборота после открытия новых морских путей и новых стран. В Голландию со всех сторон съезжаются энергичные люди, желающие заняться предпринимательством. Они стремятся завязать торговые отношения с Индией, Африкой, Бразилией. Некоторые из них устремляются на север России. Эти попытки далеко не всегда удачны, и дело здесь не только в естественных опасностях. Самые серьезные трудности создавало испанское правительство, которое задерживало нидерландские торговые корабли, конфисковывало товар и даже подвергало экипажи заключению под стражу. Поэтому стали составлять экспедиции или караваны по 4-7 и даже по 18 кораблей. Эти объединения, занятые торговлей, были не простым союзом владельцев кораблей, а союзом лиц, затративших капитал на снаряжение экспедиции.

Вскоре подобных голландских компаний стало так много, что они стали конкурировать друг с другом. Покупая туземные товары по очень дорогой цене, они теряли массу прибыли, продавая собственные очень дешево. В колониальной торговле назрела необходимость выработки каких-то правил. Вначале представители от каждой компании старались договориться, чтобы действовать согласованно. Но договоры с легкостью нарушались. В конце концов все пришли к выводу, что плавание в Ост-Индию надо сосредоточить в руках одной компании. Правительство взяло инициативу в свои руки, вступило в переговоры с отдельными компаниями и в 1595 г. соединило их в одну Нидерландскую Ост-Индскую компанию. Так купеческие гильдии и морские товарищества объединились в колониальную компанию.

Поскольку Ост-ндская компания явилась результатом соединения уже существовавших в разных местах Голландии товариществ, она обеспечивала купечеству различных городов участие в прибыли компании пропорционально размерам торговли. Поначалу было запрещено производить прием в компанию новых членов и выходить из нее в течение десяти лет. Затем жизнь заставила изменить это правило, более того, стало возможным отчуждать свою долю третьим лицам. Части капитала пока оставались неравными, но затем

доли участия каждого были разделены на равные части, которые стали предметом биржевого оборота. Эти равные части получили название акций. Их можно было отчуждать путем простой отметки в книгах товарищества, которая производилась в присутствии контрагентов и директора компании и подписывалась ими. Доли оказались удобным материалом для спекуляции. Поскольку спекуляция приобрела большое распространение, голландские власти стали принимать меры, стараясь нейтрализовать ее вредные стороны.

Акции как бумаги, в которой овещается право участия в предприятии, еще не существовало, но это не помешало спекуляции: при помощи служащих компании в книгах были проведены продажи акций такими лицами, которые в действительности их вовсе не имели. Правительство издало несколько эдиктов (в 1610, 1621, 1623, 1624 гг.), в которых устанавливался ряд запретов, с тем чтобы воспрепятствовать злоупотреблениям с капиталом.

Структура Ост-Индской компании состояла из пяти камер. Правительство назначало для каждой из них директора, точнее, санкционировало существующий порядок вещей. Ведение всего текущего дела, снаряжение кораблей, прием и продажа привозимых товаров возлагались на эти камеры. Децентрализация управления, таким образом, была очень сильной, и могло показаться, что компания не имеет единой организации. Все высшее руководство делами компании входило в особый совет, состоявший из 17 представителей всех камер. Хотя общего собрания акционеров пока не существовало, идея о том, что оно является естественным высшим органом, была недалеко от воплощения: согласно первым корпоративным нормативным положениям 1602 г., высший орган компании по истечении первых десяти лет должен был составить отчет о деятельности компании и для ознакомления с ним нужно было созвать всех акционеров с помощью особых публикаций.

Таким образом, Ост-Индская (а по ее подобию была организована Вест-Индская) компания, несомненно, представляет собой единую организацию.

Рассмотрев принципы организации данной компании, имевшей столь блестящие результаты, можно сделать вывод о том, что Голландия внесла значительную лепту в создание корпоративного строя, торжествующего сейчас во всем мире. В то же время мы обязаны и другим странам, которые пошли дальше в решении многих вопросов, связанных с существованием корпораций, в частности вопросов законодательного регулирования корпоративной деятельности. Случилось так, что Голландия стала затем сама учиться у этих стран

3.4.Создание корпораций в Англии

Казалось бы, давно признано, что голландские компании являются старейшими. Однако не все с этим согласны. Например, А. И. Каминка утверждает, что такое мнение сложилось потому, что голландские компании были столь яркими, что обратили на себя внимание всей Европы. Даже дальнейшее развитие английской Ост-Индской компании происходило под влиянием ее голландской соперницы.

Возникновение первой компании в Англии относится к XV в. В 1496 г. Генрих VII дает разрешение на торговлю со всеми странами, которые будут открыты на северо-востоке, по пути в Индию. С этой целью создается компания, инициатором которой становится Кабот. На первых порах ему способствовал успех, но затем дело расстроилось вследствие недостатка в средствах.

Спустя 30 лет Кабот вновь организует товарищество для снаряжения экспедиции с целью отыскать северный путь в Индию.

Называлась эта компания «Торговцы - искатели приключений для открытия регионов, владений, островов и неизвестных мест». Первая ее экспедиция из трех кораблей направилась в Архангельск, а далее в Москву, к Ивану Грозному. Из Москвы удалось вернуться с товарами и торговым соглашением, после чего компания стала называться Русской (1566 г.). Ее агенты спускались на кораблях по Волге до Каспийского моря.

Конечно, Russia Company по уровню своей организации значительно уступала голландской Ост-Индской, хотя бы потому, что ее участники принуждены были сдавать товары для продажи агенту, да и вступительный взнос в компанию был очень мал и служил скорее оплатой права торговать за свой счет, пользуясь при этом покровительством компании. Но мы уже убедились, что в развитии социальных явлений очень трудно найти начальное звено. А раз так, следует признать английские корпорации более древними, чем голландские.

В России компания, о которой идет речь, была широко известна и даже являлась объектом научных исследований. О ней пишет В. Костомаров в своем «Очерке торговли Московского государства в XVI-XVII столетиях». По мнению историка, компания состояла из тесного кружка купцов, каждый член которого проводил торговые операции и займы на имя всей компании. Когда русские купцы предъявили требование уплаты причитающегося им долга одного английского купца, англичане отказались его уплатить, сославшись на то, что он не их товарищ. Все это говорит о существовании единой компании. В. Костомаров приводит и письмо английской королевы Елизаветы, оправдывавшей факт монопольной торговли этой компании с Россией, которое она направила русскому правительству с целью добиться его расположения в пользу данной компании. «Это дело, - пишет королева, - сопряжено с такой опасностью, с такими издержками и столь важно по своему значению, что, будучи ведено немногими, нелегко будет поддержано частными лицами». Далее она указывает, что «в этой

торговле все потери, затраты, расходы на жалование должны быть общими для всех, члены общества должны вести торговлю не каждый отдельно для себя, но общую для всех, ничто не должно обращаться в частную прибыль чью-либо, но в общую выгоду всех; хотя в обществе есть особы, превосходящие других опытностью, званием и властью, однако же все равноправны, как в подаче мнений, так и в разделе прибыли». Очевидно, тот, кто составлял это послание от имени Елизаветы, был очень компетентным лицом в области организации компаний. Да и вообще данное послание могло быть практическим пособием по созданию компаний подобного рода. Однако в России еще отсутствовали подходящие для этого условия, и корпорации были для нее незнакомой юридической формой.

Итак, Russia Company явилась старейшей компанией. А ее принципы уже с легкостью могли быть применены в английской Ост-Индской компании, которая возникла в последний год XVI столетия и пошла гораздо дальше в развитии корпоративных принципов.

Королева даровала компании права корпорации и разные преимущества по ввозу и вывозу товаров. Что касается вопросов внутренней организации, то правительственные акты их почти не затрагивали, поскольку правительство благоразумно предоставляло компании право решать их самостоятельно.

Внутренние правила корпорации начинают формироваться постепенно. В числе первых можно назвать правила проведения общих собраний, где устанавливалось, что они должны проходить в известном всем месте, один участник имеет один голос, присутствие на собрании - обязанность каждого члена, в противном случае к нему может быть применен штраф. Собрания уже подразделялись на очередные и чрезвычайные. Позднее эти правила претерпели значительные изменения.

Спутником корпораций оказалась биржевая спекуляция акциями. Таков опыт всех стран, воспринявших принципы корпоративного строя. Но заслуга Англии состоит в том, что ее законодательство раньше других отреагировало на спекуляцию, позволив начать с ней борьбу. Надо констатировать, что результаты этой борьбы были ничтожны. Возникали самые бессмысленные предприятия, приглашающие к подписке на акции, например, для торговли человеческими волосами, для эксплуатации *perpetuum mobile*, а то и просто без объявления вида деятельности. К сожалению, чужие ошибки малопоучительны даже тогда, когда их уже распознали и когда их повторили многие страны. Английское правительство в тот период (XVIII в.) впало в другую крайность: начало жестко регулировать деятельность корпораций, например, учреждением неотчуждаемости акций, стесняя тем самым свободу предпринимательства. И только почти спустя столетие это положение было отменено. Кроме того, на помощь пришли суды, смягчившие некоторые положения законодательства и в своих

решениях указывающие, что действие тех или иных запретов не безусловно, а находится в зависимости от положений, закрепленных в уставах корпораций.

И все же английское правительство не отступило от намерения хоть как-то регламентировать деятельность корпораций. Оно установило обязанность проводить предварительную и окончательную регистрацию акционерных обществ, указывать, что корпорация имеет ограниченную ответственность, фиксировать в уставе местопребывание, цели деятельности, уставный капитал. Разрешалось вводить только именные акции, требовалось составлять точные списки акционеров, а книги предоставлять для всеобщего обозрения, допускалось отчуждение акций только по договору и после их перерегистрации, устанавливалась обязанность проводить собрания хотя бы раз в год и при этом вести протокол. Но четче всего в английском законодательстве XIX в. прорисовывался вопрос о ликвидации компаний: она могла осуществляться в добровольном или судебном порядке.

Акты о компаниях 1856 и 1857 гг., содержание которых вкратце раскрывалось выше, страдали противоречивостью. Но все же можно отметить, что в отличие от предыдущих законов они проникнуты духом поощрения частной инициативы. Законодатель, осознавая все опасности, связанные с созданием корпораций, похоже, стал стесняться ограничивать их свободу, являющуюся нервом деловой жизни.

Англии принадлежат и такие изобретения в области корпоративного права, как привилегированные акции (Акт о компаниях 1867 г.), а также акции на предъявителя. Большое значение в развитии корпоративного строя сыграла биржа - независимая от государства корпорация, имеющая свои правила и обычаи, против которых оказывалась порой бессильной и законодательная власть. Правила, выработанные биржей, являлись важным дополнением к законодательству и нередко восполняли в нем пробелы.

И еще одна особенность английского корпоративного права. Законодатель придает важное значение положениям, позволяющим повысить степень гласности о деятельности компаний, с тем чтобы дать возможность больше узнать о злоупотреблениях, ими совершаемых, и принять вовремя соответствующие меры, скажем, обратиться в суд, если акционер не находит поддержки среди других акционеров.

Последующие законодательные акты, регулирующие деятельность корпораций, демонстрируют верность законодателя традициям, существующим в Англии. По крайней мере, там в законодательстве никогда не наблюдались резкие повороты. Бережное отношение законодателя к корпоративному строю помимо всего прочего, вероятно, объяснялось тем, что большое количество корпораций действовало за границей, обеспечивая Англии приток капитала, увеличивая тем самым ее богатство и повышая уровень благосостояния ее подданных.

3.5.Корпорации во Франции и их особенности

Французские компании возникли под влиянием голландских, хотя ранее торговля во Франции развивалась под сильным воздействием Италии. Корпорации в Голландии к тому времени достигли большого развития, и стало ясно, что эта юридическая форма является очень эффективной. Франция не стала изобретать то, что уже было изобретено, не стала искать свой собственный путь, а позаимствовала созданное другими. (Заметим, что во многих областях французы, напротив, шли впереди, обогатив мир бесчисленными открытиями.) И хотя заимствовать легче, чем создавать, использование чужого опыта, к сожалению, не всегда избавляет от ошибок. Именно так получилось и во Франции.

Корпоративный строй в этой стране имел одну характерную особенность: он насаждался сверху, можно сказать, насильно. Французское правительство чрезмерно интенсивно вмешивалось в этот процесс, преследуя благородные цели: оказать энергичную поддержку развитию торговли и промышленности. Вера в успехи корпоративной формы была столь велика, что правительство в преамбулах своих нормативных актов отмечало это особо. Но решившись поддержать крупные колониальные компании, оно не учло степень подготовленности частной инициативы к такой интенсивной деятельности, и притом в формах настолько новых, что население еще не успело их освоить. Результаты поспешного насаждения чужеземного опыта не замедлили сказаться.

Французы старались рабски подражать голландцам и даже ввели принцип децентрализованного управления компанией, не оправдавший себя в самой Голландии. В итоге многие предприниматели бежали в Голландию.

Каждая компания учреждалась специальным правительственным актом. Поначалу на этом и заканчивалась юридическая поддержка компаний правительством, хотя это давало мощный экономический, политический и финансовый импульс. Внутренняя жизнь компании определялась решениями общих собраний, где акционеры занимали господствующее положение.

Какое-либо законодательное регулирование заменялось непосредственным надзором и опекой со стороны правительства: в каждой компании был государственный агент; на общих собраниях отдельных привилегированных компаний нередко присутствовал даже король. Компании еще очень долго не находили законодательного признания, чему способствовали периодически повторяющиеся взрывы биржевых спекуляций, и поэтому корпоративная форма развивалась как бы на ощупь. Закон от 2 марта 1791 г. провозгласил свободу промыслов, но вопрос об особенностях акционерных обществ оставил открытым. Стали возникать

многочисленные торговые товарищества, в большинстве своем направляющие свою энергию на спекуляцию. Правительство запретило деятельность тех, чей уставный капитал делился на свободно передаваемые акции, и предусмотрело создание компаний с разрешения Законодательного Собрания.

Такое состояние длилось до издания Торгового кодекса. Поскольку общество еще не воспринимало акционерную форму благожелательно, в проекте рекомендовалось применять эту форму тогда, когда дело было недоступно отдельным предпринимателям. Предполагалось по-прежнему сохранить разрешительный порядок создания компаний.

Положительная оценка Торгового кодекса не покажется столь высокой, если сравнить его с нормативными актами других стран, регулирующими правовое положение корпораций. Там продвижение вперед было постепенным и более существенным. Франция же действовала по принципу маятника: или полная свобода, или запрещение. Периодические вспышки спекуляций акциями на предъявителя, охватившие многие слои общества, подвигли правительство на реформу, суть которой заключалась всего в одной статье: запрещалось деление капитала на акции. Раздавались даже призывы о запрещении какой-либо корпоративной деятельности вообще. В конце концов победил здравый смысл и восторжествовала мысль о том, что, предоставив свободу акционерным предприятиям, надо регламентировать некоторые параметры их деятельности.

Закон о коммандитных компаниях 1856 г. является значительной вехой в истории корпоративного строя Франции. В нем было установлено, что компания может возникнуть только после подписки всего основного капитала и уплаты четверти этого капитала; после такой оплаты допускаются акции на предъявителя, но до оплаты $2/3$ стоимости акций они не могут быть отчуждены и т. д. Если же суммировать положения Закона, можно отметить в качестве позитивных моментов то, что он дал гарантии третьим лицам и обеспечил стабильность самих компаний.

Закон от 1863 г. развивал положения предыдущего в деталях и подробностях. Ближайшим его последствием было дальнейшее увеличение корпораций. Но вместе с тем во французском обществе все более утверждалось мнение, что излишняя регламентация деятельности корпораций вредна и способна неблагоприятно влиять на частную инициативу, этот живительный источник благосостояния всей нации.

Закон 1867 г. по некоторым параметрам устраняет законодательное регулирование деятельности корпораций, а по отдельным - смягчает (о порядке учреждения компаний, о начале их деятельности, о возможной доле неподписанных акций, о праве ревизоров созывать собрание и др.).

Прошло почти 20 лет, и вновь появилась потребность в издании закона о компаниях. Таковой был издан в 1884 г., его цель - заполнить пробелы, усовершенствовать, не разрушая, сам корпоративный строй, предупредить злоупотребления, не осложняя при этом работу замечательной машины, которая называется корпорацией, не жертвовать свободой корпорации ради интересов тех, чья доверчивость не знает границ, и в то же время не приносить их интересы в жертву.

3.6.Зарождение корпораций в Германии

Процесс возникновения корпораций в Германии начался тогда, когда в других странах уже сложилась развитая колониальная система, стержнем которой явились корпорации, действующие почти по всему миру.

Осознав, что страна опоздала к разделу мира, правительство решило хоть как-то поправить эту ситуацию и стало проявлять инициативу в развитии колониальной торговли. Для начала оно детально ознакомилось с опытом деятельности корпораций преимущественно в Голландии и пришло к выводу, что эта система сбора капитала и ведения товарищеского дела представляется наиболее подходящей, а потому заслуживает всяческого подражания.

Но одного разрешения создавать компании было мало. Необходимо было указать способ реализации данного решения, т. е. пути образования компаний и регулирования их внутренних и внешних отношений. Когда же правительство забывало это сделать, предприниматели напоминали и даже требовали на сей счет распоряжений. И это неудивительно: корпорации были чужой для немцев юридической формой и перенос ее на немецкую почву давался нелегко. В то же время здесь можно уловить и определенную закономерность, которая частично успела проявиться во Франции, а именно: в континентальных странах, имеющих относительно суровые природные условия, государство в большей мере берет на себя заботу об организации жизни людей, нежели в странах с мягким климатом. Это и стало главной причиной того, что германское правительство вынесло на своих плечах основную тяжесть по созданию корпоративного строя.

Корпорации в Германии стали появляться лишь в XVIII в. Немцы привлекали на помощь голландцев. В 1729 г. последние составили проект образования акционерного общества, но правительство его не утвердило. В 1734 г. был загублен новый проект, та же участь ожидала и еще один, подготовленный в 1735 г. Это были как бы ученические годы Германии. Окончание их пришлось на 1750 г., когда немцы попросили француза de Tanche образовать корпорацию. Он создает Азиатскую компанию, правда весьма несовершенную: акции еще не имеют значения самостоятельного документа.

Последующие компании, в частности Африканская (бранденбургская), пошли гораздо дальше в развитии этой юридической формы, но процесс ее создания был далеко не завершен. Покажем это на примере компании, торговавшей в России сукном для русской армии.

Торговля с Россией доставляла в те времена большие хлопоты, тем более что приходилось выдерживать в этой области конкуренцию с Англией. Десять берлинских купцов предложили образовать компанию. Правительство дало им разрешение на право исключительной торговли. Был создан фонд, который при надобности мог увеличиваться посредством приема новых товарищей. Доли были отчуждаемы: равные в момент возникновения компании, с ее согласия они могли затем изменяться. Голоса распределялись пропорционально вложениям капитала. Ответственность была полной. Как видим, в деятельности компании применялись самые различные принципы.

Германия еще не достигла такого развития, чтобы новая юридическая форма могла найти в ней адекватное применение. В XVIII в. крупные корпорации все же были исключительным явлением. Процесс их создания шел так медленно (до 1843 г. корпораций было всего 29), что это освобождало правительство от выработки закона о корпорациях, тем более что правительственные круги были уверены в концессионной системе их создания.

Акционерная форма в чистом виде не выкристаллизовалась даже в начале XIX в., поэтому и не возникало потребности в ее законодательном регулировании. О фондовых спекуляциях в тот период почти не знали.

Ситуация изменилась, когда Германия приступила к строительству железных дорог, и делать это она предоставила частным предприятиям. Чтобы сразу упорядочить данную деятельность, правительство предусмотрительно издало в 1838 г. Закон о железнодорожных предприятиях, в котором много статей посвящено вопросам организации акционерных железнодорожных предприятий. Это были первые нормоустановления, приведшие затем к рождению полноценного корпоративного права. Затем был издан Закон об акционерных обществах (1843 г.). В этих актах законодатель уделяет основное внимание правилам формирования уставного капитала, справедливо полагая, что это является самым важным аспектом деятельности корпораций и отдавать его на саморегулирование нельзя. В отношении вопроса ведения управленческих дел в АО законодатель не столь категоричен и многое оставляет на усмотрение корпораций, но вместе с тем по сравнению с правовым регулированием, осуществляемым в других странах, регламентация и здесь довольно жесткая:

60-е годы XIX в. ознаменовались промышленным подъемом, что словно прорвало плотину: судьба концессионного порядка создания АО была предрешена. Начался массовый выпуск бумаг всякого рода де-факто. Надо было срочно предпринимать меры, чтобы удержать ситуацию под контролем. В 1870 г. был принят Закон, утвержденный почти без обсуждения и

опубликованный на следующий день. Главное его положение: специальное правительственное разрешение на создание корпораций отменяется (исключение составляет постройка железных дорог, создание банков).

Уничтожая концессионную (разрешительную) систему, правительство отлично понимало, что упраздненная гарантия безопасности акционеров должна быть заменена чем-то другим. Для всех корпораций была введена система контроля, который распределялся между самими акционерами, с одной стороны, и государством, требовавшим неременной регистрации создаваемых корпораций, с другой.

Предоставляя широкие возможности для создания предприятий, правительство находилось в самом оптимистическом настроении. Однако эра безумного надувательства и биржевой спекуляции была впереди.

Действительность превзошла все ожидания. В 1871-1872 гг. разгорелась спекулятивная горячка. Все стали винить в этом Закон 1870 г. Но не только законодательство было виновато. Правительство попало под обаяние общей тенденции того времени, проникнутой верой в благотворное влияние свободной конкуренции. Для примера: Австрия не отменила концессионную систему, но спекуляций там было не меньше.

Начали раздаваться призывы к уничтожению корпоративной системы и создаваться соответствующие проекты законов. Но правительство не стало горячиться и не допустило разброда и шатания. Оно выбрало позицию спокойного и вдумчивого отношения к корпорациям и пошло по проторенному пути: по пути детальной законодательной разработки их правового положения (Закон 1884 г.). Было зафиксировано, что уставный капитал должен быть полностью оплачен, кроме того, был повышен минимальный размер акций, введено понятие учредителей, обеспечено упрощение проверки правильности их действий, точно установлен круг деятельности наблюдательного совета, отведено главное место общему собранию и др.

Германское гражданское уложение (1897 г.) пошло еще дальше в регламентации правового положения корпораций. Но что любопытно, оно не стало давать определение корпорации. Немецкий законодатель всегда был очень осторожен, и в данном случае проявилась его осмотрительность. Ведь изменчивость социальных явлений обуславливает относительность всякого юридического определения.

Подводя итог, можно отметить, что акционерное общество из юридической формы, носившей в Германии экзотический, исключительный характер, превратилось в полноправную юридическую форму наряду с другими видами корпораций.

3.7. Проникновение корпораций на Американский континент

Колонизация Северной Америки закончилась в 1776 г. образованием самостоятельного государства: Соединенных Штатов Америки. Несмотря на то, что всякая колонизация сопровождается, как правило, перенесением социального опыта в различных сферах жизни, в том числе и опыта в организации экономики, крупные корпорации на Американском континенте были в тот период все же редким явлением. Достаточно указать, что во всех 13 колониях их насчитывалось всего несколько десятков. В основном это были английские торговые компании и местные корпорации, занимающиеся водоснабжением, эксплуатацией причалов, страхованием от огня и т. п.

Любопытным является тот факт, что после учреждения США как государства скачка в образовании корпораций не произошло, но уже в 1800 г. их насчитывалось 335. Объяснение этому надо искать в характере производства, доминировавшего в тот период. В силу недостаточного уровня развития производительных сил в период мануфактурного развития производства было выгоднее вести хозяйство на индивидуальной основе. Кроме того, непопулярность корпоративной формы объяснялась и скомпрометировавшей ее в глазах американцев колонизаторской деятельностью упомянутых выше английских колониальных компаний. Ведь они создавались на основе специальных актов английского короля и парламента, а поэтому их отождествляли с проявлением средневековой сословности и деспотизмом абсолютистской власти монархов, что противоречило лозунгу свободы личности и равенства всех людей, под которым проводилась буржуазная революция. Некоторые ученые придают определенное значение в этом плане Bubble Act, принятому в 1720 г. в Англии после разоблачения скандальной инфляции и направленному на ликвидацию всех акционерных компаний, учрежденных без соответствующего разрешения английского государства.

К середине XIX в. в результате промышленного переворота в США утвердилась фабричная форма промышленности. Соответственно увеличилось и число корпораций. Стали раздаваться призывы отменить разрешительный порядок их образования и заменить его регистрационным. Сначала это было сделано в отношении корпораций лишь некоторых отраслей. Затем отдельные штаты своими законами распространили регистрационный порядок на корпорации всех отраслей, ограничив при этом общий объем капитала корпорации. И если объем капитала был выше установленного, то необходимо было обращаться за разрешением. Таким образом, некоторое время действовали одновременно два способа образования корпораций, разрешительный и регистрационный. Позже, когда корпорации показали свое преимущество перед индивидуальным способом ведения хозяйства, во всех штатах был совершен переход к регистрационному порядку образования корпораций. Основанием для этого стал распространенный на корпорации принцип охраны прав,

закрепленный в XIV поправке к Конституции США, ранее применявшийся лишь по отношению к физическим лицам. В соответствии с этой поправкой, принятой в 1868 г., ни один штат не может лишить ни одно лицо жизни, свободы или собственности без должного процесса, установленного правом, так же как не может отрицать за любым лицом в пределах своей юрисдикции равное право на защиту закона.

К началу XX в. усилился процесс концентрации производства и соответственно увеличилась роль крупных корпораций, которые стали доминирующим фактором в американской экономике. Законодательство предшествующего периода уже было тесным для корпораций. Постепенно действовавшие в то время в штатах общие законы о корпорациях стали изменяться в направлении предоставления им более широких прав в осуществлении их деятельности, в частности, почти полностью отменялись ограничения пределов по уставному капиталу, директора и управляющие наделялись широкими правомочиями в области управления корпорациями, значительно расширились финансовые возможности корпораций при получении займов и выпуске акций и т. п.

В истории развития корпораций США большая роль принадлежала судам. Широко применяя нормы общего права, создавая новые прецеденты, умело пользуясь предоставленным им правом толковать закон, суды настойчиво проводили в жизнь политику государства, направленную на поощрение корпоративной формы производства. Так, благодаря усилиям судов корпорации обрели общую правоспособность и получили возможность заниматься по своему усмотрению, по существу, любой деятельностью, приносящей прибыль. В уставах корпораций обычно перечисляются лишь основные цели и задачи деятельности, к тому же закрепляется их право осуществлять деятельность во всех побочных, вспомогательных областях, в той или иной степени связанных с основной деятельностью корпорации.

Дух свободной конкуренции, развитый в США больше, чем где-либо, способствовал возникновению крупных корпораций. С одной стороны, это следовало признать явлением положительным: именно крупные корпорации позволяют использовать сложные технологии, поднимать производство на новую высоту и улучшать качество товаров. Но, с другой стороны, крупные корпорации способствуют развитию монополизма, что, безусловно, должно быть признано явлением отрицательным. Вот почему именно американцам пришлось «изобрести» антимонопольное законодательство и стать первооткрывателями в этом деле.

В последующие годы по мере усиления процесса концентрации производства антимонопольное законодательство частично изменялось и дополнялось. Наиболее существенные дополнения к Закону Шермана были сделаны в 1944 г. Законом Клейтона. Он был призван устранить неопределенные формулировки Закона Шермана путем указания на

конкретные действия, являющиеся ограничением торговли и свободной конкуренции. В целом же посылка Закона Клейтона была такова: надо не уничтожать крупные корпорации, а лишь запрещать нежелательные стороны их деятельности, направленные на ограничение и подавление свободной конкуренции. Вот почему антимонопольное законодательство, сыграв положительную роль в развитии предпринимательского дела в стране, не остановило бурного процесса концентрации производства. В этом смысле США и на сегодняшний день являются лидером.

3.8. Становление и регулирование корпоративной деятельности в России

История российских корпораций, хотя и не представляет такого же интереса, как история этого института на Западе, является весьма поучительной и дает возможность сделать выводы общетеоретического и даже социологического характера.

Сама идея корпораций была экспортирована к нам из западноевропейских стран, и, несомненно, дальнейший процесс ее усвоения и практического осуществления происходил под влиянием западноевропейского законодательства и деловой практики.

Практический интерес к корпорациям впервые появился, как и в Германии, в российских правительственных кругах, а не в торговой сфере. Время его возникновения - конец XVII столетия. Определенную роль в этом отношении отчасти сыграло знакомство с английской компанией, действовавшей в России. Но от ознакомления с этой компанией было еще далеко до желания создать подобные объединения в России, ибо правительство мало интересовалось в то время торговлей, уделяя большее внимание военным делам. И когда английская королева попросила русское правительство оказать содействие английским купцам, обещая взамен сделать то же самое в отношении купцов русских, она получили от царя Федора ответ следующего содержания: «А что ты сестра наша писала нам о наших купцах, что наши купцы никогда доселе не торговали в твоём королевстве, и о том за них печалуюсь, а о таком малом деле так много говоришь: купцы наши как в прошлое время в твою землю не ездили, так и после в том не будут иметь нужды».

Россия в известной мере приполярное государство. В суровых климатических условиях при неразвитом производстве обычно идет речь о создании материальных благ хотя бы для собственного потребления. Пока не появляются их излишки, и торговать, следовательно, особо нечем. Существенно и то, что условия для развития торговли в России создавались очень медленно, и тем не менее в архивах сохранился любопытный документ -

доклад царю Алексею Михайловичу, в котором изложен проект устройства китоловного промысла и добычи сала по примеру голландских и французских купцов.

Освоение корпоративной идеи началось при Петре I, который под влиянием своих заграничных путешествий утвердился во мнении о необходимости перенесения к нам этого института. По крайней мере, после возвращения Петра из заграницы был издан первый законодательный акт-призыв, имеющий отношение к корпорациям. Речь идет об Указе от 27 октября 1699 г., где купцам предписывалось составлять, как и в других государствах, торговые компании. Содержание Указа довольно простое: «Московского государства и городовым всяких чинов купецким людям торговать так же, как торгуют в иных государствах торговые люди, компаниями, иметь о том всем купецким людям меж собою с общего совета установления, которые пристойно было бы к распространению торгов их, от чего надлежит быть в сборе к его Великого Государя казны пополнению компаниями».

Из анализа данного Указа видно, что правительство имеет смутное представление об этой форме объединения общих усилий. Но зато ему ясна цель - фискальная.

Но прежде надо было ознакомиться поближе с опытом других стран. Русское правительство невольно делало это, ведя переговоры с различными иностранными правительствами и частными лицами, предпринимателями относительно торговых трактатов, контрактов и привилегий. Но преследуя исключительно фискальные цели, оно монополизировало все выгоды этого знакомства для себя самого. И лишь в 1715-1717 гг. интерес стал проявляться у частных предпринимателей.

Сбор зарубежного опыта прямо возлагался правительством на консулов. Тем же целям служили многочисленные проекты, предложения, поступающие из различных источников. Видно, что правительство буквально спешило аккумулировать опыт других стран, но представление о корпорациях у него по-прежнему оставалось неясным. Когда Петр I приказал в 1723 г. коммерц-коллегии прислать ему книги о купеческих порядках в европейских государствах, то таких книг там не оказалось. Что же говорить о других чиновниках?

Петр I послал в Европу с целью специально изучать опыт создания корпораций нескольких доверенных лиц и среди них Л. Ланга, шведского инженера, поступившего на службу к Петру Великому. Им, наконец, был составлен в 1739 г. проект компании для торговли с Китаем. Сенат рассмотрел проект, особо выяснив, какая от него будет польза для казны, и вынес решение о начале записи в коммерц-коллегии всех лиц, пожелавших участвовать в компании, с указанием размера вкладываемого капитала. Однако на призывы правительства никто не откликнулся. То же самое повторяется в 1740 и 1741 гг. Ученые придерживаются по этому поводу мнения, что крупные капиталисты того времени были

поставлены в исключительно привилегированное положение, их свобода была чрезмерна и по существу безответственна. Смысла объединяться не было.

Впервые перешли от проектов к делу в 1757 г., когда была создана Российская Константинопольская компания. В 1758 г. создали компанию Персидского торго.

Постепенно в русском обществе все шире распространялись сведения о новой форме объединений, равно как и осознание ее пользы. Конечно, представление о структуре корпораций оставалось еще довольно неустойчивым. Четким было лишь понятие об уставном капитале, который распадается на равные части - акции. Внесенный капитал, и это осознали все, не мог быть потребован обратно. Наоборот, вопросы управления корпорацией не вызывали особого интереса. На Западе же именно эти вопросы прежде всего приковывали к себе значительное внимание. Ведь в силу основных начал обязательственного права никто не может быть принужден к действиям, на которые он сам добровольно не выразил согласия, а принятие решений в корпорации большинством голосов нарушает это правило. Для русских людей, воспитанных на артельных началах, необходимость подчинения меньшинства большинству считалась аксиомой. Поэтому российские юристы нисколько не были обеспокоены вопросами внутренней организации корпораций, полагая, что сами участники компании вправе создать свои внутренние правила, изменить их, а если надо, и вовсе отменить. Правда, один новый момент, непривычный для русских, тем не менее, вносится: все дело сосредоточивается в руках главных участников, держателей (учредителей) компании.

Займствуя известные черты акционерных компаний, правительство, однако, отнюдь не считало эти управленческие принципы единственно возможными и не настаивало на том, чтобы они были использованы и в других признаваемых им компаниях. В связи с этим следует заметить, что среди созданных к концу XVIII в. компаний более жизнеспособными оказались те, которые были основаны на частной инициативе, а не на силе одного только правительственного акта, хотя, несомненно, правительственный акт предшествовал частной инициативе. Преждевременные попытки насаждения у нас корпораций заканчивались полной неудачей. И лишь только проекты, которые подавались правительству учредителями, обнаруживали известную жизнеспособность.

В этом же направлении работал и Манифест Александра I от 1 января 1807 г. Исходя из мысли о заслугах купечества перед отечеством, Манифест стремился к возвеличению этого сословия и содержал пожелание, рекомендации организовывать товарищества: полные и на вере, товарищества «по участкам», т. е. товарищества, имеющие складочный капитал. В эти товарищества, имеющие складочный капитал, говорилось в Указе, допускаются участники из всех сословий, а не только те, кто принадлежит к купечеству.

В 1805 и 1807 гг. вышло еще несколько постановлений, касающихся компаний, но содержание их было довольно бедным. Этим небольшим числом постановлений о корпорациях и пользовались составители Свода законов. Почти полное отсутствие законодательства, регулирующего правовое положение корпораций, неблагоприятно отразилось на их распространении, и они все еще оставались малоизвестными в широких кругах российского общества.

Правительство так дорожило новой формой ассоциации, что готово было идти навстречу всякой, даже вздорной, попытке образования корпорации. Пожалуй, здесь было всего лишь два исключения.

Первое касалось учреждения АО для издания и сбыта лишь в России, когда правительство указало на учредительных документах, что «учреждение компании будет вряд ли полезным, поскольку для извлечения выгоды она вынуждена будет обратиться к изданию романов, размножение которых бесполезно, даже вредно и не соответствует видам правительства». Однако на это решение царь собственноручно наложил резолюцию: «Разрешить».

Второй случай связан с учреждением компании для торговли хлебом, которая бы закупала весь хлеб у помещиков и крестьян по средним ценам. Создание ее мотивировалось упадком земледелия. Государь наложил резолюцию: «Боюсь всякой монополии. Отклонить».

Но если не считать этих двух фактов, в общем, необходимо признать, что правительство с крайней предупредительностью относилось к подобного рода ходатайствам. Только этим можно объяснить на первый взгляд ненормальное положение, в силу которого до Закона 1836 г. рядом с уставами, более или менее подробно регулирующими вопросы организации компании, ее внутреннего управления, встречаются и такие уставы, которые лишены всякого содержания: все сводится в них к решению учредить компанию. Этим же можно объяснить и следующий любопытный факт: вопросу об уставном капитале компании не придается никакого значения, но представление о том, что основной капитал делится на акции одной и той же стоимости, сложилось вполне твердо. Аналогичное, вполне определенное представление существует и по поводу того, что акционер не отвечает за пределами своей доли участия. Такому совершенно ненормальному положению вещей не суждено было сохраняться долго. Правительство не могло смириться с тем, чтобы преимуществами этой формы ассоциаций пользовались соединения предпринимателей, на деле не желающих ее принимать. Уже выработалось сознание того, что ясно сложившаяся организация благоустроенной компании не есть нечто случайное, а является ее существенной особенностью. В итоге Законом от 6 декабря 1836 г. было осуществлено законодательное регулирование этого института.

Государственный совет исходил из следующих положений:

1) разрешение учредить компанию является само по себе предоставлением известного рода привилегии, поэтому в качестве таковых могут быть зарегистрированы лишь те компании, которые весьма полезны;

2) привилегии не следует даровать предприятиям, которые не могут рассчитывать на успех, и в этом правительство должно быть дальновиднее частных лиц, не разрешая учреждать компании, прежде чем будет известно достоверно, что они могут совершать сделки с выгодой для себя и без разорения для вкладчиков;

3) необходимо принять меры к тому, чтобы не всю выгоду, которую сулит привилегия, захватили одни учредители, и предлагается передать вопросы утверждения устава тем же учреждениям, которые дают разрешение на создание компании.

В Законе уже весьма детально регламентируются следующие вопросы: размер капитала, необходимого для учреждения компании, распределение его на акции, способ оплаты капитала; очень четко говорится об ограниченной ответственности, указывается и на пределы размера акций (не менее 50 и не более 1000 рублей). Внутриорганизационные моменты, вопросы управления компаниями регулируются недостаточно подробно. Но просматривается желание законодателя заинтересовать учредителей в судьбе их предприятия: им разрешено приобретать от 50 до 200 акций, они освобождаются от работ по решению общего собрания. В Законе, хоть и кратко, говорится об общем собрании и правлении компании.

Получилось так, что Закон о корпорациях существовал сам по себе, а корпоративное право развивалось - иначе, как бы независимо от него и даже вопреки ему. Если бы практика была основана на Законе или хотя бы ему соответствовала, социальный эффект от создания компаний был бы гораздо большим. Такое положение противоречило принципам цивилизованного государства, управляемого при помощи законов.

Анализ корпоративного права того периода позволяет обнаружить сходство с ситуацией, наблюдаемой в России сегодня. Использование акционерной формы после нескольких десятилетий всеобщего огосударствления для нас в сущности является новым, и общество повторяет те же ошибки, которые совершались ранее.

Видя сложившуюся ситуацию и понимая, что она является неприемлемой, правительство предприняло попытки все же упорядочить корпоративную деятельность. Но последовавшие затем законодательные новеллы оказались безрезультатными, что показало бессилие государства сделать что-либо в области частного права. А ведь каким богатым был опыт западноевропейских стран! Однако он оказался неиспользованным. На Западе придавали большое значение обеспечению уставного капитала - в России большинство компаний

создавалось на пустом месте (в результате этого появилось много «дутых» компаний). Там законодатель, может быть, даже излишне подробно (особенно в Германии) определял основные позиции внутренних отношений компаний - в России вопросы управления едва намечались в уставе: например, упоминалось о том, что общее собрание является высшим органом компании, но не регулировался вопрос о правилах его созыва, о контроле за правлением и т. п. Правительство особенно ясно сознавало угрозу узурпации власти учредителями компании, но не находило возможности бороться с этим, опасаясь затормозить начавшийся процесс.

Именно поэтому Россию не обошла болезнь под названием «надувательство». Сильные приступы этой болезни имели место в 1856 и 1864 гг. и сопровождались банкротствами, ажиотажем, паникой, спекуляциями, самоубийствами. Но все же предпринимательство тогда устояло.

Осознавая, что Закон 1836 г. страдает явными недостатками, правительство приступило к разработке нового проекта, завершеного в 1861 г. Однако он провалился. И тогда в 1869 г. был подготовлен еще один проект, в котором учитывалась критика предыдущего. Его постигла та же участь. В 1872 г. последовал новый проект. И ему тоже не суждено было превратиться в закон. Таким образом, неоднократные и настойчивые попытки правительства устранить выявленные недостатки в деятельности корпораций «гасились» Государственным советом, который после обсуждения вновь созданных документов всякий раз находил причины, чтобы их отклонить, или не утвердить, или послать на доработку.

Законодательный массив, упорядочивавший деятельность корпораций, все же изменялся и увеличивался. Были приняты такие нормативные акты, как Торговый устав (1903 г.), Свод законов гражданских (1910 г.), Устав промышленности (1913 г.), Устав кредитный (1914 г.), Устав железных дорог и др. Все они содержались в Своде законов, который затем дополнялся и пополнялся новыми нормативными актами, в частности Сводным уставом акционерного общества.

Итак, до революции 1917 г. законов, касающихся корпораций, было принято довольно много. Корпоративное же право шло своим, самобытным путем, развивалось, а точнее, «разливалось», подобно реке в период паводка. Такова особенность российского корпоративного права.

3.9. Корпоративное право в Советском государстве

После 1917 г. хозяйственные отношения в России существенно изменились и стали основываться на таких категориях, как план, государственное регулирование,

целесообразность и др. Имущественный оборот в структурном отношении как бы распался на две части: государственный оборот, основанный на методах централизованного регулирования, и частный оборот, обслуживающий потребителей.

Все организации, обладающие правом юридического лица, делились на корпорации и учреждения. По соображениям хозяйственной целесообразности закон признавал юридическими лицами самые различные формирования, но не предоставлял прав юридического лица тем объединениям, которые существовали «вне его прямых велений и определенного им объема правоспособности». Все юридические лица делились на: 1) преследующие цели чисто хозяйственные и 2) преследующие цели публично-правовые, культурные, социальные. Хозяйственные организации пользовались большей свободой, чем учреждения.

Одной из организационно-правовых форм в области хозяйствования были тресты. Если в 1921-1922 гг. на первый план выступала их хозяйственная и правовая самостоятельность, то с 1927 г. тресты признавались прежде всего органами государства, выполняющими задания. Причиной тому были изменения в экономической политике государства, связанные с усилением плановых и регулирующих начал. Да, юридическая сущность треста изменилась, но это рассматривалось как тактическое «приспособление» старых форм к новым хозяйственным условиям. В отличие от акционерных обществ трест не строился по принципу корпоративности. В нем аккумулировалось имущество, ставшее государственным, которым управляли доверенные органы. Поэтому все особенности государственных предприятий переносятся в область внутренней организации трестов.

Тресты были увязаны между собой и имели свой организационный центр, вокруг которого концентрировались и государственные предприятия. Эти центры, или «супертресты», охватывавшие целые отрасли промышленности, подчинялись ВСНХ. Такую структуру можно было рассматривать как гигантское акционерное общество, где государство было как бы коллективным пайщиком, выступающим в обороте в лице созданных им для этого специальных юридических лиц - трестов.

Декрет о трестах 1923 г. делил все имущество треста на основной и оборотный капитал. Формально весь основной капитал был изъят из гражданского оборота, но допускался так называемый государственный оборот, т. е. возможность вышестоящих органов перераспределять основной капитал между государственными предприятиями. В дальнейшем правовое положение трестов изменилось в сторону наполнения их «государственной волей», понижения степени их автономности.

Попытки сочетать на первых порах централизованные и децентрализованные начала в народном хозяйстве вели к поиску иных, промежуточных форм организации предприятий.

Вспомнили и о формах, использовавшихся до революции, в частности о товариществах и акционерных обществах.

Особенностью акционерных обществ является складочный капитал и свободное распоряжение акционеров своими паевыми взносами. Однако плановое начало проникало и в данную форму хозяйствования. Об этом говорят следующие факты: издание привилегированных акций, обеспечение определенного числа мест в правлении за государственными органами, введение режима «безответственности по долгам» для определенной части имущества акционерного общества и пр. Кроме того, умудрились наполнить эту форму хозяйствования «государственным» содержанием: пайщиками АО стали выступать предприятия «дочерного», вторичного типа.

Законодательство, существовавшее в первые годы после революции, различало два типа товарищеских объединений:

- 1) товарищество лиц (полное товарищество) и
- 2) товарищество капиталов (акционерные общества).

О том, как был извращен юридический смысл второго типа товариществ (акционерных обществ), уже говорилось выше. Но Советская власть «добралась» и до простых товариществ лиц. Постановлением СТО от 19 февраля 1926 г. государственным предприятиям разрешалось участие в полных товариществах «при условии соответствия целей товарищества уставным целям предприятия». Тенденция, ведущая к расширению участия государства в товарообороте и в хозяйственной жизни вообще, просматривалась весьма отчетливо. Обосновывали это задачей государства охранять публичный интерес.

В 1927 году было принято Положение об акционерных обществах, которое окончательно разрешило вопрос о юридической природе государственных акционерных обществ, а таковых среди акционерных обществ к тому времени насчитывалось 90%. В нем указывалось, что государственные акционерные общества имеют своей целью не формирование капитала, а хозяйственную деятельность. Принцип обезличенности акций в них был заменен определенно-личностными отношениями, акции этих обществ не котировались на бирже, не переходили из рук в руки в качестве товара, а играли роль паев, объединяющих субъектов. В указанном положении прямо отмечалось также, что государственные и смешанные акционерные общества (а их осталось всего 10%) лишь по форме являются акционерными обществами, по существу же они сохраняют черты государственного предприятия. Что касается смешанных акционерных обществ, т» они рассматривались как переходная ступень к государственным.

В пору расцвета бюрократического социализма (сталинская эпоха) корпоративное регулирование практически отсутствовало. Народное хозяйство работало как одна корпорация

или фабрика со множеством цехов (предприятий). Решения принимались практически по всем сколько-нибудь важным вопросам наверху (правительством, министерствами), а предприятия имели право и обязанность только их выполнять. Возможность предприятий принимать самостоятельные решения и оформлять их своими корпоративными нормативными актами определялась каждый раз вышестоящим государственным органом индивидуально в отношении конкретного предприятия. Немногие удавались «чести» урегулировать тот или иной вопрос самостоятельно. Коллективные договоры были, пожалуй, единственным актом корпоративного регулирования в тот период. Но с 1936 г. и они стали исчезать, поскольку все, касающееся трудовых отношений, определялось в централизованном порядке. Творчество масс не требовалось.

Начавшаяся Великая Отечественная война послужила объективной причиной усиления централизации. Однако укоренившиеся на практике и в сознании людей административно-командные методы управления продолжали использоваться и после войны.

Период, когда страной руководил Н. С. Хрущев, характеризовался откровенным правовым нигилизмом. По этой причине децентрализация управления, начавшаяся в те годы, не нашла отражения в нормативных актах.

Жизнь показала, что списывать право в архив преждевременно. Со второй половины 60-х гг. правовая форма стала использоваться интенсивнее. Это поставило в число актуальных проблему повышения самостоятельности предприятий.

Экономическая реформа 1965 г., краеугольным камнем которой как раз и было развитие инициативы и самостоятельности предприятий, открыла дорогу использованию корпоративных норм. Возможность их применения стала фиксироваться уже в законодательных актах, но пока только в форме предварительного санкционирования или делегирования государством предприятиям некоторых правотворческих полномочий. Сначала полномочия носили очень конкретный характер. Предприятиям разрешалось разрабатывались должностные инструкции, решать другие непринципиальные в их жизни вопросы. Затем полномочия стали приобретать общий характер, например, предприятия могли сами регулировать вопросы премирования, устанавливать условия соревнования. Реформа 1965 г. не носила глубокого характера, но вскоре и она пошла на попятную. Руководство страны готово было расширить самостоятельность в экономической области, оставив все неизменным в политической жизни. Но экономика и политика взаимосвязаны. Поэтому на практике ничего не получилось и с экономической самостоятельностью. По-прежнему все до мелочей регулировалось в централизованном нормативном порядке. Все более разрастаясь, законодательство превратилось в громоздкую, негибкую систему (особенно это касается

ведомственного правотворчества) и в результате стало тормозом на пути социального развития.

Перестройка общественного организма, объявленная в стране в 1985 г., в качестве приоритетной выдвинула задачу расширения инициативы и самостоятельности предприятий. Наиболее эффективное использование правовой формы связывалось с увеличением доли корпоративных (или, как их еще тогда чаще называли, локальных) норм. Однако очередному лозунгу «о творчестве масс» не суждено было реализоваться. Законодательный бум (Закон о государственном предприятии, Закон о собственности, Закон о кооперации и др.) не мог иметь под собой отказ от государственной собственности и строго централизованной системы министерств и ведомств. Таким образом, период перестройки закончился, не принеся никаких результатов в области корпоративного права.

И только переход общества к рыночным отношениям открыл путь развитию корпоративного права. Сейчас в законодательстве закреплена презумпция компетентности организаций на издание ими нормативных актов, регулирующих их внутренние вопросы. Устанавливаются всего лишь пределы для корпоративного регулирования, например, недопустимость ухудшения корпоративными нормами правового положения работников по сравнению с нормами законодательными, непротиворечивость корпоративных норм законодательным нормам, установление в корпоративных нормах прав и преимуществ членам коллектива организации только за счет собственных средств и др.

4. КОРПОРАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА

С каждым годом увеличивается, прежде всего, роль корпораций как в экономике отдельно взятых стран, так и в мировом хозяйстве в условиях рыночной экономики, а также увеличивается количество данных субъектов, т.е. корпораций, в мире. Именно это обуславливает необходимость всестороннего изучения и глубокого анализа данной темы. В рамках институционального направления в экономической теории значительный вклад в расширение понимания места и роли корпорации как института в рыночной экономике был внесен как отечественными (Л.И.Абалкин, С.Ю.Глазьев, В.Г.Гребенников, М.Дерябина, Т.Г.Долгопятова, А.Илларионов, А.В.Бузгалин, А.И.Колганов, Р.И.Капелюшников, Г.Б.Клейнер, В.В.Куликов, Д.С.Львов, В.Л.Тамбовцев, В.Н.Черковец), так и зарубежными экономистами (Я.Корнай, Дж.Стиглиц, К.Штайльманн). Однако на сегодняшний день остаются неосвещенные вопросы по данной теме, не хватает более детализированного изучения природы, сущности и функций корпорации в экономике. По мере всё большего

увеличения роли данного института необходимо его всестороннее изучение, выявление как, положительных, так и отрицательных его сторон.

4.1. Понятие, виды и общие аспекты деятельности корпораций в России

Корпорации являются неотъемлемым элементом любой экономики. Широко используемый ныне термин "корпорация" является относительно новым для российской правовой системы. В российском законодательстве термин «корпорация» использован в ст. 7.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях» для обозначения организационно-правовой формы юридического лица.

Следует отметить определение корпорации: «Корпорация (от лат. corporation – объединение) – совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо. Чаще всего корпорации организуются в форме акционерного общества»[4] Можно привести другой пример определения термина корпорация: корпорация – одновременно имущественный комплекс, юридическое лицо, товаропроизводитель. Она может выступать в форме, как отдельного крупного предприятия, так и объединения нескольких предприятий, а также функционировать в форме, как простого акционерного общества, так и объединения акционерных обществ, например, холдинговой компании. Корпорация представляет собой одну из масштабных форм интеграции компаний путем объединения акционерных обществ и других фирм различных сфер деятельности в целях разработки согласованной политики многопрофильной деятельности.

В США на уровне штатов понятие корпорация известно как организация акционеров. Термин "корпорация" используется не только в законодательстве зарубежных стран, но и в отечественной юридической литературе. Так, Н.Г. Фроловский, обосновывая в своей статье возможность использования термина "корпорация" для обозначения юридических лиц, отмечает: "...термин "корпорация" может использоваться для обозначения юридических лиц, обладающих рядом специфических признаков, позволяющих выделить данные лица из всего массива организаций. К специальным отличительным чертам корпорации относятся: наличие участия и независимость существования корпорации от изменения (уменьшения) состава ее участников".

«С экономической точки зрения под корпорациями принято понимать акционерные общества, чьи акции представлены на фондовом рынке. Экономический механизм функционирования корпорации основан на том, что ее капитал представляет собой коалиционную собственность участников корпоративных отношений. Отличительной

особенностью корпорации является большое количество и разнообразие привлекаемых ресурсов». Сущность корпораций может быть раскрыта, исходя из сущностных характеристик исследуемых понятий, по следующим признакам (Таблица 1)

Таблица 1

Сущность корпораций

Признак	Сущность корпораций
Разнообразие субъектов отношений	Кроме акционеров, менеджмента, государства, банков, прочих кредиторов, субъектами корпорации являются общественные и профсоюзные организации, венчурные, лизинговые фирмы и др.
Экономическая цель деятельности	Заинтересованность в росте рыночной стоимости акций корпорации. На этой основе происходит смещение целевых установок в деятельности корпорации — от повышения эффективности функционирования действительного капитала к росту стоимости фиктивного капитала
Наличие выхода на вторичный финансовый рынок	Финансовые ресурсы для развития корпораций привлекаются преимущественно на вторичном рынке
Роль внешних институтов (нерезидентов) в системе корпоративных отношений	В развитой экономической системе акционерами корпораций, как правило, являются инвестиционные институты. Приоритеты их направлены на стабильное функционирование корпорации
Приоритеты финансирования	Различные источники финансирования, преобладает собственное финансирование, возможность кредитования на международных финансовых рынках капиталов
Специфические особенности хозяйствования	Наличие высококвалифицированного корпуса менеджеров и специалистов, разделение функций владения и управления
Роль совета директоров в управлении (активность или пассивность)	В состав совета директоров корпораций помимо представителей акционеров входят представители трудовых коллективов (обычно из числа менеджеров среднего звена или профсоюзных лидеров). В последние годы крупные корпорации, представленные на фондовых рынках, стали включать в состав советов независимых директоров

В современной рыночной экономике доминируют крупные корпорации. Следует отметить основные черты крупной корпорации:

- Крупная корпорация состоит из нескольких предприятий и может иметь в своем составе в различной степени диверсифицированные виды бизнеса.

- Крупная корпорация занимает доминирующее положение на рынке, в силу чего она может управлять рыночным спросом и ценами в более или менее долгосрочной перспективе. Важнейшим видом управленческой деятельности в корпорации является планирование ее деятельности.

- Большие размеры, предполагающие большие доходы, делают крупную корпорацию заметным и влиятельным рыночным субъектом не только для участников данного рынка, но и для участников смежных рынков, а также для государства и его институтов.

- Обладая значительными ресурсами, крупные корпорации являются инициаторами создания и внедрения технологических новшеств, именно они развивают научно-технический прогресс, обеспечивая техническую базу для развития общества с вытекающими из этого позитивными и негативными последствиями для него же.[2]

Эффективность национальной экономики страны на глобальном уровне определяется крупным предпринимательством. Именно крупное предпринимательство составляет основу экономической и политической мощи индустриально развитых стран, обеспечивая конкурентоспособность национальных экономик на мировом рынке. Наиболее распространенной и эффективной формой организации крупного предпринимательства, как государственного, так и частного, является корпорация. Корпорация представляет собой крупное предприятие национального или международного масштаба. Каждая корпорация имеет собственную стратегию.

1. Производственная стратегия
2. Финансовая стратегия
3. Брендинговая стратегия
4. Организационная стратегия
5. Маркетинговая стратегия
6. Инвестиции
7. Создание торговой марки
8. Структура, привлечение финансов
9. Сбыт

Выработка стратегии развития корпорации обеспечивает эффективное распределение и использование всех ресурсов: материальных, финансовых, трудовых ресурсов, земли и технологий и на этой основе – устойчивое положение на рынке в конкурентной среде.

Корпорация, как правило, представляет собой объединение нескольких компаний, осуществляющих деятельность в рамках общей стратегии и консолидации финансовых потоков. (см. Таблица 2)

Таблица 2

Цели объединения предприятий и корпорации

Финансовые цели	Стратегические цели
Рост доходов	Увеличение рыночной доли
Рост дивидендов	Повышение качества товаров
Увеличение доходов на инвестированный капитал	Более низкие издержки по сравнению с конкурентами
Повышение кредитного и облигационного рейтингов	Расширение ассортимента продуктов и повышение их привлекательности
Рост потоков наличности	Укрепление репутации перед потребителями
Повышение курсов акций	Повышение уровня (качества) обслуживания
Улучшение и оптимизация структуры источников доходов	Расширение применения инноваций Укрепление конкурентных позиций на международном уровне

4.2. Классификация корпораций

Чтобы понять влияние корпораций на экономику страны, нужно знать классификацию корпораций. По результатам обследования субъектов хозяйственной деятельности автором была составлена многопараметрическая классификация отечественных корпораций.



Рис. 10. Классификация видов корпораций

Множество корпораций подразделяют по следующим классификационным признакам

- по характеру обращения и размещения ценных бумаг;
- по содержанию деятельности;
- по характеру специализации;
- по форме собственности;
- по основной цели деятельности;
- по масштабу деятельности и др.

По характеру обращения и размещения ценных бумаг корпорации подразделяются на публичные и непубличные акционерные общества. Публичным является акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, уставы и фирменные наименования которых содержат указание на то, что они являются публичными. Общество с ограниченной ответственностью и акционерное общество, которое не отвечает вышеперечисленным признакам, являются непубличными.

По содержанию деятельности выделяются инвестиционные и производственные корпорации. Инвестиционные корпорации — многопрофильные финансовые холдинги, которые не производят товары и услуги для внешних покупателей, а покупают и продают

активы, контролируют движение и доходность капиталов, управляют финансовыми рисками, подбирают руководителей, входящих в холдинг корпораций и определяют их стратегию, организуют эмиссию и оборот ценных бумаг. Производственные корпорации организуют маркетинг, разработки, производство и сбыт товаров и услуг на определенном сегменте рынка, самостоятельно выходят на фондовый рынок. В их составе нередко создаются дочерние корпорации базового уровня, которые осуществляют оперативное управление производством в рамках общей стратегии.

По форме собственности выделяются государственные, частные и смешанные корпорации.

Государственные корпорации реализуют функцию государства по управлению и выполнению социальных задач. К созданным ранее «Объединенной авиастроительной корпорации» и «Объединенной судостроительной корпорации» в 2007 г. добавились: «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», «Олимпстрой», «Роснанотех», «Фонд содействия реформированию ЖКХ», «Ростехнологии», «Росатом» и др. Путем объединения в крупные корпорации предприятий стратегических отраслей происходит процесс трансформации роли государства в экономике, и создаются новые механизмы управления государственной собственностью.

Государственной корпорацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного вноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. Организационно-правовая форма госкорпораций предусматривает, что имущество, которое передается государством, становится ее собственностью. В этом смысле корпорации выступают субъектами, осуществляющими непосредственное управление бывшей государственной собственностью.

Государственные корпорации должны действовать на конкурентных рыночных основах, содействуя развитию частного бизнеса, в том числе малого и среднего. Этому способствует новый порядок конкурсного распределения госзаказа.

Первоначально некоторые государственные корпорации, особенно в оборонно-промышленном комплексе и инфраструктуре создаются на базе федеральных государственных унитарных предприятий (ГУП) со 100% государственным участием. Затем часть акций продается широкому кругу мелких инвесторов для финансирования обновления производства. Так поступил в 2006—2007 гг. Внешторгбанк, доля государства в котором сокращается с 99,9% до контрольного пакета.

Из-за специфики деятельности их часто называют «публичными» корпорациями. В зарубежной практике термин «публичная корпорация» применяют и к частным по форме

собственности структурам, если им делегировано государством выполнение социально-значимых функций. Публичными являются государственные и частные корпорации, ввиду их большой общественной значимости. Публичные корпорации принадлежат большому числу акционеров, ни один из которых не имеет контрольного пакета. Так, у владельца самого большого пакета в «Дженерал Моторе» К. Керкоряна всего 7% акций. Акциями публичной корпорации владеют сотни тысяч физических лиц, что позволяет превратить их сбережения в инвестиции. Для этих компаний особую роль играет общественная оценка их социальной ответственности. Акции «Роснефти» в 2006—2007 гг. купили более 115 тыс. частных инвесторов (около 28% из них пенсионеры, около 12% — преподаватели и научные работники, более 10% — служащие, домохозяйки, студенты). По такому же пути идет Внешторгбанк, Сбербанк, Газпром, Татнефть.

Классический вид корпорации — частная корпорация — объединение, союз предприятий или отдельных предпринимателей на основе частных групповых интересов, одна из основных форм предпринимательства. Разновидностью частных корпораций выступают семейные корпорации. Семейные корпорации Рокфеллеров, Форда, Моргана, Ротшильдов, Сименсов, Байеров, Пежо, Тойота, Аньели сыграли особую роль в создании конкурентоспособной экономики США, ФРГ, Франции, Италии, Японии. Семейные компании Миттал и Тата из Индии лидируют в черной металлургии, в последние годы они приобрели такие гиганты как Криворожский комбинат (Украина), Arcelor (Люксембург), Corns (Англия). В мебельной промышленности и торговле лидирует ИКЕА. В 2002—2006 гг., поданным Credit Suisse, капитализация семейных корпораций, росла на 8%, а в технологическом секторе — на 44,5% в год — быстрее, чем у публичных. За рубежом уже почти не осталось компаний, которые на 100% или в преобладающей части принадлежали бы одному человеку.

В 2014 г. в Российской Федерации среди 4886 тыс. предприятий и организаций наибольший удельный вес принадлежал частной форме собственности — свыше 4212 тыс. компаний (86%), государственной и муниципальной форме собственности — около 333 тыс. компаний (5,8%), смешанной форме собственности — 34 тыс. компаний (4%)¹.

По основной цели деятельности выделяют коммерческие и некоммерческие корпорации. Коммерческие корпорации ставят своей целью извлечение прибыли и получение доходов на вложенный капитал. Некоммерческие — это организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками. В коммерческих корпорациях учредители вносят вклады в их имущество «в обмен» на владение акциями, долями, паями в уставном капитале. Лицо становится участником коммерческой корпорации с того момента, как в установленном законом порядке осуществлена регистрация возникновения права на акции (доли, паи): для акционерных

обществ — с момента внесения данных в реестр акционеров; для обществ с ограниченной ответственностью — с момента внесения сведений в Единый государственный реестр юридических лиц. К коммерческим корпорациям отнесены хозяйственные партнерства, хозяйственные товарищества и крестьянские фермерские хозяйства.

По характеру специализации корпорации делятся на горизонтально и вертикально интегрированные. В России преобладают вертикально интегрированные компании, которые включили в свой состав как поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, так и торговые, транспортные, финансовые фирмы. Это уменьшает риск срыва поставок, нарушения контрактов, завышения цен, но в то же время не позволяет полностью использовать преимущества глобализации, выбирая на основе конкурса лучшего поставщика, транспортировщика, дистрибьютора. Вертикально интегрированные нефтяные корпорации, которым принадлежат нефтеперегонные заводы, трубопроводы и автозаправочные станции, стали монополистами во многих регионах России, что позволяет им завышать цены на бензин. В странах, где точное исполнение контрактов обеспечивается развитым законодательством, независимой судебной системой и деловой этикой, слияния и поглощения идут в основном по горизонтали.

По масштабу деятельности выделяются локальные, национальные и транснациональные корпорации (ТНК). По оценке Boston Consulting Group в России в 2007 г. действовало семь ТНК — Газпром, Лукойл, РусАл, Северсталь, Норникель, Вымпелком и МТС. В Бразилии таких ТНК 12, в Индии — 21, в Китае — 44, в США, ЕС и

Японии — несколько сотен. В последние годы российские корпорации все более активно приобретают активы в ближнем и дальнем зарубежье. Это позволяет выйти на новые рынки, получить передовые технологии, обойти таможенные барьеры.

Особое значение имеет создание стратегических альянсов — цепочек создания стоимости на базе совместных инновационно-инвестиционных проектов, позволяющих разделить риски, но не требующих объединения основных активов и создания громоздких управленческих структур. Альянсы, в которые вступают даже злейшие конкуренты, представляют качественно новую форму корпоративных отношений. Они позволяют планомерно осуществлять преобразования в экономике.

Мировой опыт классификации корпораций.

В США все корпорации делятся на четыре группы:

- публичные (public) (государственные и муниципальные);
- полупубличные (quasi-public);

- предпринимательские (business)(служат общим нуждам населения -водо - , газо – снабжение, общественный транспорт и т.д);

- непредпринимательские (non-profit).

Классификация корпораций Д.Ричмон, М.Мескон, К.Боуви:

- государственные корпорации – организованные федеральными или местными органами государственной власти;

- квазигосударственные корпорации – коммерческие предприятия, обладающие монополией на оказание основных общественных услуг;

- частные корпорации, которые могут быть и коммерческими, и не коммерческими.

4.3. Схема создания корпорации в виде акционерного общества

Создание любой организации включает две стадии: первая — учреждение организации, вторая — ее государственная регистрация. Именно с момента государственной регистрации любое юридическое лицо считается созданным и приобретает правоспособность.

Выделим несколько стадий в создании корпорации.

Подготовительные мероприятия

- Формирование состава учредителей, заключение договора между ними
- Образование рабочей комиссии для разработки необходимых документов
- Разработка технико-экономического обоснования и определение начального размера уставного капитала
- Определение размеров вкладов (не менее 50% уставного капитала) и их денежная оценка
- Подготовка проекта устава

Учредительное собрание

- Принятие решения об учреждении корпорации
 - Утверждение устава
 - Избрание органов управления и принятия решений по организационным вопросам
 - Оформление учредительных документов и представление их на регистрацию
- Мероприятия по осуществлению государственной регистрации

Рассмотрение документов регистрирующими органами

- Доработка документов
- Получение временного свидетельства о регистрации (в течении 30 дней)
- Представление справки об оплате 50% уставного капитала и получение официального свидетельства о гос. Регистрации
- Получение акта о регистрации выпуска ценных бумаг
- Открытие счетов в банках

Размещение акций

- Издание проспекта эмиссий
- Размещение акций между учредителями
- Организация взаимодействия с инвестиционными институтами

Лица, желающие создать корпоративную организацию и участвующие в формировании ее уставного (складочного, паевого) капитала, являются учредителями.

Учредители, как правило, — это собственники имущества, которое вносится в качестве вклада. Учредителями могут быть и лица, имеющие имущество на ином вещном праве (например, праве хозяйственного ведения или оперативного управления). Тогда их участие в создании коммерческой организации определяется законодательством. Так, учреждения могут быть участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере с разрешения собственника имущества учреждения, если иное не установлено законом (п. 6 ст. 66 ГК РФ).

Российское законодательство не разграничивает правовое положение учредителя организации и ее участника. Вместе с тем не любой учредитель становится участником, точно так же, как и не всякий участник является учредителем. Например, учредитель ООО обязан оплатить полностью свою долю в уставном капитале в течение срока, который определен договором об учреждении общества. Если учредитель не выполняет эту обязанность, его участие в ООО считается несостоявшимся. Участник ООО вправе в установленном учредительными документами ООО порядке уступить свою долю другому лицу, которое становится участником общества, но не являлось его учредителем, поскольку не принимало участия в оплате его уставного капитала.

Учредителями (участниками) коммерческих корпоративных организаций могут быть любые граждане и юридические лица, а также публичноправовые образования. Определенные исключения из этого общего правила установлены законом.

Первое исключение касается полных товариществ. Участниками (учредителями) полных товариществ могут являться только индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. Они же — индивидуальные предприниматели и коммерческие организации — могут быть полными товарищами в товариществах на вере.

Второе исключение касается участия государственных органов и органов местного самоуправления в хозяйственных обществах и товариществах. Пункт 6 ст. 66 ГК РФ запрещает государственным органам и органам местного самоуправления участвовать от своего имени в названных коммерческих организациях.

Для отдельных категорий лиц может быть запрещено или ограничено их участие в хозяйственных товариществах и обществах. Такое запрещение или ограничение участия лиц в указанных коммерческих организациях может устанавливаться только законом.

В соответствии с Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» в том случае, если физическое лицо — учредитель (участник) юридического лица, являющегося коммерческой организацией, на основании вступившего в силу приговора суда лишено права заниматься предпринимательской деятельностью на определенный срок и такой срок не истек, такому юридическому лицу будет отказано в государственной регистрации. Соответственно, эти физические лица не могут быть учредителями коммерческих корпораций.

На стадии учреждения корпорации учредители принимают решение об учреждении корпорации и утверждают ее учредительные документы. Ныне действующее гражданское законодательство предусматривает два варианта этих документов.

Первый — учредительным документом коммерческой организации является только учредительный договор. Он является учредительным документом хозяйственных товариществ (полного и товарищества на вере). Учредительный договор заключается учредителями (участниками) и к нему применяются правила ГК РФ об уставе.

Второй вариант — учредительным документом является только устав. На основании устава действуют все некоммерческие корпоративные организации, а также коммерческие корпоративные организации, кроме товариществ.

При учреждении корпорации учредители принимают решение об учреждении[1], в котором указываются сведения:

- об учреждении корпорации в определенной организационно-правовой форме;
- утверждении устава данной организации;
- сведения о том, что корпорация действует на основании типового устава, утвержденного уполномоченным государственным органом;
- о порядке, размере, способах и сроках образования имущества, в том числе об утверждении денежной оценки вносимых учредителями неденежных вкладов;
- об избрании (назначении) органов данной организации;
- о порядке совместной деятельности по созданию корпорации.

Кроме того, в решении об учреждении указываются иные сведения, предусмотренные законами об отдельных организационно-правовых формах корпораций. Например, Закон об акционерных обществах предусматривает, что при учреждении общества учредители могут утвердить аудитора общества. В этом случае решение об учреждении общества должно содержать результаты голосования учредителей общества и принятое учредителями решение по этому вопросу.

Решение об учреждении принимается учредителями единогласно.

В случае если корпорация имеет единственного учредителя, то решение о создании корпорации принимается им единолично.

При создании хозяйственного общества учредители заключают договор о создании (учреждении) общества. Договор заключается в письменной форме путем составления одного документа, подписанного сторонами. Договор об учреждении общества не является учредительным документом общества.

Договор о создании общества определяет порядок осуществления учредителями совместной деятельности по учреждению общества, размер уставного капитала общества, размер и номинальную стоимость доли каждого из учредителей общества (категории и типы акций, подлежащих размещению среди учредителей), а также размер, порядок и сроки оплаты таких долей (акций) в уставном капитале общества.

Сведения о номинальной стоимости долей участников ООО при его учреждении определяются исходя из положений именно договора об учреждении общества или решения единственного учредителя общества, в том числе в случае, если эти доли не оплачены в полном объеме и подлежат оплате в порядке и в сроки, которые предусмотрены федеральным законом.

Вторым этапом является подготовка учредительных документов. Учредительные документы - документы, определяющие индивидуальные особенности статуса конкретного юридического лица в рамках действующего законодательства. Корпорации в основном являются акционерными обществами и следовательно действуют на основании устава, который утверждается всеми членами учредительного собрания единогласно.

Завершающий этап создания - государственная регистрация корпорации. Общество подлежит регистрации в федеральном органе исполнительной власти, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц. В соответствии со статьей 2 Федерального закона от 8 августа 2001 года № 129-ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей", а также пунктом 1 Положения о Федеральной налоговой службе, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 сентября 2004 года № 506 "Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе", таким органом является Федеральная налоговая служба Российской Федерации.

Государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения указанного учредителями в заявлении о государственной регистрации постоянно действующего исполнительного органа. В случае отсутствия такого исполнительного органа - по месту нахождения иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности. Но в обязательном порядке эти сведения изначально должны быть указаны в учредительных документах.

Для государственной регистрации представляются следующие документы:

- документ (протокол общего собрания), подтверждающий решение учредителей (участников) о создании общества;
- устав общества, утвержденный учредителями (участниками);

- копии свидетельств о регистрации и титульных листов уставов, если учредителями являются организации - юридические лица;

- копии гражданских паспортов Российской Федерации учредителей - физических лиц;

- квитанция об оплате госпошлины за регистрацию;

- заявление о государственной регистрации.

При государственной регистрации юридического лица заявителями могут являться следующие физические лица:

- руководитель постоянно действующего исполнительного органа регистрируемого юридического лица или иное лицо, имеющие право без доверенности действовать от имени этого юридического лица;

- учредитель (учредители) юридического лица при его создании;

- руководитель юридического лица, выступающего учредителем регистрируемого юридического лица;

- иное лицо, действующее на основании полномочия, предусмотренного федеральным законом, или актом специально уполномоченного на то государственного органа, или актом органа местного самоуправления.

Государственная регистрация осуществляется в срок не более чем пять рабочих дней со дня представления документов в регистрирующий орган.

Корпорацией считается созданной как юридическое лицо с момента её государственной регистрации. Моментом государственной регистрации признается внесение регистрирующим органом соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

Регистрирующий орган не позднее одного рабочего дня с момента государственной регистрации выдает (направляет) заявителю документы, подтверждающие факт внесения записи в соответствующий государственный реестр:

- "Свидетельство о государственной регистрации юридического лица" - документ, подтверждающий факт внесения в ЕГРЮЛ записи о создании юридического лица;

- "Свидетельство о постановке на учет юридического лица в налоговом органе по месту нахождения на территории Российской Федерации".

4.4. Корпоративные формы организации бизнеса

Корпоративная форма организации бизнеса, с одной стороны является основой надфирменных образований, с другой стороны сама рассматривается как форма интеграции. Слово корпорация возникло от латинского и в переводе обозначает объединение или сообщество, в первоначальном смысле объединение или совпадение интересов, ценностей, целей и условий совместной деятельности.

Корпоративная форма организации бизнеса, с одной стороны, является основой надфирменных образований, а с другой – и сама рассматривается в качестве интегрированной структуры. Укрупненную классификацию основных типов объединений можно представить в следующем виде:

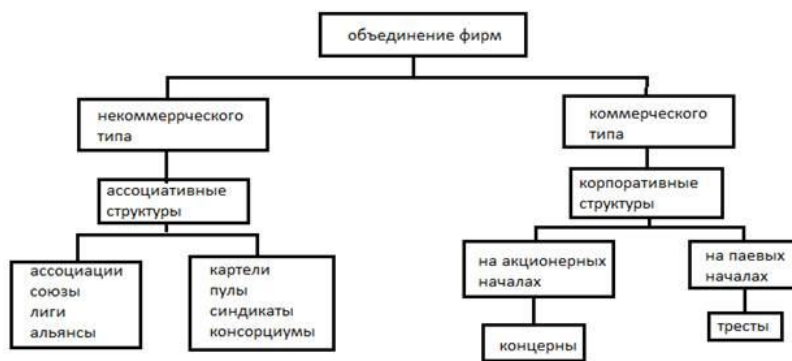


Рис.11. Корпоративные формы организации бизнеса

Картель представляет собой форму союза предпринимателей на основе картельного соглашения. Картельное соглашение устанавливает обязательное, для всех участников бизнеса, условия по объемам производства, ценам на товар, доли на рынке сбыта, условия обмена патентами и т.д. По сути, картельное соглашение представляет собой, ограничивающее конкуренцию соглашение между предприятиями, которые юридически и экономически остаются самостоятельными, при этом предполагается координация действий в маркетинговой деятельности и в отдельных элементах бизнес планирования. В объединениях

на основе картельного соглашения участники самостоятельно проводят основную маркетинговую деятельность и управление производства. Картель, как организационная форма, предполагает сохранение права собственности за участниками картеля над своими фирмами предполагает финансовую, хозяйственную и юридическую самостоятельность. Формирование производственных пропорций, технологическое разделение труда осуществляется по средствам рыночных рычагов, т.е. благодаря условиям сбыта продукции, уровню цен и производственной квоте. Картельное соглашение, однако, предусматривает наличие системы принуждения, включающий применение санкций к нарушителю. Продолжительность жизни картеля определяется условиями внутренней конкуренции, а так же финансовым состоянием участников картеля.

Пулы от латинского «общий котел». Пул так же является одной из разновидностей объединений фирм на основе картельного соглашения. Отличительной чертой пула является то, что вся прибыль объединения направляется в общий котел или в фонд, а затем распределяется между участниками согласно заранее установленной пропорции. Наиболее известными являются такие пулы как: Страховой пул - создаваемый для обеспечения страховой защиты рискованных проектов. Биржевой пул объединяет финансовые средства, используемые для игры на фондовой бирже. Инвестиционный пул - объединение инвесторов, направляющие свои средства на финансирование определенных проектов. Торговый пул – обеспечивает накопление и задержку на складах какого-либо товара. Патентный пул – представляет собой соглашение компаний о совместном использовании патента.

Синдикат представляет собой самую жесткую форму картеля, это объединение предприятий с целью централизаций функций обеспечения ресурсами и организацию сбыта. Объединение в синдикат происходит на особых условиях, которые называются конвенциональными. Синдикат имеет специальный центр по продажам, который один вправе продавать продукцию синдиката по единым ценам. Таким образом, участники объединения сохраняют юридическую и производственную самостоятельность, теряя при этом коммерческую независимость. Синдикат имеет общую систему продвижения товара на рынке, общие управления сбытом и общее бизнес планирование в части маркетинга. Отсюда основной сферой распространения синдикатов являются отрасли с массовой и однородной продукцией.

Банковско-финансовая сфера.

Консорциумы – это форма кооперации бизнеса на основе картельного соглашения. Целью созданий консорциума чаще всего является аккумуляция финансовых ресурсов участников для осуществления крупных финансовых операций, в том числе на внешнем

рынке, а также с целью финансирования наукоемких проектов. Консорциумы могут быть и бесприбыльными, т.е. создаваться на некоммерческой основе. В этом случае среди целей организации консорциума выделяют:

- 1) координацию предпринимательской деятельности;
- 2) получение крупных заказов и контрактов;
- 3) совместное использование технологий и ноу-хау;

4) повышение технической и коммерческой конкурентоспособности участников. Как и многие картельные соглашения, консорциум является временной формой объединения предприятий и существует до тех пор пока участники, не достигнут поставленных целей. Консорциум создается как с образованием, так и без образования юридического лица. Консорциум в виде юридического лица приобретает организационно-правовую форму в виде акционерных обществ или других видов хозяйственных обществ. Как правило, в рамках консорциума участники не формируют никаких организационных структур за исключением небольшого аппарата управления. Участники консорциума сохраняют свою самостоятельность, но в рамках поставленных целей подчиняются единому руководству. Имущество участников, переданное в консорциум, не становится общей собственностью, а передается на праве доверительного управления. С организационной точки зрения консорциум может быть закрытого и открытого типа. Закрытый консорциум предполагает наличие соглашения с каждым из участников в отдельности, следовательно, права и обязанности каждого участника оговариваются отдельно. В открытом консорциуме участники несут солидарную ответственность по обязательствам консорциума в пределах своих долей. Общий лидер консорциума представляет интересы консорциума перед заказчиками и третьими лицами. Каждый член консорциума финансирует свою долю работ, несет коммерческие и технические риски, с ней связанные. Типичными консорциумами являются: Банковские, т.е. временное объединение банков с целью увеличения масштабов операций и распределения рисков. Гарантийный консорциум представляет собой соглашения компаний различных видов деятельности с целью распределения риска. Финансовый консорциум – это так же объединение банков, его цель- осуществление крупных финансовых операций, в том числе размещение займов. Члены финансового консорциума резервируют за собой право на получение комиссионных, размер которых определяется долей их участия в размещенном займе. Подписной консорциум создается с целью гарантии, реализации размещенного займа. В зависимости от сроков займа как финансовый, так и подписной консорциумы могут быть постоянными и временными. Консорциум организуется только в виде юридического лица, а следовательно обладает всеми преимуществами юридически самостоятельных хозяйственных единиц.

Тресты представляют собой такое объединение предприятий, при котором осуществляется сильная централизация управления, т.е. участники полностью теряют свою производственную и коммерческую самостоятельность. Принцип образования треста заключается в передаче контроля над ранее самостоятельным предприятием через контрольный пакет акций или доверительный договор. Акционеры в данном случае получают сертификат на право получения дивидендов, но лишают право голоса. Таким образом в тресте возникает только один собственник в виде юридического лица. Трест – это самая жесткая форма интеграции предприятий, поскольку объединяются все стороны хозяйственной деятельности, т.е. под одним руководством объединяются производственные, обслуживающие и торговые подразделения. От прочих видов корпоративных форм тресты отличаются высокой специализацией на одном или нескольких видах продукции. Тресты могут быть: отраслевыми, основанными на горизонтальной концентрации и межотраслевыми, основанными на вертикальной концентрации. На основе трестов часто создаются комбинированное производство, т.е. объединение предприятий различных отраслей, представляющих собой последовательные стадии обработки сырья до готовой продукции. В случае межотраслевого треста мы говорим о создании комбинатов, т.е. в вертикальную интеграцию включаются ещё и торговые подразделения.

Концерн является наиболее распространенной организационной формой объединения самостоятельных предприятий, объединенных посредством системой участия в капитале, договором об общности интересов, личными униями, патентно-лицензионными соглашениями. Таким образом, концерн представляет собой финансово-экономическое целое с единством управления и финансового контроля. После треста – это одна из самых жестких форм интеграции бизнеса. В рамках концерна централизуются такие функции как финансово-экономическое управление, ценообразование, НТ политика, кадровая политика и использование производственных мощностей. Главная компания концерна организуется обычно в виде холдинга, т.е. полностью контролирует деятельность вошедших в концерн компаний, которые сохраняют номинальную юридическую самостоятельность. С точки зрения участия в капитале, выделяют 2 вида концернов:

1. Концерн подчинения, организованный в виде материнской и дочерних компаний. Создается такой концерн для объединения производств по технической цепочке;
2. Концерн координации, состоящий из сестринских компаний, соединенных путем перекрестного владения акциями. Подобный концерн создается с целью интеграции,

финансовой деятельности, инновационной, инвестиционной и кадровой политики. Что в итоге позволяет добиться согласованного развития предприятий.

С точки зрения разделения полномочий выделяют концерны:

1. Субординационные, где единое руководство определяется согласно доминантному положению одного из предприятий.

2. Равноправные концерны, в рамках которых ни одно из предприятий не имеет определяющего влияния.

С точки зрения механизма формирования концерны могут создаваться в результате: горизонтального и вертикального объединения субъектов с ярко выраженным основным производственным ядром. В зависимости от характера интеграционных связей выделяют:

1. Вертикальные концерны, объединяющие компании различных отраслей, связанные последовательностью производственной цепочки.

2. Горизонтальные концерны, т.е. объединение компаний одной отрасли, производящие одну продукцию и осуществляющие одни стадии производства.

Конгломераты. Данная форма организации бизнеса объединяет под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий. Эта сеть возникает в результате слияния различных фирм, в не зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции и без всякой производственной общности. Вследствие этого в конгломерате невозможно выделить основное производственное ядро. Основными формами организации конгломератов является слияние и поглощение фирм. При этом объединенные фирмы обычно сохраняют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность, теряя при этом финансовую независимость. Исходя из этого, внутри конгломератов обычно формируется особое финансовое ядро, куда помимо холдинга, т.е. управляющей компании, входят крупные финансовые и инвестиционные компании. В качестве основных рычагов управления конгломератом используют финансово-экономические методы, которые косвенно влияют на деятельность компаний, входящих в конгломерат. Естественно, что основные рычаги управления находятся в руках головной холдинговой компании.

Стратегический альянс представляет собой соглашение о кооперации независимых фирм с целью достижения единых коммерческих целей. Члены стратегического альянса сохраняют свою юридическую самостоятельность. А следовательно, могут вступать в большое количество стратегических альянсов. Сам стратегический альянс оформляется как юридическое лицо, создается на основе горизонтальной межфирменной кооперации. Основано это объединение на заключении среднесрочных, долгосрочных, двух и многосторонних соглашений. Мотивов для создания стратегических альянсов много, среди них основными являются снижение риска и неопределенности, стабилизация развития, доступ на рынок и совместная разработка и использование наукоемких и капиталоемких продуктов. В рамках стратегического альянса создаются условия для координации стратегического планирования и управления. Следовательно, заключение стратегического альянса является наиболее быстрым и наиболее дешевым способом реализации стратегической политики предприятия. Стратегический альянс является добровольным объединением, а следовательно не существует препятствия для вступления и выхода из стратегического альянса.

Ассоциация – это объединение на добровольных началах независимых структурных единиц на основе экономической заинтересованности для достижения общих хозяйственных, научных, культурных и прочих целей. Это самая мягкая форма интеграции бизнеса. Создается с целью кооперации и носит рекомендательный характер. Члены ассоциации сохраняют юридическую хозяйственную самостоятельность, не несут субсидиарную ответственность по обязательствам. Отличительными чертами ассоциации является свобода выбора формы организации производства, свобода входа и выхода из состава ассоциации, делегирование полномочий и договорная форма организации отношений между участниками.

Преимущества корпоративной формы организации бизнеса:

1) корпорация - наиболее эффективная форма организации бизнеса с точки зрения привлечения денежного капитала. Корпорациям присущ уникальный способ финансирования через продажу акций и облигаций, что позволяет привлекать сбережения многочисленных домохозяйств;

2) существенное преимущество корпорации - это ограниченная ответственность. Владельцы корпорации (держатели акций) рискуют только той суммой, которую они заплатили за покупку акций. Кредиторы могут предъявить иск корпорации как юридическому лицу, но не владельцам корпорации как частным лицам;

3) благодаря привилегиям в области привлечения денежного капитала корпорации легче увеличить его объем, расширить круг операций и реализовать преимущества объединения капиталов. В частности, корпорация способна извлекать преимущества из технологии массового производства. Размеры корпорации позволяют также осуществлять более глубокую специализацию в использовании человеческих ресурсов;

4) передача собственности корпорации через продажу акций не подрывает ее целостность, поскольку корпорация является юридическим лицом, и существует независимо от ее владельцев и от собственных должностных лиц.

Недостатки корпоративной формы организации бизнеса:

1) учреждение корпорации сопряжено с некоторыми бюрократическими процедурами и с расходами на юридические услуги;

2) возможны злоупотребления. Так как корпорация это юридическое лицо, недобросовестные владельцы могут избежать ответственности за сомнительную хозяйственную деятельность, ссылаясь на корпоративную коллегиальную форму управления;

3) возникают проблемы, связанные с налогообложением прибыли корпорации. Доходы корпорации, выплачиваемые в виде дивидендов акционерам, облагаются дважды: как часть прибыли корпорации и как часть личного дохода владельца акций;

4) при единоличном предпринимательстве и партнерстве владельцы недвижимости и финансовых активов сами управляют этими активами и их контролируют. В крупных корпорациях, акции которых распространены среди сотен тысяч владельцев, появляется значительное расхождение между функциями собственности и контроля.

5. ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ

5.1 ФПГ

В развитом рыночном хозяйстве большое распространение и немалое значение имеют всевозможные объединения финансового капитала с промышленным. На этой основе происходит образование финансово-промышленных групп (ФПГ). Этот процесс отражает объективные устойчивые тенденции современной развитой экономики. Взаимосвязь основных видов капиталов (финансового и промышленного) достигла такой степени, что их отдельное существование невозможно.

В настоящее время в России имеется мощный, но не удовлетворяющий в достаточной степени потребностям общества промышленный комплекс. Его состояние усугубилось разрушением существовавших при плановой экономике хозяйственных связей, отсутствием зрелой рыночной инфраструктуры, потерей российскими товаропроизводителями значительной части внутреннего рынка, резким сокращением платежеспособного спроса, инфляцией, недостаточно быстрым формированием эффективных финансово-кредитных институтов, обострением проблемы взаимной задолженности предприятий. Сложившаяся в промышленности ситуация создала предпосылки для образования финансово-промышленных групп в Российской Федерации. В 1994 г. зарегистрированы первые финансово-промышленные группы.

5.1.1. Понятие и структурные элементы финансово-промышленных групп

Согласно Федеральному закону от 30 ноября 1995 г. N 190-ФЗ "О финансово-промышленных группах" (далее «Закон») под финансово-промышленной группой понимается совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества, либо объединивших полностью или частично 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, эффективности производства, расширение рынков сбыта товаров и услуг, создание рациональных технологических и кооперационных связей, увеличение экспортного потенциала, ускорение научно-технического прогресса, конверсии оборонных предприятий и привлечение инвестиций, создание новых рабочих мест.

Финансово-промышленные группы могут организовываться двумя способами. Как основное и дочерние общества, то есть через приобретение входящими в нее компаниями акций друг друга (1-й способ). При этом одна компания может владеть контрольными пакетами акций остальных – дочерних предприятий – или же входящие в ФПГ фирмы

произведут обмен пакетами своих акций и, таким образом, будут взаимно-сестринскими предприятиями. Второй способ организации ФПГ – через учреждение центральной компании, которая или вновь создается, или используется уже существующая, и которая выполняет функции управления, координации и так далее в пределах группы, а также уполномочена выступать от имени всего объединения. Иными словами, к такому типу относятся группы, участники которых объединяют свои капиталы и создают единую акционерную компанию.

Для участников финансово-промышленной группы, организованной с образованием центральной компании, характерно отсутствие явного лидера объединения. Такая ситуация часто встречается когда консолидированные капиталы участников объединения приблизительно равны. В этом случае управлением группой занимается центральная компания, а фирмы-участницы находятся в равном положении относительно друг друга. Чаще всего потенциальным лидером в таком союзе фирм выступает финансово-кредитная организация, например, банк. Данная ситуация также может сложиться, если банк является материнской компанией по отношению к другим фирмам, входящим в объединение.

В настоящее время интегрированные формы организации бизнеса часто имеют в качестве лидера и специальную компанию. Например, в финансово-промышленной группе – центральная компания, которая выступает от имени всей группы, то есть в данном случае под "специальной компанией" следует понимать фирму, стоящую во главе объединения, главной задачей, которой является управление интегрированной структурой, координация действий ее участников, а также, возможно, и способность выступать от лица всей такой структуры.

Финансово-промышленные группы проходят государственную регистрацию в соответствии с федеральным законом №190 "О финансово-промышленных группах" от 30.11.1995 г. Однако не все интегрированные структуры, являющиеся по сути финансово-промышленными группами, регистрируются в этом качестве. Тем не менее, создание, деятельность и ликвидация официальных ФПГ регулируется российским законодательством.

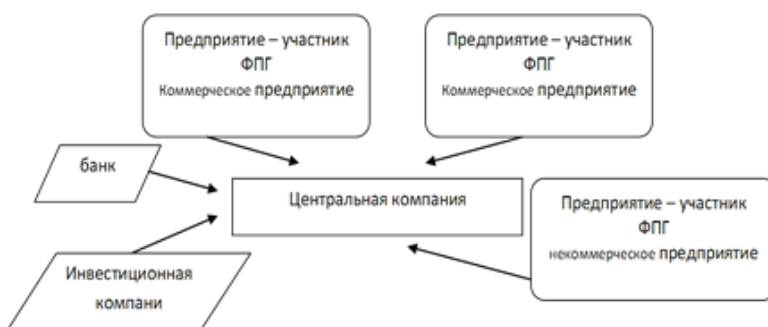


Рис.12. Общая схема построения финансово-промышленного объединения

5.1.2 Причины появления финансово-промышленных групп

Российские финансово-промышленные группы - явление сначала придуманное, а лишь потом состоявшееся. Много и подробно говорить о ФПГ стали за несколько лет до их появления - еще в СССР в разгар перестройки. Тогда стала очевидной бесперспективность системы административного управления промышленностью, и возник вопрос о том, чем же ее заменить. Один из вариантов ответа был - заменить промышленными группами, которые должны быть межотраслевыми и формироваться вокруг предприятий-лидеров, находящихся на уровне лучших мировых стандартов или превосходящих их. Считалось, что несколько десятков таких групп, получивших приоритетный доступ к качественным ресурсам, освобожденных от бюрократического контроля и одновременно пользующихся всеми формами государственного покровительства, станут локомотивами, которые втянут СССР в XXI век.

Второй всплеск интереса к группам, уже финансово-экономическим, произошел в 1992-93 гг., когда стало ясно, что в российской экономике все решают деньги, а деньги уже у частных банков. Тогда многие руководители промышленных предприятий, главным образом не самых успешных, а также представляющие их интересы общественные и политические деятели выдвинули примерно следующую идею: государство должно, используя властные рычаги, заставить банки вступить в некоторые тесные альянсы с группами промышленных предприятий, одновременно обеспечив таким альянсам большие льготы. Среди наиболее активных лоббистов этой идеи было довольно много влиятельных в то время общественных и политических организаций: Российский союз промышленников и предпринимателей (А.Вольский), Лига содействия оборонным предприятиям (А.Шулунов), Гражданский союз и т.д.

Во второй половине 1993 г. произошел переход от слов к делу. Во-первых, процесс формирования ФПГ начался снизу, во-вторых, государство предоставило, или по крайней мере декларировало предоставление им некоторых льгот. Появившийся в декабре 1993 г. указ Президента РФ подвел нормативную базу под существование ФПГ. Затем в ноябре 1995 г. Государственная Дума приняла Закон Российской Федерации "О финансово-промышленных группах".

Рост числа официальных ФПГ (т.е. получивших соответствующий статус при включении их в Государственный реестр финансово-промышленных групп) происходил следующим образом: в 1993 г. зарегистрирована 1 ФПГ; 1994 г. - 6; 1995 г. - 21; 1996 г. - 18; в 1997 г. - более 30. К началу 1998 г. их число превысило 80. Количество промышленных предприятий, входящих в их состав, перевалило за 1000, количество банков около 100.

Если брать отраслевой разрез, то лидерами по числу ФПГ являются химическая промышленность и металлургия. ФПГ действуют также в электронной промышленности, авиастроении, золотодобыче, строительной промышленности, автомобилестроении, легкой промышленности и других отраслях.

5.1.3 Классификация финансово-промышленных групп

Создание финансово-промышленных групп осуществляется несколькими способами: по инициативе участников, по решению государственных органов, по межправительственным соглашениям. Наиболее распространенным является добровольное объединение капиталов отдельных участников и учреждение акционерного общества, представляющего собой вновь созданную организационную структуру со всеми экономико-правовыми полномочиями и соответствующей юридической и хозяйственной ответственностью. Вторым способом является добровольная передача участниками создаваемой финансово-промышленной группы пакетов своих акций в управление одному из участников группы, как правило, банку или финансово-кредитному институту. Третий способ состоит в приобретении одним из участников группы пакетов акций других предприятий и организаций, которые в результате этого становятся участниками финансово-промышленной группы. Подобное приобретение пакетов акций не всегда носит добровольный характер и может быть органически связано с процессами слияний и поглощений одних компаний другими.

Тенденции формирования финансово-промышленных групп отражают закономерности развития мирового производства и носят универсальный характер. К таким закономерностям относятся: концентрация капитала (слияния и поглощения, создание стратегических альянсов); интеграция промышленного и финансового капитала; диверсификация форм и направлений деятельности. В этом же ряду находятся глобализация деятельности (распространение товаров и услуг, создание дочерних структур на наиболее привлекательных зарубежных рынках), интернационализация капитала (рост транснациональных компаний, привлечение зарубежных инвестиций и т. д.). Необходимо выделить и секьюритизацию активов компаний, использование новейших информационных технологий, распространение международных стандартов регулирования национальных рынков (капитала, товаров, услуг, труда).

ФПГ - крупные интегральные структуры разных видов, в которых финансовые институты играют не меньшую роль, чем производственные. Они организуются как по принципу горизонтальной — объединение многопрофильных производств, так и вертикальной интеграции - по технологическим цепочкам. Создание ФПГ подразумевает

объединение «под одной крышей» трех структур: финансовой — банк, инвестиционная компания, пенсионный фонд, консалтинговая фирма, брокерские конторы, внешнеэкономические, информационно-рекламные подразделения; производственной — производственные предприятия; коммерческой - внешнеторговые компании, товарно-сырьевая биржа, страховая, транспортная и сервисные фирмы.

Таким образом, создание ФПГ подразумевает объединение под одной крышей трех структур — финансовой, производственной и коммерческой, каждая из которых представляет совокупность предприятий.

Финансово-промышленные группы имеют следующие преимущества:

возникают новые возможности для оптимального использования и перераспределения капитала в соответствии с главными стратегиями группы;

- создаются реальные возможности для структурной перестройки производственных подразделений группы;

- происходит укрепление технологических связей между различными этапами — от добычи сырья до выпуска конечной продукции;

- улучшаются перспективы будущего развития компании за счет активного аккумулирования капитала для новых, инновационных проектов.

Отсюда отличительными признаками финансово-промышленных корпоративных структур будут:

Обязательное наличие банков, прочих финансово-кредитных учреждений и промышленных организаций;

- Наличие головной, центральной компании;

- Государственная (федеральная или региональная) экспертиза организационного проекта;

- Принадлежность участников объединений к сферам деятельности, которые определяют научный, производственный и даже экспортный потенциал.

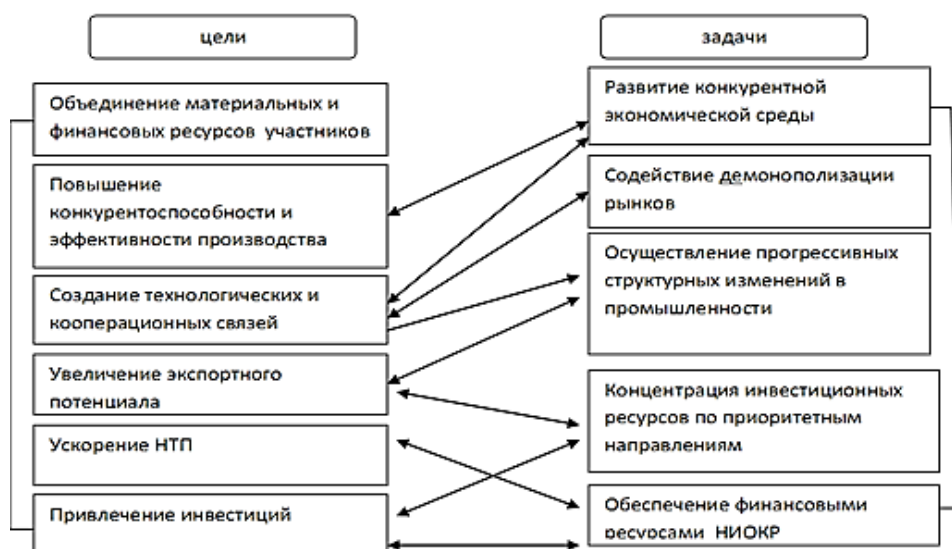


Рис.13. Взаимосвязь целей и задач формирования финансово-промышленных корпоративных объединений

Общепринятой является следующая классификация ФПГ:

1. По формам производственной интеграции (вертикальная, горизонтальная и конгломерат);
2. По отраслевой принадлежности (отраслевые, межотраслевые);
3. По масштабам деятельности (региональные, национальные, международные);
4. По степени диверсификации (монопрофильные, многопрофильные).

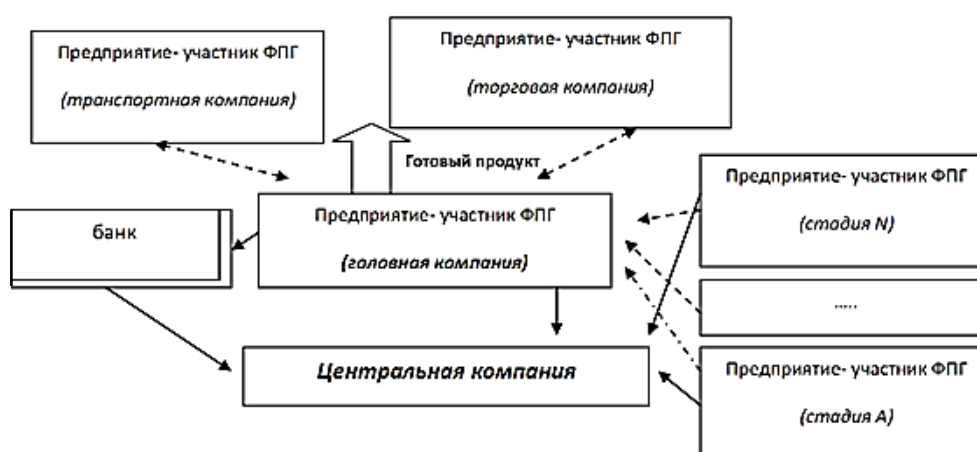


Рис.14. Строеие вертикальной финансово-промышленной компании, функционирующей по принципу производственно-технологической цепочки.

-----> Производственные связи, —————> Отношения собственности.

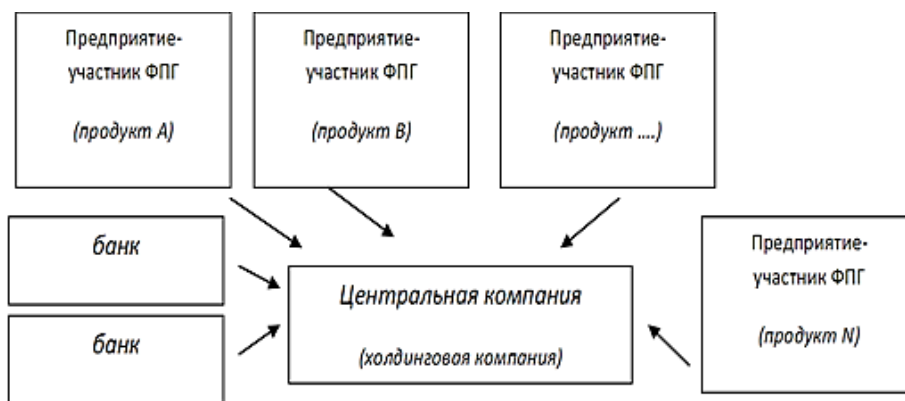


Рис.15. Структура производственной горизонтально комбинированной ФПГ. Стрелками показаны отношения собственности.

Обязательными чертами финансово-промышленных групп являются:

- наличие собственной системы финансовых учреждений;
- взаимное владение акциями;
- объединение фирм внутри группы для реализации крупных проектов;
- обязательства взаимных поставок внутри группы;
- организация универсальной общей торговой компании;
- взаимный обмен сотрудниками и организация общих собраний топ-менеджеров.

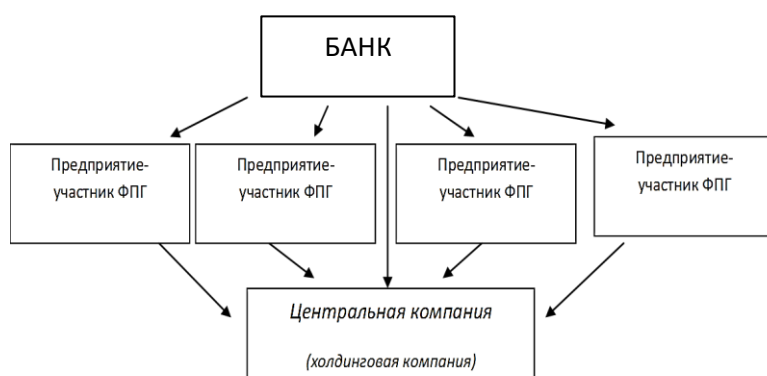


Рис.16. Структура банковской финансово-промышленной группы (конгломерата). Стрелками показаны отношения собственности.

5.1.4 Основные финансово-промышленные группы на мировых рынках

В странах с высоко развитой рыночной экономикой ФПГ играют весьма важную роль и занимают значительное место в народном хозяйстве. Целью их создания является стремление эффективно воздействовать на рынок посредством контроля над производственно-распределительным циклом из одного центра. К примеру, комплекс “Ривер-Руж”, хозяином которого был Генри Форд, в начале XX века охватывал весь процесс производства автомобилей - от выплавки стали до выпуска готовой машины.

Особенно интересным является регулирование деятельности ФПГ в развитых странах, которое может принимать различные формы:

1. Координация деятельности участников посредством холдинговой компании. Пример - концерн Ф.Флика (ФРГ). В его состав входит 49 компаний, в т.ч. 17 финансовых. Он представляет собой группировку крупных фирм олигополистического типа. Концерн располагает собственной банковской компанией и опирается в своей деятельности на “Немецкий банк”.

2. Роль координатора могут выполнять траст-фонды и банк (группа Рокфеллера, например).

3. Единство участников ФПГ обеспечивается через взаимное владение акциями. Такая форма распространена в Японии. Перекрестное владение акциями предотвращает захват со стороны иностранных капиталистов. Центральный орган координации деятельности - совещания президентов фирм, проводящиеся секретно. Закрытость касается даже повестки дня.

Взаимоотношения участников ФПГ в развитых странах можно свести к сотрудничеству и конкуренции. Участие в группе не устраняет возможности самостоятельного развития фирм, а, следовательно, и конкурентных противостояний между ними.

Международная финансово-промышленная группа представляет собой структуру, состоящую из головной компании и отделений, филиалов, дочерних обществ в других странах. Чем выше степень интернационализации капитала ФПГ, тем при прочих равных условиях, большее число зарубежных отделений входит в ее структуру. Характерно, что за рубеж выносятся не только производственные подразделения финансово-промышленных групп, как это наблюдалось ранее, но и их финансовые звенья, что способствует ускорению проведения финансовых операций группы, позволяет использовать особенности рыночной конъюнктуры в различных странах с максимальным эффектом (разные курсы валют, неодинаковые темпы инфляции, налоговые льготы и т. д.).

Состав участников ФПГ с течением времени изменяется. Слияния и поглощения крупнейших корпораций резко активизировались на Западе в 70 - 90-х годах. Некоторая часть слияний и поглощений происходит в рамках одной и той же ФПГ.

Обосновывая обязательность ФПГ нужно отправляться от особенностей российского производства и от мирового опыта. Мировая практика ФПГ показала: финансово-промышленные группы экономически целесообразны. Они обеспечивают своим членам облегченный доступ к финансовым ресурсам и операциям с ценными бумагами, контроль над использованием этих ресурсов, лучшее знание экономической конъюнктуры, координацию действий, соединение средств, помощь фирмам, оказавшимся в тяжелом положении.

Мировая практика свидетельствует, что финансово-промышленные группы имеют большие возможности в решении не только этой проблемы, но и в оздоровлении экономики в целом.

5.1.5 Конкуренция на мировых рынках

Мировой рынок – сфера международного баланса спроса и предложения на экспортируемые и импортируемые товары. Мировое хозяйство имеет товарный характер, мировые рынки подчиняются тем же объективным экономическим законам, что и внутренние рынки, однако конъюнктура мировых рынков и ценообразование имеют некоторые особенности. На мировых рынках конкуренция гораздо более жесткая и монополии встречаются гораздо реже, чем на внутренних рынках. Состояние мирового товарного рынка определяется взаимодействием совокупного спроса и совокупного предложения (объемов производства всех товаров в национальных и международных масштабах в зависимости от обобщенной мировой цены на них).

Международная конкуренция – особая форма взаимодействия и борьбы на мировом рынке между национальными и транснациональными производителями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции и получения наибольшей прибыли. Международная конкурентоспособность страны – способность страны в условиях свободного рынка производить товары и услуги, отвечающие мировым требованиям при одновременном сохранении или повышении реальных доходов своих граждан. Начиная с 80-х годов 20 века, регулярно проводятся оценки конкурентоспособности стран мира.

Производительность труда остается одним из основных показателей, определяющих товарную конкурентоспособность на мировом рынке. В обрабатывающей промышленности России этот показатель в середине 90-х годов был в среднем в 5-6 раз ниже, чем в промышленно развитых, и примерно в 3—4 раза ниже, чем в новых индустриальных странах.

С конца 80-х годов в мировой экономике началось определенное выравнивание национальных условий производства в обрабатывающей промышленности развитых и новых индустриальных стран благодаря сближению уровней производительности и оплаты труда. В настоящее время на первый план в мировой конкурентоспособности выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретает качество товаров и его новизна (в чем находит выражение, в частности, наукоемкость изделий). Не секрет, что по качеству большинство российских опрошенных товаров уступает изделиям из западных и некоторых развивающихся стран. Большинство стран мира обеспечивают повышение конкурентоспособности своих товаров путём внедрения инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, производство которых невозможно без использования научно-технического потенциала.

Сравнительный анализ экономики пятнадцати крупнейших мировых торговых держав показал, что нововведения и новаторство являются одним из основных источников их конкурентной мощи на мировой арене. В мировой практике все шире используется комплексный показатель - затраты на инновации. Он отражает способность страны к инновационной деятельности и, кроме величины расходов на НИОКР, учитывает расходы на дизайн и маркетинг, численность занятых в научной сфере, число полученных патентов внутри страны и за рубежом, степень защиты интеллектуальной собственности, развитость сферы образования (к сожалению, не поддаются количественной оценке культура предпринимательства, частная инициатива, желание рисковать).

С момента создания и в процессе функционирования каждая промышленная и коммерческая компания поставлена перед проблемой обеспечения конкурентоспособности, в том числе международной. Международная конкурентоспособность любого хозяйственного субъекта складывается из ряда преимуществ, которые выявляются на мировом рынке путем сопоставления с соответствующими показателями зарубежных фирм-конкурентов.

К важным конкурентным преимуществам относятся рентабельность производства, характер инновационной деятельности, уровень производительности труда, эффективность стратегического планирования и управления фирмой, ее способность быстро реагировать на меняющиеся требования и условия рынка и др. Очевидно, что чем шире у компании набор конкурентных преимуществ, чем благоприятнее предпосылки для ее успешной деятельности на мировом рынке, тем более устойчивые позиции она может занять в отдельных сегментах этого рынка.

5.1.6. Финансово-промышленные группы в России: проблемы и перспективы развития

Финансово-промышленные группы - явление сравнительно новое в российской экономике. Их возникновение свидетельствует о формировании крупного слоя финансово-экономических отношений. Что удалось на сегодня сделать по созданию ФПГ? Какова нормативно-правовая база их деятельности?

До декабря 1995 года финансово-промышленные группы формировались на основании Указа Президента РФ от 5 декабря 1993 г., в котором были предусмотрены меры государственной поддержки групп и определенные ограничения. Во исполнение Указа были приняты соответствующие постановления Правительства 23 мая 1994 г. №508 и 19 июня 1994 г. №707, которые затрудняли создание ФПГ массой формальных препятствий. Например, запрещалось включение в группу крупных предприятий с большой численностью занятых и т.п.

30 ноября 1995 года был принят Федеральный закон РФ “О финансово-промышленных группах”, основывающийся на уже действующих нормативных актах. Однако этот закон исключает и заменяет их некоторые положения. Принятие закона, призванного регулировать деятельность ФПГ, может только приветствоваться. Учитывая значение ФПГ за рубежом, есть основания полагать, что в России ФПГ переместятся с горизонта в эпицентр экономики, чему в немалой степени будет содействовать принятый закон. Однако некоторые, в частности, кандидат экономических наук В.В.Болотин, считают, что не все острые вопросы нашли отражение в вышедшем в свет законе, что по ряду направлений не удалось продвинуться вперед и учесть многие высказываемые в ходе обсуждения замечания. Но тем не менее, законодательство продвинулось далеко вперед в этой области, и принятие закона, безусловно, будет способствовать дальнейшему формированию и развитию финансово-промышленных групп в России.

Какие выводы были сделаны по итогам первых лет деятельности ФПГ? Выводы следующие:

1) Без государственного вмешательства в организацию ФПГ не обойтись. Но надо до минимума сократить влияние чиновников в этот процесс.

2) Многие ФПГ созданы на базе упраздненных управлений министерств и ведомств. Это вызывает опасение, т.к. это могут быть дугые, бутафорные ФПГ, неэффективные для экономики.

3) ФПГ, осуществляющие инвестиционные проекты, могут удачно вписаться в ситуацию, возникшую после инвестиционных торгов. Сочетание этих процессов - проведения инвестиционных торгов и создания ФПГ - может принести большую пользу экономике.

В настоящее время все существующие финансово-промышленные группы отличаются друг от друга, но объединяют их общие направления в совершении практики формирования ФПГ:

1. Снятие искусственных ограничений на создание эффективных объединений финансового и промышленного капитала.
2. Разработка механизма оперативной государственной поддержки ФПГ в приоритетных направлениях.
3. Отказ о льгот и стимулов ФПГ в других промышленных сферах.
4. Подготовка кадров управленцев качественно нового уровня.
5. Выработка единого методологического подхода к государственному регулированию процессов формирования ФПГ.

Таким образом, в нашей стране создана необходимая правовая база по деятельности финансово-промышленных групп и уже имеется небольшой опыт в области формирования и развития ФПГ. Надеемся, что существующие недоработки будут устранены в ближайшее время, и финансово-промышленные группы будут содействовать стабилизации экономической ситуации в стране.

Многие авторы подчеркивают, что создание ФПГ отвечает прежде всего интересам государства. Последнее получает возможность обеспечить более высокий уровень эффективности, динамичности, сбалансированности и управляемости экономики. Но авторы также отмечают, что интересы участников ФПГ в свою очередь, как правило, совпадают с интересами государства.

В такой ситуации очевидно, что в процессе создания ФПГ государство должно оказывать поддержку их становления и развития. При этом речь идет не только о предоставлении дотаций и субсидий.

Основной вопрос взаимодействия государства и ФПГ - определение и задействование конкретных мер государственной поддержки и стимулирования, обеспечивающих положительный эффект. В этой связи комплекс конкретных мер, могущих позитивно повлиять на организацию ФПГ, видится следующим образом:

1. Погашение задолженности федерального и региональных бюджетов перед участниками ФПГ в счет налогов, подлежащих ими к уплате в бюджеты.
2. Отмена для участников ФПГ авансовых платежей по налогу на прибыль.
3. Зачет убытков, понесенных участниками ФПГ, при определении налогооблагаемой прибыли головного предприятия.
4. Разрешение продажи участниками группы своей продукции другим ее членам по ценам ниже себестоимости.

5. Единовременное списание затрат по закупке материальных ресурсов на себестоимость продукции с зачетом НДС, уплаченного поставщикам ресурсов, при определении суммы НДС, подлежащей уплате в бюджет.

6. Осуществление экспортно-импортных операций предприятиями-участниками ФПГ без внесения залоговых сумм на счета таможен (при наличии гарантии банка-члена ФПГ).

7. Наделение участников ФПГ правом экспорта стратегически важных сырьевых товаров по продукции, производимой в рамках ФПГ.

8. Предоставление отсрочки до завершения сделки по уплате таможенных платежей при проведении экспортных и импортных операций.

9. Образование инвестиционных и стратегических фондов ФПГ с направлением в них части отчислений в отраслевые внебюджетные фонды.

10. Создание фондов ФПГ (медстраха, соцстраха, занятости, НИОКР) с направлением в них обязательных отчислений.

11. Допущение отсрочки до конца текущего финансового года по уплате налога на прибыль в части, направляемой на инвестиции в отечественную экономику и подлежащей налогообложению по действующему законодательству.

Если хотя бы некоторые меры будут воплощены в жизнь, это окажет стимулирующее воздействие на формирование ФПГ в России. Вообще, многие авторы статей придерживаются мнения, что создание эффективных финансово-промышленных групп возможно только при обстоятельствах, когда государство активно содействует процессу формирования и развития ФПГ.

5.2. Международные корпорации

Возникновение международных корпораций является закономерным результатом развития мировой экономики и международных экономических отношений, с одной стороны, и мощным фактором их развития, с другой.

Опыт мирового развития показывает, что процесс интернационализации производства как главной предпосылки создания международных корпораций в основе своей имеет модель последовательной интернационализации, представленную на рис. 17.



Рис.17. Модель последовательной интернационализации производства

Ориентированная на расширение сбыта за рубежом данная модель отражает последовательное дополнение исторически и логически первой формы интернационализации — товарного экспорта новыми формами международной предпринимательской деятельности — экспортом лицензий, торговой марки, прямыми зарубежными инвестициями.

Теоретические основы возникновения, сущность и формы международных корпораций.

Появление международных корпораций напрямую связано с последними, так как в мировой практике международная корпорация (international corporation) рассматривается как форма структурной организации крупной корпорации, осуществляющей прямые инвестиции в различные страны мира. Результатом прямого зарубежного инвестирования международной корпорации может быть создание зарубежного предприятия (ассоциированной компании), в котором прямой инвестор-нерезидент владеет менее 50% капитала; дочерней фирмы, где его доля превышает 50% и зарубежного филиала — предприятия, полностью принадлежащего прямому инвестору.

Международная корпорация, или МК (international corporation) — это особый тип организации экономической деятельности, предполагающий объединение факторов производства в единое целое (компанию) для осуществления производственно-хозяйственной деятельности во многих странах мира. В общем виде структуру международной корпорации можно рассмотреть на рис.

Различают две формы международных корпораций. Транснациональные корпорации (transnational corporation) — это сообщество, головная компания которого является собственностью капитала одной страны, а дочерние предприятия и филиалы сообщества функционируют в разных странах;

Под многонациональными корпорациями (multi-national corporation) — это сообщество, головная компания которого принадлежит капиталу двух и более стран, а филиалы размещены по всему миру.

Транснациональные (ТНК) и многонациональные компании (МНК) можно рассматривать как формы существования международных корпораций, а само разделение последних на две формы проявления достаточно условно, так как их главным качественным признаком является не то, капитал скольких стран создал головную компанию, а интернациональный характер деятельности компаний.

В контексте вышеизложенного международными можно считать все корпорации, имеющие хотя бы один зарубежный филиал, созданный на основе ПИИ. Согласно определению исследовательской программы Гарвардского университета, к разряду транснациональных относятся компании:

- имеющие более шести зарубежных дочерних компаний;
- акции которых имеют хождение во многих странах и доступны для приобретения во всех странах их действия;
- состав высшего руководства которых формируется из подданных разных государств, что исключает одностороннюю ориентацию деятельности компании на интересы какой-либо одной страны;
- имеющие интернациональный характер менталитета менеджера, придерживающегося геоцентричной позиции;
- организационная структура которых ориентирована на широкомасштабную экономическую деятельность и эффективную реализацию стратегии компании.

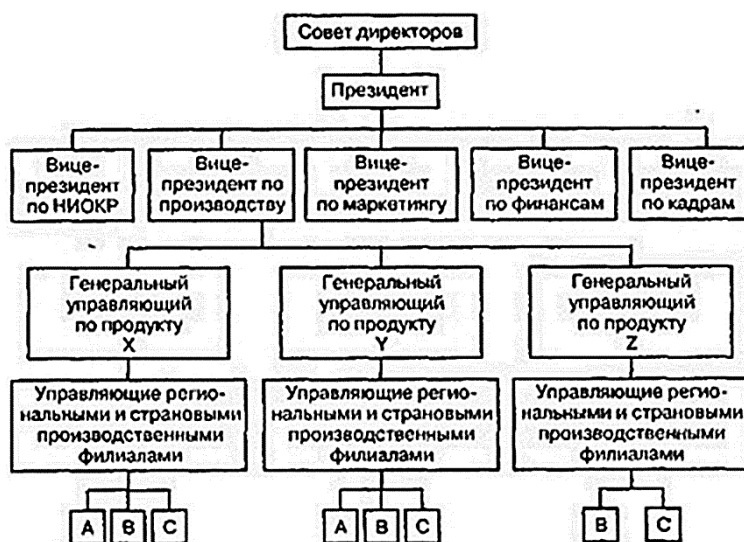


Рис. 18. Структура международной корпорации в общем виде

Существует несколько вариантов определения международных корпораций. Комиссия ООН по транснациональным корпорациям, рассматривает международную корпорацию как компанию:

- имеющую, хозяйственные единицы в двух и более странах, независимо от их юридической формы и поля деятельности;
- оперирующую в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один руководящий центр;
- в которой отдельные единицы связаны посредством собственности или каким-либо другим образом так, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других и, в частности, делить знания, ресурсы и ответственность с другими.

В мировой практике под международными корпорациями понимают лишь действительно крупные компании, оказывающие существенное влияние на мировой рынок товаров и факторов производства.

Как правило, к ним относятся лишь те многонациональные и транснациональные корпорации, у которых:

— годовой объем продаж составляет не менее 1 млрд долл. (у «Дженерал Моторз» в 1996 году он составил 168 млрд долл.);

— от 1/5 до 1/3 общего оборота приходится на за-граничные операции (у «Роял Датчшелл», занявшей в 1997 году второе место в мире по этому показателю, 65% оборота приходилось на зарубежные филиалы);

— доля зарубежных активов не менее 25%;

— филиалы имеются не менее, чем в шести странах.

Таким образом, главным качественным признаком международных корпораций является процесс прямого зарубежного инвестирования. В силу этого мотивами размещения прямых инвестиций за рубежом (расширение рынков сбыта, получение доступа к дешевым ресурсам, приобретение собственности) можно объяснить процесс возникновения международных корпораций:

Вместе с тем при этом следует учитывать более конкретные мотивы и цели международной предпринимательской деятельности.

Конкурентные преимущества многонациональных и транснациональных корпораций:

- Владение и доступ к природным ресурсам, капиталу и результатам НИОКР по всему миру.
- Горизонтальная диверсификация в разные отрасли или вертикальная интеграция по технологическому принципу в рамках одной отрасли, обеспечивающие в том и другом случаях экономическую стабильность и финансовую устойчивость ТНК.
- Возможность выбора места размещения филиалов в разных странах с учетом размеров их национальных рынков, темпов экономического роста, цен, доступности экономических ресурсов, а также политической стабильности.
- Низкая стоимость финансовых ресурсов, благодаря более широким возможностям их привлечения.
- Экономия на масштабах предприятия
- Доступ к квалифицированным кадрам и богатые возможности по их селекции

В соответствии с теорией транснациональных издержек наиболее важным стимулом интернационального производства являются конкретные характеристики ресурсного потенциала (основных фондов, кадров, ноу-хау) материнской и зарубежной фирм.

Начиная с 80-х годов весьма популярным объяснением развития зарубежного производства становится обеспечение конкурентных преимуществ фирме в перспективе. При этом потенциал конкурентоспособности рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера по повышению качественных характеристик производимых товаров и услуг, развитию инновационного, производственного и сбытового потенциала. Эффективность деятельности компании напрямую связывается с оптимизацией внутри- и межкорпоративных связей, с выбором наиболее эффективных цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками и покупателями.

Совокупный положительный потенциал взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений между головной фирмой и ее зарубежными филиалами вытекает из:

— развития системы взаимных поставок, обеспечивающих экономию транспортных издержек;

— налаживания общей сбытовой сети на основе вертикальных связей;

— обмена финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей стратегии развития и системы управления;

— гармонизации внутрикорпоративных цен и трудовых отношений на основе и в целях разумной дифференциации доходов компании.

В соответствии с теорией финансового менеджмента наличие зарубежного производства способствует:

— экономии за счет устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции;

— экономии за счет эффекта масштаба;

— увеличению возможности использования временно свободных денежных средств внутрикорпоративных подразделений;

— диверсификации производства в целях снижения корпоративных рисков и завоевания долговременных конкурентных преимуществ.

Практически во всех вышеозначенных теоретических обоснованиях зарубежной предпринимательской деятельности международных корпораций особое место занимает сокращение транснациональных издержек путем использования трансфертных цен.

Трансфертные цены — это внутренние условно-расчетные цены, применяемые во внутрикорпоративной торговле международных монополий, формирующиеся не стихийно (под влиянием спроса и предложения), а исходя из стратегических целей компаний. В силу этого они могут отклоняться как вверх, так и вниз от мировых цен в зависимости от целей применения и конкурентных условий.

Основными целями применения трансфертных цен во внутрифирменной торговле МК могут быть:

— поддержание монополистической позиции на рынке;

— завоевание новых рынков сбыта;

— минимизация налогов и таможенных пошлин;

— уклонение от валютного контроля, валютные спекуляции, конвертация из слабой валюты в сильную;

— использование различий в темпах инфляции;

— воздействие на финансовое состояние заграничного филиала путем перевода прибыли;

—сокрытие реального уровня прибылей дочерней фирмой и др.

5.2.1. Эволюционное развитие международных корпораций

Международные корпорации, возникнув в конце XIX века, прошли достаточно долгий путь эволюционного развития, в процессе которого изменялись приоритеты их форм и сфер деятельности, внутрикорпоративная структура и стратегия.

I этап (конец XIX — начало XX века) возникновения международных корпораций связан с транснациональной деятельностью промышленных монополий метрополии, которые вовлекли в орбиту своих экономических интересов сырьевую базу колоний, дополнили отношения политической зависимости колоний их экономической зависимостью, объединили своими связями многие страны и привели в конечном счете к созданию мирового капиталистического хозяйства.

II этап (период между двумя мировыми войнами) характеризовался тем, что подготовка ко второй мировой войне, рост государственных расходов на военные цели предопределили развитие международных корпораций в форме военно-промышленных транснациональных компаний, производящих вооружение, боеприпасы, амуницию. Они сохранили свою мощь и в настоящее время.

На III этапе (50-е годы) интенсивно развиваются международные компании интегрирующего типа как по капиталу происхождения головной компании (многонациональные компании, что особенно характерно для стран Западной Европы), так и по сфере деятельности. Интеграция производства до 60-х годов шла по горизонтали и по вертикали, был создан не только мировой рынок сырьевых, но и промышленных товаров. Завоевание рынка, производство товаров массового спроса для потребителей с высоким жизненным стандартом в промышленно развитых странах и перевод грязных и трудоемких производств в развивающиеся страны становятся стратегическими целями развития международных корпораций в форме транснациональных и многонациональных компаний.

На IV этапе (60-е - 70-е годы XX века) международные корпорации, используя достижения НТР, преимущества межстрановой кооперации производства и поддержку правительств своих стран все в большей степени ориентировались на внешнеэкономическую сферу своей деятельности, которая становилась для них основным источником их прибыли. В этот период зарубежные филиалы и предприятия международных корпораций, работая по единым стандартам и принципам с материнской компанией в сфере производства, сбыта, менеджмента стремятся преодолеть сложившееся негативное отношение в принимающих

странах (приведшее к национализации многих из них) и стать органичной частью их национальных экономик. С этой целью многие международные компании отказываются от стратегии сброса грязных производств в развивающиеся страны, становятся проводниками достижений НТП в периферийные страны, используют национальные инженерно-технические кадры, вступают в партнерские отношения с местными фирмами, интегрируя их в свой состав.

На этом этапе международные корпорации приобретают и другие качественно новые черты: происходит отказ от четкой отраслевой ориентации; промышленный капитал все теснее переплетается с финансовым и торговым, наукой; активизируются процессы унификации и стандартизации производства, НИОКР. На этой базе они превращаются в комплекс международного производства, науки, капитала, товаропроводящей сети, новых форм маркетинга и менеджмента.

На современном, V этапе (начавшемся в 80-е годы и продолжающемся в настоящее время) появляется новая форма международных корпораций — глобальные, качественные отличия которых от ранее рассмотренных проявляются в следующем:

во-первых, они работают в рамках общемировой глобальной стратегии, нацеленной на завоевание уже не отдельных сегментов мирового рынка, а ключевых мирохозяйственных позиций в производстве и реализации продукции, которой подчинены производство, НИОКР, корпоративное управление, производство новых видов товаров и услуг, глобальный маркетинг и послепродажное обслуживание, постоянная связь с потребителями (реальными и потенциальными);

во-вторых, они используют глобальные факторы производства (капитал, рабочую силу, природные ресурсы, предпринимательские способности). 380 крупнейших корпораций сосредоточили сегодня в своих руках 40% глобального потенциала и 80% технологических нововведений;

в-третьих, они создали систему глобального международного производства, размещенного в большинстве стран мира.

К числу глобальных корпораций в настоящее время можно отнести лишь 20-30 крупнейших компаний мира. Наиболее яркими их примерами могут служить американские «Кока-Кола», разместившая свое производство в 190 странах, «Ай-Би-Эм», имеющая филиалы в 124 странах, «Экссон» — в 100 странах.

Современный этап развития международных корпораций характеризуется не только появлением глобальных корпораций, но и качественным изменением организации деятельности:

- в условиях НТП и жесткой конкуренции главной целью их деятельности является получение не максимальной прибыли (этот показатель занимает сейчас 5-6 место), а обеспечение финансовой устойчивости и «максимизация рынка»;

- создание глобальных сетей производства и сбыта в рамках единой глобальной стратегии компании; при этом, не довольствуясь созданием производства законченного цикла в одной стране, международные корпорации стремятся специализировать каждое предприятие глобальной сети на наиболее рациональном производстве отдельного узла, компонента для конечной сборки там, где это наиболее выгодно;

- расширение масштабов международного разделения труда в рамках международных корпораций базируется на горизонтальной и вертикальной интеграции производственной, исследовательской, сбытовой и т.п. деятельности разбросанных по разным частям мира подразделений компании;

- международное производство, создаваемое ими, — не только материальное, но и нематериальное;

- в последнее десятилетие интенсивно растут ПИИ международных компаний в сферу услуг, в том числе в информационные, рекламные, консалтинговые и т.п. виды услуг, развитие науки;

- стратегия международных корпораций в развитии обрабатывающей промышленности базируется на качественно новой (глобальной) комбинации материальных, финансовых и человеческих ресурсов и нацелена на повышение производительности труда и рост эффективности производства (по некоторым оценкам, доля обрабатывающей промышленности в 2025 году не превысит 10% мирового ВВП, но за счет роста производительности и эффективности мировые потребности в ее продукции будут удовлетворены полностью);

- интенсивное развитие внутрикорпоративной торговли между подразделениями международной компании (она составляет сейчас примерно 1/3 всей мировой торговли);

- вывоз капитала международными корпорациями нацеливается не только на увеличение количества зарубежных филиалов, но и на сокращение разрыва в организации и технологии производства в различных странах: качество изделий и услуг компании независимо от места производства и должно соответствовать мировым стандартам);

- разработка, передача и использование технологий преимущественно в рамках замкнутой корпоративной структуры и одновременно (в целях снижения риска в конкурентной борьбе) создание совместных научно-исследовательских центров и

программ, перекрестное лицензирование с другими корпорациями (как партнерами, так и конкурентами);

- диверсификация деятельности международных корпораций по формам (их насчитывается 15). Наиболее эффективными считаются гибридные или комплексные формы внешнеэкономической деятельности: движение товаров, капиталов, технологий, знаний. Все большее распространение в мировой практике получает «лифрэкстинг»

- (lifrexding) — комплексное сочетание обмена лицензиями, франчайзинга, экспорта товаров и ПИИ. В сфере нематериального производства ярко обозначена тенденция и специализация на определенном виде ВЭД (в финансах, сбыте, менеджменте, страховании);

- «сплетение» международных корпораций, принадлежащих к разным национальным и международным центрам и усиление их взаимодействия в виде стратегических систем, семей, альянсов, слияний и поглощений;

- стремление приспособиться к трехполюсной модели мира определяет открытие международными корпорациями хотя бы по одному крупному предприятию-координатору деятельности зарубежных филиалов и фирм в каждом из центров триады США — Западной Европе — Японии.

Итак, современные международные корпорации представляют собой гигантские промышленно-финансовые объединения, интернациональные по сфере своей деятельности, построенные по принципу централизованного планирования и управления в мировом масштабе, активно участвующие в процессах мировой торговли, инвестирования капитала, обмена технологиями, производственного и научно-технического сотрудничества, миграции рабочей силы, усиливающие процесс интернационализации мира, активно использующие объективные тенденции МРТ и способствующие установлению новых схем во всемирном разделении труда.

5.2.2. Роль международных корпораций в мировом хозяйстве

Функции международных корпораций в мировой и национальной экономиках

- международные корпорации стимулируют НТП, поскольку в их рамках проводится большая часть научно-исследовательских работ, появляются новые технологические разработки.

– международные корпорации стимулируют тенденцию глобализации мировой экономики, способствуя углублению МРТ и вовлекая принимающие страны в международные экономические отношения.

– международные корпорации стимулируют развитие мирового производства. Являясь крупнейшими мировыми инвесторами, они постоянно наращивают производственные мощности, создают новые виды продукции и рабочие места в принимающих странах, стимулируя в них развитие производства, а значит, мировой экономики в целом.

– международные корпорации стимулирует конкурентную борьбу на мировом рынке. Этому не противоречит и тот факт, что они обладают наиболее высокой конкурентоспособностью.

Общий объем накопленных прямых иностранных инвестиций превышает 4 трлн. долл., а объем продаж ТНК составляет 25% мировых, причем 1/3 продукции ТНК выпускается аффилированными зарубежными структурами. Объем продаж заграничных структур ТНК уже превышает весь мировой экспорт. Следует отметить, что продажи зарубежных структур растут на 20-30% быстрее, чем прямой экспорт ТНК.

Прямые иностранные инвестиции ТНК в последние годы росли в 3 раза быстрее, чем внутренние инвестиции, хотя на их долю приходится всего 6% ежегодных инвестиций в промышленно развитых странах. Еще одна показательная цифра: 70% всех международных платежей, связанных с кредитами и лицензиями, составляют платежи между материнскими компаниями и их заграничными филиалами.

60% международных корпораций заняты в сфере материального производства, 37% — в сфере услуг, 3% — в добывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Характеристика крупнейших международных корпораций мира в конце XX века приведена в табл. 4.

Анализ международной деятельности 100 крупнейших компаний мира, приведенных в UNCTAD World «Investment Report 1999г., позволяет сделать следующие выводы.

Все 100 крупнейших по размерам зарубежных вложений МК (исключая банковские и финансовые учреждения) базируются в промышленно развитых странах. На их долю приходится 15% зарубежных активов, 22% зарубежных продаж и 19% занятых в зарубежных филиалах 60 тыс. ТНК.

С точки зрения страны происхождения самую большую группу составляют американские корпорации (27 из 100 крупнейших). На них приходится 32,4% совокупных зарубежных активов, 26% зарубежных продаж и 25,6% занятых. Крупнейшими

американскими компаниями по объему зарубежных активов являются Дженерал Электрик, Форд Моторз, Джене-рал Моторз, Эксон Корпорейшен и ИБМ.

17 мест в 100 крупнейших ТНК мира занимают японские компании с совокупным зарубежными активами в 15,7%, объемом зарубежных продаж в 22,8%, и числом занятых в зарубежных филиалах — 10,7% от соответствующих показателей 100 ТНК.

Европейским МК принадлежит 45 мест в этом списке, в том числе Франция представлена 13, Германия и Великобритания — 11 ТНК. Совокупные европейские активы европейских компаний составляют 40,1%, зарубежные продажи — 41,8%, а число занятых в зарубежных филиалах 51,4% от соответствующих показателей 100 ТНК.

Таблица 4

Котировка по	зарубежным активам	индекс транснациональности	1	2	3	4	5	Активы		Продажи		Занятость		
								6	7	8	9	10	11	12
								Иностранные	Общие	Иностранные	Общие	Иностранные	Общие	Индекс транснациональности
83	General Electric	США	Электроника	82,8	272,4	21,1	79,2	84000	239 000	84000	239 000	30,7	30,7	30,7
32	Shell, Royal Dutch	Великобритания/ Нидерланды	Нефтяная	82,1	124,1	71,1	128,3	79000	101 000	79000	101 000	66,6	66,6	66,6
75	Ford Motor Comp.	США	Автомобили	79,1	258,0	65,8	147,0	—	371 702	—	371 702	37,7	37,7	37,7
22	Exxon Corp.	США	Нефтедобыча/ переработка/ распределение	55,6	95,5	102,0	117,0	—	79000	—	79000	72,7	72,7	72,7
85	General Motors	США	Автомобили	55,4	222,1	50,0	158,0	221313	647 000	221313	647 000	30,3	30,3	30,3
52	ИБМ	США	Компьютеры	41,4	81,1	46,6	75,9	121 655	240615	121 655	240615	54,3	54,3	54,3
79	Toyota	Япония	Автомобили	39,2	113,4	51,7	109,3	34 837	150736	34 837	150736	35,0	35,0	35,0
49	Volkswagen Group	Германия	Автомобили	—	60,8	41,0	64,4	123042	260811	123042	260811	55,3	55,3	55,3
71	Mitsubishi Corp.	Япония	Различная деятельность	—	77,9	50,2	127,4	3819	8794	3819	8794	41,4	41,4	41,4
88	Mobil Corporation	США	Нефтедобыча/ переработка/ распределение	31,3	46,4	531	80,4	22900	43000	22900	43000	62,3	62,3	62,3

Отраслевая структура 100 ведущих ТНК мира, согласно данным ЮНКТАД, выглядит следующим образом:

- химико-фармацевтическая промышленность (21 ТНК);
- электронная и электротехническая промышленность (18 ТНК);
- автомобилестроение (14 ТНК);
- нефтедобыча и нефтепереработка (13 ТНК);
- производство напитков и продуктов питания (9 ТНК);
- диверсифицированная отраслевая структура (7 ТНК).

Таблица 5

Распределение международных корпораций в их зарубежных филиалов по группам стран в 1996 году

Регион/страна	Кол-во родительских компаний в регионе	Кол-во размещенных в регионе филиалов
Промышленно развитые страны	34353	93311
Развитые страны	3788	101139
Страны с переходной экономикой:	400	55000
в т.ч. Россия		7793
Весь мир	38451	251450

Дальнейшие инвестиционные планы первой сотни ТНК предполагают существенный рост ПИИ (как и капиталовложений вообще), что основано на хороших перспективах экономического роста в странах, выступающих основными получателями иностранных инвестиций (в числе последних все чаще фигурируют развивающиеся страны).

Международные компании из развивающихся стран возникли достаточно давно, но их активная деятельность началась лишь в последнее время. Наиболее заметными в мировой экономике являются ТНК НИСов Юго-Восточной Азии, ряда государств Латинской Америки (Аргентины, Бразилии, Мексики, Колумбии, Венесуэлы, Чили), наиболее крупных государств Южной Азии (Индии, Пакистана) и некоторых стран Ближнего Востока. Особенностью деятельности ТНК развивающихся стран является размещение их филиалов в других развивающихся странах своего и близлежащих регионов. Постепенно сфера их деятельности распространяется на другие регионы мировой экономики, включая и промышленно развитые страны. В Бразилии, КНР, Южной Корее и Тайване объемы прямых иностранных инвестиций

в развитые страны их национальных ТНК превысил уже 50%. В число ведущих 50 ТНК развивающихся стран входят «Дэу» (Южная Корея), «Семекс» (Мексика), «Криэйтивтеклоджи» (Сингапур), «Чина Интернейшнл Траст энд Корпорейшн» (Китай).

В странах с переходной экономикой также идет активный процесс становления ТНК на базе национальных финансово-промышленных групп. Лидерами процесса транснационализации стали Хорватия, Чехия, Словакия и Венгрия.

Транснационализации подвергнута деятельность не только промышленных компаний, но и компаний, оперирующих в сфере услуг. В международном кредите господствуют 50 транснациональных банков, в страховых операциях — 30 ведущих компаний, в рекламном деле — 20 ведущих мировых агентств, в воздушных перевозках — 25 международных авиатранспортных компаний.

Транснациональные банки (ТНБ), которые в основном сформировались на базе крупнейших коммерческих банков промышленно развитых стран, господствуют на национальных и международных финансовых рынках. Совокупные валютные резервы ТНБ в несколько раз больше, чем резервы всех центральных банков мира, вместе взятых. Перемещение 1-2% массы денег, находящихся в частном секторе, вполне способны изменить взаимный паритет любых двух национальных валют.

По масштабам зарубежного инвестирования лидируют МК, базирующиеся в США, Великобритании, *Франции и Австралии* (в порядке убывания). Наиболее привлекательными для иностранных инвестиций были фактически те же страны — США, Великобритания, а также ФРГ.

Активная производственная, инвестиционная, торговая деятельность МК позволяет им выполнять функцию международного регулятора производства и распределения продукции и быть важным определяющим фактором в позиции той или иной страны в системе международного разделения труда и мирохозяйственных связей.

Внедрившись в экономику развивающихся стран, МБ захватывают ведущие позиции в основных отраслях экономики. Так, они контролируют 40% всего промышленного производства развивающихся стран и 50% их внешней торговли. При этом норма прибыли на ПЗИ (прямых зарубежных инвестициях) в развивающихся странах в среднем в 2 раза превышает соответствующий показатель в промышленно развитых странах.

В сферу своей деятельности международные корпорации втягивают множество местных компаний, в том числе малых и средних, что ведет к усилению зависимости предприятий малого бизнеса от международных корпораций, которая все чаще складывается на базе прямых функциональных связей, т.е. на основе специализации, кооперирования, организации сбыта продукции, передаче «ноу-хау» и т.п.

Несмотря на то, что оказание экономической помощи не является целью деятельности международных корпораций в развивающихся странах, тем не менее объективно они способствуют развитию промышленности, изменяют структуру народного хозяйства и тем самым частично модернизируют участие этих государств в международных экономических отношениях и МРТ.

Последствия функционирования международных корпораций на территории развивающихся стран можно разделить на положительные и отрицательные. К первым относятся:

- распространение достижений НТП на периферийную зону мирового хозяйства;
- выделение денежных и технических средств для модернизации местных отраслей промышленности;
- создание новых рабочих мест и повышение уровня занятости местного населения;
- более высокий уровень заработной платы и социального обеспечения занятых в филиалах международных корпораций;
- повышение квалификации национальных кадров, так называемый «обучающий эффект»;
- способствуют включению местных производителей в процессы МРТ.

К отрицательным последствиям присутствия международных корпораций в развивающихся странах можно отнести:

- подавление своей мощью местных фирм;
- установление монопольных цен;
- нарушение государственных законов страны при • сутствия в виде укрытия доходов от налогообложения путем перекачивания их из одной странь. в другую;
- загрязнение своим производством окружающей среды в стране присутствия;
- дестабилизацию ситуации на рынке труда за счет того, что заработная плата работников филиалов МК превышает заработную плату работников местных фирм;
- возможность оказания влияния на политику правительства данной страны.

Международные корпорации» функционирующие на территории промышленно развитых стран, также оказывают все возрастающее влияние на экономику и политику этих государств.

Серьезным позитивным результатом деятельности международных корпораций в промышленно развитых странах является то, что они в значительной степени определяют динамику, структуру и географические приоритеты внешнеэкономических связей страны; обеспечивают 20% всей занятости индустриально развитых стран; создают конкурентную

среду для местных компаний и тем самым способствуют ускорению экономического прогресса страны. Негативные последствия деятельности ТНК в индустриальных странах приводят к аналогичным последствиям и в развивающихся странах.

Итак, можно выделить несколько основных направлений влияния ТНК на мировую экономику.

1. ТНК во многом определяют динамику и структуру, уровень конкурентоспособности на мировом рынке товаров и услуг.

2. ТНК контролируют международное движение капитала и прямых иностранных инвестиций. Они являются основными инвесторами в развивающиеся страны и активно влияют на уровень их экономического развития, сочетая это с обширными сферами влияния в развитых странах. Это означает, что современные ТНК способны влиять на уровень экономического развития целых регионов.

3. ТНК играют огромную роль в создании и передаче технологии и знаний, концентрируя НИОКР в своих научных центрах. В силу производственных и финансовых возможностей именно они сосредотачивают в своих руках наиболее наукоемкие производства. Они же разрабатывают новейшие виды продукции с наиболее востребованными потребительскими свойствами, тем самым способствуя процессу технологического развития производства.

4. Международные корпорации являются важнейшим фактором международной трудовой миграции, способствуя распространению профессиональных знаний, процессу обмена опытом между сотрудниками из разных стран и движению рабочей силы вслед за ПЗИ. Тем самым создается международный рынок труда, для которого характерны процессы конвергенции профессиональной подготовки персонала.

Таким образом, ТНК являются движущей силой нескольких ключевых процессов современной мировой экономики. Они оказывают положительное влияние на экономики различных стран и регионов, способствуют в них развитию производственных, научных и технологических связей между предприятиями. ТНК играют определяющую роль в процессе международной конкуренции, сотрудничая и соперничая друг с другом, а также с малым и средним бизнесом.

Отрицательные последствия воздействия транснационализации:

- возможность навязывания неперспективных направлений в системе всемирного разделения труда;
- опасность превращения в место сброса экологически опасных технологий, товаров;
- захват иностранными фирмами наиболее развитых сегментов промышленного производства и научно-исследовательских структур принимающей страны;

- склонность ТНК к более решительным мерам в случае кризисов - закрытию предприятий, сокращению производства, что ведет к безработице и другим негативным явлениям;

- ориентация ТНК на поглощение влечет возрастание неустойчивости инвестиционного процесса и т. д.

5.3. Иные формы организации международной организации корпоративных форм бизнеса

Международный стратегический альянс (МСА) представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

В широком смысле к МСА относятся функциональные соглашения (например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, развитию производства, совершенствованию продукции, консорциумы и др.), соглашения об участии в активах как с созданием новой организации (например, совместные предприятия), так и без образования новой организации (взаимный обмен акциями, приобретение небольшой доли участия). Таким образом, МСА являются функциональными структурами, основанными на формальном или неформальном договоре. Организации-учредители осуществляют совместное управление и контроль за совместной деятельностью.

Международный стратегический альянс отличает:

- происхождение партнеров — по крайней мере, из двух различных стран;
- стратегическая значимость для каждого партнера.

Исторически международные стратегические альянсы предшествовали национальным. В то же время на пути к созданию общего рынка в странах Европейского Союза возникла гибридная форма международных и национальных альянсов. Ведущие национальные фирмы Европы вступили в консорциумы, чтобы совместно реагировать на вызов, брошенный конкурентами из США и Японии. Примером внутрнеевропейского межфирменного сотрудничества явился ряд совместных научно-технических программ, в том числе, ESPRIT (информационные технологии), BRITE (новые материалы), RACE (телекоммуникации)

Согласно исследованию, проведенному американским экономистом Дж. Мюр-реем на основе базы данных «Wall Street Journal», в 1989-1992 годах фирмами США были образованы

778 стратегических альянсов, из которых 61% были международными, то есть были созданы между американскими и иностранными фирмами. При классификации по странам и регионам примерно 57% из общего числа альянсов составляли соглашения между американскими фирмами, с одной стороны, и западноевропейскими либо японскими, с другой (примерно в равной пропорции). Самый неожиданный и «выдающийся», по словам Мюррея, феномен конца 1980-х — начала 1990-х гг. — рост числа МСА с участием российских фирм: за исследуемый период примерно 10% всех МСА, созданных американскими фирмами, приходилось на союзы с участием российских партнеров.

Стратегическая значимость альянса для участников достигается за счет межорганизационных соглашений, которые:

- ◆ компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;
- ◆ соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;
- ◆ имеют целенаправленные «рациональные цели для связей одной фирмы с другой».

В прошлом союзы фирм, с точки зрения мотивации их создания, зачастую были ограниченными. В качестве цели могло ставиться достижение определенных объемов продаж на рынках отдельных товаров. Однако начиная с 1980-х гг. при создании альянсов компании все чаще ставят перед собой более глубоко идущие цели. Посредством сотрудничества фирма-участник может внедриться на новые рынки, получить доступ к новым технологиям, обеспечить экономию за счет «эффекта масштаба», преодолеть государственные и инвестиционные барьеры либо быстрее, чем действуя самостоятельно и используя рыночные транзакции (сделки), либо дешевле, чем путем приобретения другой фирмы или слияния с ней. МСА стали жизненно важным элементом организационной структуры компаний, устойчивое преимущество которых в возрастающей степени зависит не только от способности оптимально использовать внутренние ресурсы для реализации стратегических целей, но и от характера отношений с партнерами, являющимися настоящими или потенциальными конкурентами.

Вне зависимости от формы и структуры всем альянсам присуща определенная интеграция между партнерами — в меньшей степени, чем при поглощении или слиянии, но в большей, чем при простых отношениях купли-продажи. Именно на этой стороне альянсов акцентирует внимание М. Портер, определяя их как «Долгосрочные соглашения между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм».

Какими свойствами должны обладать международные межорганизационные соглашения, чтобы их можно было классифицировать как МСА? Во-первых, комбинация ресурсов партнеров должна быть направлена на создание ценности, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов. Такой тип синергии распространен во многих современных видах деятельности, особенно в отраслях высоких технологий. Второй особенностью является то, что две или более организации, объединенные для реализации согласованных целей, остаются независимыми после формирования альянса. В-третьих, фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль. Наконец, в-четвертых, организации-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса, например, развитию технологии, производству продукции и т. п.

Отметим, что ни один из партнеров по альянсу не может контролировать процесс принятия стратегических решений по широкому кругу проблем бизнеса другим партнером (партнерами). В противном случае альянс перерастает в более интегрированную форму кооперации — финансово-промышленную группу с доминирующей ролью головной компании.

Международные стратегические альянсы играют заметную роль в жизнедеятельности ключевых отраслей мировой экономики. Это наглядно видно на примере распределения по отраслям МСЛ, базирующихся в США:

- производство компьютеров — 7,3%;
- фармацевтика — 1,8%;
- добывающая промышленность — 5,9%;
- автомобилестроение — 5,4 %;
- продукты питания и напитки — 4,6%;
- аэрокосмическая промышленность — 4,1%;
- металлургия — 4,0%;
- телекоммуникации — 8.0 %;
- индустрия развлечения — 6,2%;
- финансы — 5,3%;
- производство программных продуктов — 2,6%;
- электроэнергетика, газо- и водоснабжение — 1,9%.

Относительно высокая концентрация МСА в производстве компьютеров, фармацевтике, автомобилестроении, аэрокосмической промышленности и сфере развлечений объясняется, в частности, тем, что компании ищут пути сотрудничества с целью снижения характерных для этих отраслей высоких издержек по входу в отрасль, высоких тарифных и\или нетарифных барьеров, значительных технологических и операционных рисков.

Развитие предприятий, их взаимодействие и конкуренция в рыночной экономике объективно ведут к необходимости объединения отдельных предприятий. В то же время нередко компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями. В связи с этим возникает принципиально новый вид компаний - точнее говоря, речь идет уже не об отдельных предприятиях, а об объединениях юридических лиц. До сих пор не существует общепринятого термина для обозначения подобных объединений - в литературе используются понятия: "интегрированная корпоративная структура", "связаннодиверсифицированная система", "интергломерат", "интегрированная бизнес-группа", а также "метакорпорация". Метакорпорации, - особая группа корпоративных объединений, характеризующихся собственными закономерностями развития, для которых характерны следующие требования:

- хотя бы часть экономических агентов является коммерческими организациями, действующими с целью получения прибыли;
- между агентами существуют устойчивые взаимосвязи, более жесткие, чем рыночные; это означает, что в некоторых существенных аспектах все объединение выступает как единое целое;
- существует стратегический центр принятия решений, который может быть как юридическим лицом, так и группой физических лиц - собственников и высших менеджеров; этот центр именуется центральным элементом.

Классификация метакорпораций представляет собой особую проблему. Выделяется целый ряд критериев классификации. Для целей организационного управления наиболее важным является деление метакорпораций на холдинговые (т.е. основанные на акционерном способе контроля и отношениях собственности) и нехолдинговые (взаимоотношения внутри которых регулируются специальными соглашениями). В общем виде можно утверждать, что холдинговая компания - это юридическое лицо, осуществляющее тем или иным образом контроль над рядом других юридических лиц. Контроль в холдинговой компании основан на владении акциями дочерних и зависимых предприятий. В то же время возможны и иные формы участия в капитале дочерних компаний. Большинство метакорпораций сегодня использует именно холдинговую форму контроля - например, концерны и конгломераты.

Объединения банков и промышленных предприятий (финансово-промышленные группы) также нередко оформлены в виде холдингов, хотя используются и иные механизмы контроля. Акционерная форма контроля также реализуется двояко: как иерархическая структура, т.е. контроль холдинга над дочерними предприятиями, и как так называемая этархия, т.е. система перекрестного владения акциями. Нехолдинговые метакорпорации основаны преимущественно на неакционерных формах контроля - соглашениях, личных униях и др. К этой группе относятся, например, консорциумы, стратегические альянсы (национальные и международные), виртуальные корпорации.

Нехолдинговые метакорпорации можно также разделить на две группы: объединения, основанные на концентрации контроля над ресурсами и услугами, и объединения, в рамках которых осуществляется добровольная централизация властных полномочий (договорные метакорпорации). Именно договорной характер носили первые интегрированные корпоративные структуры - картели, синдикаты. Рассмотренная классификация во многом является условной, т.к., как правило, холдинговый контроль дополняется системой договоров, и, наоборот, неакционерные объединения перерастают в холдинговые. ТНК и финансово-промышленные группы сочетают обе формы контроля.

Тесная интеграция отдельных метакорпораций между собой порождает их все более и более крупные объединения, между которыми также возникают взаимосвязи. Нередко одна компания входит одновременно в несколько метакорпораций. Сегодня, таким образом, речь идет о формировании некоторой более общей структуры - мировой системы метакорпораций (МСМ).

Определенные комплексные формы метакорпораций присущи отдельным государствам:

- финансовые коалиции (США),
- сюданы и кэйрецу (Япония),
- чеболи (Южная Корея) и др.

В Интернете складывается еще одна форма метакорпораций - виртуальные универсальные банки, т. е. интернет-компании, обеспечивающие связь клиента со специализированными банковскими институтами и предоставляющие собственно услуги.

6. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

6.1. Модели корпоративного управления

Корпоративное управление характеризует систему высшего уровня управления акционерного общества. В 1932 году вышла в свет книга «Современная корпорация и частная собственность» А. Берли и Г. Минза, где впервые рассматриваются вопросы отделения собственности от управления и контроля от собственности в акционерных обществах. Это привело к появлению нового слоя профессиональных менеджеров и развитию фондового рынка, так как в 200 крупных компаний 58% активов контролировались менеджментом.

Прежде всего, любая модель корпоративного управления определяется:

- 1) корпоративным правом – законодательные акты, нормативные правила и Устав корпорации;
- 2) практическими (фактически сложившимися) аспектами корпоративного управления:
 - структура совокупного акционерного капитала;
 - влияние и авторитет основных участников (распределение функций между Советом Директоров и Исполнительным органом);
 - поведение ключевых участников (акционеров, Советом Директоров и Исполнительным органом);
- 3) социально-экономическими, политическими, историческими, культурными особенностями конкретной страны.

Соотношение всех перечисленных факторов позволяет говорить о конкретных моделях КУ.

Традиционно выделяют три модели корпоративного управления англо-американская, немецкая и японская.

Основные элементы каждой модели:

- Ключевые участники корпорации;
- Структура владения акциями;
- Состав Совета Директоров;
- Законодательство;
- Требования к раскрытию информации;
- Корпоративные действия, требующие одобрения общего собрания акционеров;
- Механизм взаимодействия между основными участниками;
- Механизм корпоративного контроля.

Англо-американская модель (ААМ). Областью распространения ААМ являются: США, Канада, Великобритания, Австралия, Новая Зеландия и некоторые др. страны.

Ключевыми участниками ААМ являются: менеджеры, директора (Совет Директоров), акционеры (в основном институциональные инвесторы), механизм взаимодействия которых представляет собой так называемый треугольник корпоративного управления. Кроме того, и другие участники: правительственные структуры, биржи, консалтинговые фирмы, предоставляющие консультационные услуги корпорациям, акционерам по вопросам корпоративного управления и голосования по доверенности.

Структура владения акциями (состав акционеров). Акционерный капитал американских корпораций и, соответственно, совокупный акционерный капитал, характеризуется высокой степенью распыленности акций. Большинство акционеров не привязаны к корпорации какими-либо обязательствами, кроме вложенных в акции инвестиций. Их интерес сводится к получению дивидендов либо приросту курсовой стоимости акций. Количество акционеров в одной корпорации может исчисляться сотнями тысяч и миллионами. Пакеты акций в силу раздробленности акционерного капитала исчисляются единицами процента. Ни один из акционеров не имеет возможности контролировать действия менеджмента. Контроль становится реальным лишь в результате объединения ряда акционеров. Поскольку банкам запрещено владеть акциями нефинансовых корпораций, акционерное финансирование – обычный способ накопления капитала корпорациями. Поэтому неудивительно, что в США образовался крупнейший в мире рынок капитала, а Лондонская биржа - третья в мире по капитализации рынка после Нью-Йорка и Токио. Основные группы акционеров: индивидуальные и институциональные инвесторы (акционеры).

В последние десятилетия наблюдается тенденция сокращения числа индивидуальных инвесторов (или физических лиц) и рост числа институциональных (юридических лиц). Институциональные инвесторы: пенсионные фонды, страховые компании, консалтинговые фирмы и другие финансовые структуры. Что отличает институционального инвестора от индивидуального:

- управляет принадлежащими ему акциями профессионально;
- осуществляет значительные вложения капитала для приобретения пакета акций.

Увеличение доли институциональных инвесторов ведет к усилению их влияния и способствует включению в состав Совета Директоров все большего их числа (аутсайдеров).

Состав Совета Директоров. Совет Директоров – одноуровневый (унитарный). В него входят как внутренние директора, или инсайдеры, так и внешние (независимые), или аутсайдеры. Инсайдеры избираются акционерами из состава администрации; аутсайдеры – из представителей банков, компаний-поставщиков, общественных организаций и т.д. Высший руководитель корпорации – президент, который избирается Советом Директоров.

В последние годы наблюдается тенденция роста числа аутсайдеров в составе Совета Директоров. Этому способствовали следующие факторы:

- изменение структуры владельцев - рост числа институциональных инвесторов;
- активное участие в управлении корпорацией.

Все директора несут солидарную ответственность за формулирование стратегических целей корпорации; назначение менеджеров, способных реализовать эти цели; надзор за реализацией корпоративной стратегии; информирование акционеров о результатах управления активами.

По законодательству Пенсионным фондам, страховым компаниям запрещено входить в состав Совета Директоров корпорации, акциями которой они владеют. Это связано с тем, что им, как профессионалам в своей области, доступна информация, которой не владеют другие акционеры. Философия корпоративного управления ААМ – «Все акционеры равны».

Практика показывает, что баланс власти склоняется в сторону инсайдеров, поскольку Главный исполнительный директор и Председатель Совета Директоров – одно лицо. Кроме того, высокая степень распыленности акционерного капитала, смена собственников также способствуют смещению акцента в управлении корпорацией в сторону профессионального менеджмента.

Законодательство - четко разработанное, определяющее права и обязанности трех ключевых участников - управляющих, директоров и акционеров, взаимоотношения между которыми определяются сводом законов и правил. В том числе, законодательство разрешает противоречия интересов акционеров и менеджеров разными способами. Самый важный из них - это избрание акционерами Совета Директоров, который становится их доверенным лицом, т.е. действует в пользу акционеров, осуществляет функции контроля за управлением и др. Кроме того, акционеры могут возбудить судебный иск для компенсации причиненного ущерба в случае нарушения их прав со стороны менеджмента.

Комиссия по ценным бумагам и биржам регулирует деятельность рынка ценных бумаг, устанавливает требования к раскрытию информации, регулирует отношения «корпорация - акционеры» и «акционеры - акционеры».

Законодательство США препятствует концентрации в руках инвесторов активного пакета акций. Все юридические и физические лица, приобретающие 5 % и более акций одной компании, обязаны информировать комиссию по ценным бумагам о своих дальнейших планах и об источниках финансирования. Существуют ограничения и для финансовых институтов: банкам до последнего времени было запрещено владеть пакетом акций корпораций; страховые компании не могут вкладывать более 2 % своих активов в акции одной корпорации; пенсионные фонды не могут покупать контрольные пакеты акций. Законодательство запрещает акционерам краткосрочные операции со своими акциями. Период между продажей и покупкой акций должен составлять не менее шесть месяцев.

Требования к раскрытию информации. В США существуют самые жесткие правила по раскрытию информации. Финансовая информация предоставляется ежеквартально. Размер вознаграждения управляющим и директорам публикуется по каждому лицу персонально. Публикуется список всех акционеров, владеющих КПА - более 5%. Помимо этих данных, в годовые отчеты включаются такие сведения, как: финансовый отчет, структура капитала, сведения о возможной реорганизации, поправки к Уставу, список лиц, приглашаемых для аудиторской проверки и др.

Корпоративные действия, требующие одобрения ОСА. В (компетенция ОСА) находятся такие аспекты, как избрание директоров и назначение аудиторов; слияния и поглощения; реорганизация; поправки к Уставу корпорации. Акционеры имеют право вносить предложения в повестку дня ежегодного ОСА. Те из них, кто владеет более, чем 10 % капитала корпорации, имеют также (как и в России) право созывать внеочередное (чрезвычайное) ОСА.

Механизм взаимодействия между ключевыми участниками. Взаимодействие между участниками направлено на установление баланса сил между инсайдерами и аутсайдерами. В модели четко определены вопросы взаимоотношений акционеров между собой и акционеров с корпорацией. Комиссия по ценным бумагам и биржам регулирует взаимодействие между акционерами. Акционеры могут осуществлять свое право голоса, не присутствуя на ежегодном общем собрании. Все зарегистрированные акционеры получают по почте следующие документы: повестку дня собрания со всей необходимой информацией, годовой отчет корпорации и бюллетень для голосования. Акционеры имеют возможность голосовать по доверенности, то есть они заполняют бюллетень и высылают его корпорации по почте. Тем самым акционер уполномочивает председателя Совета Директоров действовать от его имени, то есть выступать его доверенным лицом и распределять его голоса так, как указано в бюллетене.

В ААМ институциональные инвесторы и различные финансовые специалисты следят за деятельностью корпорации и корпоративным управлением. Среди них - агентства,

оценивающие расчет различных индексов: кредитоспособность заемщиков, качество ценных бумаг; а также аудиторские фирмы, ориентирующиеся на предприятия-банкроты или убыточные компании.

Механизмы корпоративного контроля. Интересы субъектов корпоративных отношений разнонаправлены. Для устранения возникших противоречий необходим определенный механизм, получивший название «корпоративный контроль». Корпоративный контроль - способ воздействия акционеров на поведение менеджеров и оказания влияния на принятие стратегических решений. Контроль возможен на основе участия в капитале корпорации, а также на правах кредиторов, владельцев лицензий, технологий, научно-технических разработок. Контроль осуществляется со стороны акционеров, обладающих контрольным пакетом акций, Советом Директоров, высшего менеджмента.

В мировой практике корпоративного управления механизмы корпоративного контроля разграничиваются на внешние и внутренние. К внешним (косвенным) механизмам контроля относят:

- корпоративное законодательство и его исполнительскую инфраструктуру;
- контроль финансового рынка (массовый сброс ценных бумаг неэффективной корпорации приводит к ограничению ее внешнего финансирования);
- переход контроля к кредиторам в случае банкротства;
- механизмы слияний / поглощений.
- товарные рынки, несущие угрозу банкротства для неэффективных производителей.

Под внутренним (или прямым) контролем обычно понимается контроль, осуществляемый Советом Директоров, Наблюдательным советом, наделенным полномочиями по надзору и контролю за деятельностью менеджмента.

Более подробно хотелось бы остановиться на наиболее распространенном в ААМ механизме внешнего контроля - слиянии/поглощении. Угроза враждебного поглощения и смены менеджеров, как и угроза банкротства, является одним из ключевых внешних механизмов корпоративного контроля. Многие исследователи считают рынок поглощений единственным механизмом защиты акционеров от произвола менеджеров. Отмечается, что этот метод наиболее эффективен тогда, когда необходимо сломить сопротивление консервативного Совета Директоров, не заинтересованного в рационализации (раздроблении) компании, особенно если речь идет о высоко диверсифицированной компании. В обширной теоретической литературе подробно анализируется также взаимосвязь поглощений с частной

(особенной) выгодой крупных акционеров и повышением экономической эффективности после перехода контроля к новому собственнику.

Опыт корпоративного управления, корпоративное законодательство – легли в основу разработки немецкой и японской моделей.

Немецкая (континентальная) модель корпоративного управления (НМ). Область распространения – Германия, Австрия, Швейцария. Некоторые элементы НМ присущи Скандинавским странам, а также Франции и Бельгии.

Германии принадлежит особая роль в развитии континентальной модели корпоративного управления. На ранних этапах развития корпоративных отношений немецкие корпорации опирались на крупные банки с международным капиталом и государственные инвестиции. В результате образовался своеобразный партнерский треугольник: государство, корпорации, крупные банки с международным капиталом, что позволило Германии стать одной из первых мировых держав, в которой проводилась скоординированная промышленная политика.

Исторически сложилось, что для континентальной модели характерно социальное партнерство, которое закреплено законодательством, регулирующим хозяйственную деятельность европейских стран, т.е. социальная ответственность – является частью корпоративной жизни.

Корпорации предпочитают банковское финансирование – акционерному. Поэтому континентальную модель называют моделью банковского контроля, в которой представители банков в Совете Директоров играют решающую роль в стратегическом управлении.

Фондовый рынок играет менее значительную роль в европейских странах, нежели в странах, использующих ААМ. Он меньше по своим размерам и менее ликвиден. На фондовом рынке доминируют крупные инвесторы, которые контролируют сколько-нибудь значимые корпорации.

Среди инвесторов можно выделить индивидуальных акционеров, банки и финансовые структуры, профсоюзы, правительства земель, муниципальные органы. Все они заинтересованы в эффективной работе корпорации и в случае необходимости активно вмешиваются в ее управление.

Ключевые участники модели: банки - акционеры и корпоративные акционеры (поставщики и потребители), индивидуальные и институциональные инвесторы (пенсионные фонды), иностранные инвесторы, государство (имеет своих представителей в правлениях всех крупных корпораций). Банк одновременно выступает как акционер и как кредитор. Кроме того, модель характеризуется наличием заинтересованной группы лиц, имеющих возможность

влиять на политику корпораций, работники и служащие корпорации (их прямое присутствие в органах управления), отраслевые профсоюзы.

Банки одновременно выступают как акционеры и как кредиторы. Законодательство позволяет банкам приобретать акции промышленных корпораций в любом объеме. Традиционно банки – как главные акционеры несут финансовую, как кредиторы и моральную ответственность за эффективность деятельности корпораций перед обществом. Кроме того, банки сами заинтересованы в сохранении своих инвестиций, поэтому они активно участвуют в управлении корпорацией (в работе Наблюдательного совета). Работа с проблемными корпорациями - неотъемлемая часть их деятельности: активное участие в реструктуризации корпорации, предоставление необходимых финансовых услуг и т.д. Банкам принадлежит доминирующая роль в управлении корпорацией. Они фактически имеют возможность блокировать любые решения в большинстве ведущих корпораций. Ведущие немецкие банки, такие как, Дойчебанк, Дрезднербанк, Коммерцбанк через систему доверенностей от мелких держателей акций добились существенного контроля над всей германской экономикой.

Структура владения акциями. Акционерный капитал в странах, реализующих НМ, характеризуется значительной степенью концентрации. Так, в немецких компаниях на долю 5 крупнейших акционеров приходится более 40% акций компании. Большинство корпораций представляют собой часть гигантской сети перекрестного владения акциями, в которой центральное место занимают банки и страховые компании. Цель перекрестного владения акциями – укрепление долгосрочных отношений, а значит, стабильность и устойчивость деловых связей.

Ключевые участники модели. Корпоративные отношения сдвинуты в сторону отношений между ключевыми участниками, т.е. банками и корпоративными акционерами. Система корпоративного управления характеризуется как закрытая, инсайдерская. Корпоративные акционеры (финансовые организации и промышленные корпорации) контролируют около 2/3 совокупного акционерного капитала. Остальная часть приходится на физических лиц (17%), институциональных инвесторов (пенсионных фондов) – около 3%, иностранных инвесторов (14%) и государство (5%).

Немецкие корпорации предпочитают банковское финансирование -акционерному, поэтому капитализация фондового рынка невелика в сравнении с мощью немецкой экономики. Фондовый рынок меньше по своим размерам и менее ликвиден, чем в странах, использующих ААМ. Это связано с тем, что покупка и продажа акций сопряжены с

относительно большими операционными затратами. Кроме того, отсутствие постоянной информации о положении дел в корпорациях затрудняет принятие решений о проведении трансакций. При этом процветает бизнес по конфиденциальному получению информации, т.е. «промышленный шпионаж». Малая ликвидность фондового рынка не позволяет крупному акционеру легко сбросить свой пакет акций, поэтому для сохранения своих инвестиций, вложенных акции, единственный путь – реструктуризация.

Недостаточное по сравнению с ААМ развитие рынка корпоративных ценных бумаг обусловлено действовавшими до последнего времени ограничениями на небанковское финансирование (сложная разрешительная процедура выпуска ЦБ; и обременительные налоги на их передачу) и большими лимитами для банков на выдачу ссуды одному заемщику.

Государство– устанавливает партнерские отношения с корпорациями посредством владения крупным пакетом акций, делегирования своих представителей в крупные корпорации, координации деятельности корпораций в пределах отдельных отраслей (ассоциаций), в том числе на основе разработки стратегии развития, которая для участников ассоциаций носит рекомендательный характер, но при этом данные рекомендации должны выполняться. Так, германская ассоциация промышленников определяет общую политику, стандарты взаимодействия с профсоюзами и др.

Кроме того, модель характеризуется наличием заинтересованной группы лиц, имеющей возможность влиять на политику корпораций, это работники и профсоюзы. Закон 1976г. закрепил представительство работников в составе Наблюдательного совета. Корпорации с численностью свыше 2 тыс. чел. должны иметь в составе Наблюдательного совета 50% - представителей акционеров и 50% работников корпорации. А управляющий персоналом корпорации обязательно должен входить в состав Наблюдательного совета. Наблюдательный совет корпорации с численностью от 500 до 2 тыс. чел. состоит на 1/3 из представителей работников. В составе Наблюдательного совета работников интересуют такие вопросы, как условия труда, политика занятости и др., однако этим, их контроль не ограничивается. Взаимодействие Совета Директоров и работников ориентировано на достижение общественного согласия.

Профсоюзы –имеют долю в акционерном капитале и, как акционеры, могут оказывать влияние на политику корпоративного управления.

Иностранные инвесторы до недавнего времени не оказывали существенного влияния на систему корпоративных отношений, однако в настоящее время их роль возрастает.

Законодательство позволяет банкам вкладывать собственные средства в акции промышленных корпораций. Также отсутствуют ограничения по величине приобретаемого ими пакета акций и перекрестному владению акциями. Поэтому, банкам принадлежит доминирующая роль в управлении корпорацией. Они фактически имеют возможность блокировать решения в большинстве ведущих компаний. Ведущие немецкие банки, такие как, Дойчебанк, Дрезднербанк, Коммерцбанк через систему доверенностей от мелких держателей акций добились существенного контроля над всей германской экономикой. При этом банки несут не только финансовую (как кредиторы), но и моральную ответственность перед обществом за эффективность деятельности корпораций.

Состав Совета Директоров. НМ предусматривает двухпалатный СД, состоящий из Наблюдательного (независимого) совета, в который входят представители рабочих и служащих корпорации, представители акционеров (корпоративные акционеры, банкиры, индивидуальные акционеры, представители государственных органов) и Правления (исполнительного совета), включающего менеджмент корпорации. Законодательство запрещает одновременное присутствие в этих органах. Наблюдательный совет назначает и распускает Правление, утверждает главные стратегические решения, дает рекомендации Правлению. Состав и Численность Наблюдательного совета определяются соответствующими Законами («О промышленной политике», «О равноправии служащих») и избираются акционерами на Общем собрании акционеров. Правление осуществляет управленческие функции и несет ответственность за их реализацию, принимает реальные хозяйственные решения в пределах своих полномочий, управляет корпорацией под собственную ответственность. Правление подотчетно Наблюдательному совету в использовании данных ему полномочий. Состав Наблюдательного совета свидетельствует о том, что акционеры принимают непосредственное участие в управлении корпорацией. При этом, члены Наблюдательного совета обязаны стремиться к реализации интересов корпорации в целом, а не только тех групп, которые их выдвинули. Банки, как крупные акционеры, не только входят в состав Наблюдательного совета, но и руководят им. То есть, являясь Председателем Наблюдательного совета, банк оказывает непосредственное влияние на формирование бизнес-стратегии корпорации и принятие стратегических решений.

Законодательство. В Германии корпоративные отношения подчиняются федеральным («Об Акционерном обществе», «О фондовых биржах» и др.) и местным (земельным) законам. С середины 90-х г.г. началась перестройка системы финансовых рынков и системы корпоративного управления, приближаясь к ААМ, цель которой повысить конкурентоспособность Германии, как финансового центра объединенной Европы. В соответствии с этим была принята целая серия законов по развитию финансовых рынков: по американскому образцу создано Федеральное агентство по торговле ценными бумагами, созданы частные Пенсионные фонды, отменены классы акций с разным количеством голосов, разрешена скупка собственных акций на рынке ЦБ, разрешено использование опционов в качестве компенсации директорам корпораций, освобождение от налогов на прибыль при продаже акций корпорациям-партнерам, постепенная ликвидация перекрестного владения акциями. Говоря о членстве рабочих и служащих в Наблюдательном совете, следует отметить, что их представительство – это лишь признание их права на информацию о деятельности корпорации. Таким образом, законодательство учитывает интересы всех участников корпоративных отношений.

Требования к раскрытию информации достаточно строгие, но менее жесткие, чем в ААМ. Корпорации должны представлять финансовую информацию – каждые полгода, в годовом отчете Общему собранию акционеров предоставляются данные о структуре капитала; об акционерах, владеющих более 5% акций (до 1995г. – более 25%); ограниченная информация о каждом кандидате в состав Наблюдательного совета (фамилия, место работы, занимаемая должность); информация о возможном слиянии либо реорганизации; поправки к Уставу; совокупную информацию о вознаграждениях членам Наблюдательного совета и Правления; наименование компании, приглашаемой в качестве аудитора и др.

Корпоративные действия, требующие одобрения Общего собрания акционеров: распределение чистого дохода, размер выплачиваемых дивидендов, выборы состава Наблюдательного совета, назначение аудиторов, поправки к Уставу, повышение верхнего предела вознаграждения членам Наблюдательного совета, вопросы слияния, реорганизации, приобретение контрольных пакетов акций других эмитентов.

Механизм взаимодействия между ключевыми участниками. Законодательство учитывает интересы всех участников корпоративных отношений. В целом система ориентирована на всех участников, однако немало внимания уделено и мелким акционерам. Большинство немецких акций – на предъявителя. Большинство акционеров приобретают

акции через банк. Мелкий акционер должен либо непосредственно присутствовать на Общем собрании акционеров либо быть представленным банком-депозитарием. Банки за вознаграждение представляют владельцев акций на Общем собрании акционеров, поскольку передача акций в управление банкам предполагает передачу им права голоса. В этой ситуации представители корпораций-акционеров не знают, каким количеством акций банки располагают и как они проголосуют.

Механизмы корпоративного контроля. Внешний контроль – со стороны законодательства, Федерального агентства по торговле ценными бумагами, товарных рынков, фондовых бирж, участников перекрестного владения акциями; внутренний контроль - со стороны Наблюдательного совета за деятельностью менеджмента и Общего собрания акционеров - за деятельностью Наблюдательного совета.

Японская модель корпоративного управления. Область распространения – только данное государство. Японская модель корпоративных отношений базируется вокруг «кейрецу», обычно связанного с главным банком, являющимся его кредитором. Этот ключевой банк неофициально контролирует корпорацию, влияет в необходимых случаях на решения менеджеров. Банки являются ключевыми акционерами корпораций, имеют прочные связи, основанные на общих интересах, оказывают множество различных услуг: кредиты, ссуды, выпуск акций и т.д. Государственная экономическая политика также играет ключевую роль в корпоративных отношениях.

Ключевые участники: главный банк кейрецу – главный держатель акций корпораций – основной внутренний акционер; аффилированные компании, являющиеся акционерами корпорации и связанные между собой перекрестным владением акциями; менеджеры, входящие в состав Совета Директоров; представители Правительства; другие участники – аутсайдеры (пенсионные и прочие фонды).

В основе модели лежит взаимодействие между основными участниками, направленное на установление взаимоотношений, а не на установление баланса сил, как в ААМ. Модель ориентирована на социальную сплоченность на уровне компании и «деловую сплоченность» на уровне группы компаний (кейрецу).

Кейрецу – крупные общественные образования, призванные служить интересам общества. В состав кейрецу входят банки, финансовые и страховые компании, группа

промышленных компаний, торговые фирмы и т.п. Крупные кейрецу насчитывают до ста и более организаций. Все они связаны через перекрестное владение акциями. Участники кейрецу предлагают свои акции, как правило, друг другу. Возглавляет кейрецу один из главных коммерческих банков страны, который является основным источником финансирования участников группы и контроля за всей финансовой системой группы. Это позволяет аккумулировать внутри группы значительные финансовые ресурсы и использовать их для взаимного кредитования. Взаимное кредитование – представляет собой серьезный контрольный механизм, позволяющий кредиторам контролировать финансовое состояние заемщиков. Помимо этого кейрецу характеризуются и жесткой иерархией производственных и сбытовых компаний. Система кейрецу поддерживается государством, которое не допускает сделки по приобретению контроля со стороны иностранных корпораций над компаниями, входящими в кейрецу.

Структура владения акциями. Акционерный капитал японских корпораций и, соответственно, совокупный акционерный капитал характеризуется высокой степенью концентрации, т.е. распределен среди небольших групп акционеров. Наибольшая доля АК принадлежит юридическим лицам. Рынок акций целиком находится в руках финансовых организаций и корпораций. В последние десятилетия наблюдается тенденция снижения доли в акционерном капитале физических лиц и рост доли юридических лиц. В составе юридических лиц выделяются две большие группы:

- 1) промышленные корпорации и другие компании (банки, страховые компании), связанные между собой перекрестным владением акциями;
- 2) институциональные инвесторы: пенсионные и прочие фонды.

Цели приобретения акций этими группами не просто различны, а прямо противоположны. Так, для институциональных инвесторов – это чисто портфельные инвестиции, предпринимаемые с целью получения дивидендов. У них отсутствуют желание и возможности непосредственно участвовать в управлении и контроле за корпорацией. Эта группа акционеров приобретает специальные акции без права голоса на Общем собрании акционеров, но с возможностью получения дивидендов в повышенном размере. Она не в состоянии повлиять на дела корпорации. Цель другой группы акционеров (промышленных корпораций, банков), объединенных перекрестным владением акциями – осуществление коллективного контроля над каждой корпорацией, входящей в кейрецу. Мотив получения

дивидендов отходит на второй план, уступая место стабильности и безопасности отношений. Этой группе принадлежит более 2/3 всего акционерного капитала. Взаимное участие в капитале или перекрестное владение акциями имеет следующие положительные стороны:

- возможность поддержания стабильного рыночного курса акций;
- укрепление деловых связей между заинтересованными сторонами (промышленными корпорациями: поставщиками, потребителями и т.д.);
- препятствие в случае поглощения; и др.

Состав Совета Директоров. Совет Директоров корпорации имеет двухуровневую структуру: исполнительные директора и Правление. Совет Директоров практически полностью состоит из аффилированных лиц, то есть исполнительных директоров. Поэтому реальная власть в корпорации принадлежит высшему менеджменту. Имеет место назначение в состав Совета Директоров вышедших в отставку работников министерств и ведомств. В случае, если финансовое состояние корпорации ухудшается, основной банк и члены кейрецу вправе сменить исполнительных директоров, тем самым поменять состав Совета Директоров.

Законодательство не ограничивает финансовые институты в приобретении пакетов акций промышленных корпораций и установления над ними контроля. Основные регулирующие государственные органы: Бюро ценных бумаг министерства финансов и Комитет по надзору за фондовыми биржами. Бюро ценных бумаг несет ответственность за соблюдение корпорациями существующего законодательства.

Требования к раскрытию информации. Корпорации должны сообщать каждые полгода финансовую информацию, а также данные о структуре капитала; сведения о каждом кандидате в Совет Директоров, в частности, занимаемые посты; владение акциями корпорации; размеры совокупного вознаграждения управляющим и директорам; список 10 крупнейших акционеров корпорации; возможное слияние или реорганизация; предлагаемые поправки в Устав корпорации; имена лиц, приглашаемых для аудиторской проверки, размер их вознаграждений; и др.

Корпоративные действия, требующие одобрения Общего собрания акционеров. Круг вопросов, требующих одобрения акционеров охватывает выплату дивидендов, распределение

прибыли, кандидатуры в состав Совета Директоров, назначение аудиторов и размер их оплаты, поправки к Уставу, размер выплат выходных пособий директорам, повышение верхнего предела вознаграждения директорам и аудиторам, слияния с другими корпорациями, приобретение контрольных пакетов акций других корпораций; и др. Акционер или группа акционеров, имеющие контрольный пакет акций, могут выступать с предложениями на годовом собрании акционеров.

Механизм взаимодействия между ключевыми участниками способствует укреплению их отношений. Взаимодействие между участниками направлено на установление и развитие деловых контактов, взаимосвязь интересов четырех ключевых участников. Большинство японских корпораций заинтересовано в долгосрочных, предпочтительно аффилированных акционерах. Годовые отчеты доступны всем акционерам. Они могут присутствовать на Общем собрании акционеров, голосовать по доверенности либо отправить бюллетень голосования по почте. Общее собрание акционеров носит чисто формальный характер.

Механизмы корпоративного контроля: на уровне кейрецу осуществляются со стороны ключевого банка, ведущих промышленных и сбытовых корпораций; на государственном уровне – со стороны Бюро ценных бумаг министерства финансов.

Каждая модель корпоративного контроля, безусловно, имеет свои достоинства и недостатки. Сильные стороны немецкой и японской систем состоят в использовании менее затратного прямого мониторинга деятельности управленческого персонала со стороны банков и крупных акционеров по сравнению с более дорогим методом слияний и поглощений в США и Великобритании. В то же время ограничения на небанковское финансирование в Германии и Японии означают формирование неликвидного рынка капиталов, более высокие издержки для институциональных инвесторов при торговле ценными бумагами, замедление перелива капитала.

Наметившиеся тенденции трансформации моделей позволяют сделать вывод о взаимном проникновении систем корпоративного контроля названных стран. Так, США и Великобритания, ослабляя ограничения на деятельность крупных инвесторов, делают шаги к инсайдерской системе. А Япония и Германия, начиная эмиссию корпоративных облигаций, попадают под контроль рынков капитала.

6.2. Система корпоративного управления

Корпоративное управление можно определить как систему отношений между советом директоров корпорации, ее менеджментом, служащими и другими участниками - акционерами, потребителями, клиентами, поставщиками, государственными структурами и общественностью. Кроме того, корпоративное управление включает системы определения целей корпорации и средств их достижения, а также разработку механизмов контроля. Надлежащее корпоративное управление должно обеспечить совету директоров и менеджменту соответствующие стимулы для достижения целей, в которых заинтересованы корпорация и акционеры. Оно также должно способствовать осуществлению действенного контроля, поощряя тем самым более эффективное использование корпорацией своих ресурсов.

Система корпоративного управления — это организационная модель, которая призвана, с одной стороны, регулировать взаимоотношения между менеджерами компаний и их владельцами, с другой — согласовывать цели различных заинтересованных сторон, обеспечивая эффективное функционирование компаний. Выделяют несколько моделей корпоративного управления.

Надлежащее корпоративное управление основывается на стратегии и методах, включая такие элементы, как:

- корпоративные ценности, кодексы поведения и другие стандарты надлежащего поведения, а также системы, используемые для обеспечения их соблюдения;
- четко сформулированная стратегия, позволяющая оценить успех всего предприятия в целом и вклад отдельного работника;
- четкое распределение обязанностей и полномочий в части принятия решений, включая иерархическую структуру принятия решений, от отдельных служащих корпорации и до ее совета директоров;
- механизмы взаимодействия и сотрудничества между членами совета директоров, менеджментом и служащими корпорации;
- жесткая система внутреннего контроля, включающая функции внутреннего и внешнего аудита, независимые от бизнес-подразделений функции управления рисками, а также другие элементы системы сдержек и противовесов;
- особый контроль рисков в тех случаях, когда конфликт интересов участников корпоративных отношений может оказаться особенно значительным, включая деловые отношения с инвесторами, крупными акционерами, представителями высшего руководства или иными ответственными лицами, принимающими в корпорации важные стратегические решения;

- стимулы финансового и управленческого характера в виде денежных вознаграждений, продвижения по службе и других форм мотивации, побуждающие высшее исполнительное руководство, руководителей среднего звена и служащих корпорации на ответственное и добросовестное отношение к своим обязанностям и повышающие заинтересованность в труде;

- наличие адекватных внутренних и внешних потоков информации и современных средств коммуникации.

В структурных подходах к вопросам корпоративного управления в разных странах присутствуют некоторые различия. Следует признать также тот факт, что законодательная и нормативная база, регламентирующая вопросы корпоративного управления и функционирование совета директоров и высшего исполнительного руководства корпораций, имеет существенные страновые различия.

В некоторых странах функции совета директоров выполняются наблюдательными советами. Это означает, что такой совет не имеет исполнительных функций. В других странах, напротив, совет директоров имеет более широкие полномочия, что позволяет ему устанавливать общие принципы управления корпорацией. В связи с такими различиями, вкладываемыми в понятия «совета директоров» и «исполнительного руководства» (менеджмента), эти термины будут использоваться в данной лекции не с точки зрения их правовой структуры, а для обозначения руководящих органов корпорации - совета директоров и менеджмента. В отношении таких органов как совет директоров и исполнительное руководство (*senior management, management*) иногда применяется общий термин, и они называются «структурами» корпоративного управления. Однако не следует путать это с понятием «организационная структура управления».

Под организационной структурой управления корпорации понимается устойчивая к кризисным ситуациям и прочим негативным проявлениям целостная совокупность внутренних и обособленных структурных подразделений, расположенных в иерархической последовательности, обусловленная миссией и стратегическими целями корпорации, с наличием вертикальных и горизонтальных взаимосвязей, установленных в соответствии с законодательными и внутренними корпоративными нормами, отличающаяся высоким уровнем динамизма и адаптированности к возможным изменениям внутренней и внешней среды функционирования корпорации.

В целях обеспечения стабильного положения корпорации, ее организационная структура управления должна максимально отвечать поставленным целям и быть в

наибольшей степени приспособлена к условиям внешней среды. В этой связи мероприятия по оптимизации организационной структуры управления помимо таких этапов, как установка критериев оценки организационной структуры управления согласно выработанной антикризисной стратегии и анализ действующей организационной структуры управления должны включать в себя также анализ факторов внешней среды: анализ макроокружения, анализ непосредственного окружения.

При построении организационной структуры корпорации должны соблюдаться следующие основные принципы:

- организационная структура должна отражать корпоративные цели и задачи и соответствовать условиям внешней среды;
- оптимальное разделение труда по уровням иерархии;
- наличие совершенных вертикальных и горизонтальных связей.

Схема типовой организационной структуры управляющей компании корпорации представлена на рис.20.

Организационная структура корпорации должна максимальным образом соответствовать современным требованиям рыночной экономики, в зависимости от чего устанавливается оптимальный уровень централизации и децентрализации, степень распределения прав и ответственности, масштаб контроля и степень самостоятельности.

Основными видами организационных структур управления, построенных по бюрократическому принципу, являются линейная и функциональная. Исключительно линейные связи, как основной признак линейной организационной структуры управления, обуславливает все ее плюсы и минусы.

Достоинствами данного вида организационных структур управления являются:

- четкая система взаимосвязей типа «начальник – подчиненный»;
- в явном виде выраженная ответственность;
- наличие быстрой реакции на прямые управленческие воздействия;
- относительная простота построения организационной структуры управления;
- высокая степень «прозрачности» деятельности всех структурных единиц.

Среди недостатков можно выделить:

- чрезмерную нагрузку на базовый уровень управления;
- отсутствие вспомогательных подразделений;
- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- высокую зависимость от личных качеств руководителей любого уровня.



Рис. 20. Типовая структура управляющей компании корпорации

Несколько видоизменив линейную организационную структуру управления добавлением прямых и обратных функциональных коммуникаций между различными структурными подразделениями, ее можно преобразовать в функциональную. Наличие в организационной структуре управления функциональных связей позволяет различным структурным подразделениям координировать и контролировать работу друг друга. Это может происходить как на уровне обособленных структурных подразделений так и на уровне управлений, отделов и даже групп. Реально появляется возможность включать в функциональные организационные структуры управления различных обслуживающих подразделений.

Функциональная организационная структура управления имеет определенные преимущества:

- снятие части нагрузки с базового уровня управления;

- снижение или отсутствие потребности в специалистах широкого профиля;
- наличие возможности создания штабных подструктур.

Среди недостатков функциональной организационной структуры управления можно выделить:

- усложнение внутрикорпоративных связей;
- большое количество новых информационных каналов;
- перераспределение ответственности на служащих нескольких структурных подразделений;
- затруднение координации деятельности организации;
- тенденции к чрезмерной централизации.

Высокая степень централизации при принятии управленческих решений приводит к тому, что ее деятельность становится полностью зависимой от деятельности базового уровня управления. Находящиеся на более низших уровнях иерархии, руководители мелких структурных подразделений и служащие становятся только проводниками и исполнителями воли высшего менеджмента. При этом полностью отсутствует инициатива со стороны служащих.

Высшему менеджменту корпорации это грозит большими перегрузками, в следствие чего происходит снижение эффективности работы в целом. Ему необходимо осуществлять оперативное управление.

Децентрализация снимает такие проблемы. Однако, при делегировании полномочий на нижестоящий уровень управления, одновременно вместе с дополнительной ответственностью за принятие управленческих решений следует расширить права руководителей нижестоящих уровней иерархии. Соответственно такому уровню сложности и напряженности работы следует применять необходимые инструменты мотивации.

Органические (адаптивные) организационные структуры управления значительно более гибкие по сравнению с бюрократическими, обладают способностью быстро приспосабливаться к динамичной внешней среде. Основными видами таких структур являются дивизионные и матричные организационные структуры управления.

В основе дивизионной структуры управления находится принцип разделения структуры на дивизионы, т.е. на крупные обособленные структурные подразделения с большой степенью самостоятельности. Это достигается тем, что в каждом из таких структурных подразделений есть необходимое для их эффективного функционирования количество необходимых внутренних подразделений.

Достоинствами дивизионной организационной структуры управления является:

- высокая степень самостоятельности дивизионов;
- разгрузка высшего менеджмента;
- высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;
- наличие тенденций к децентрализации;
- развитие у управляющих обособленных структурных подразделений необходимых умений и навыков для возможного пополнения за счет них резерва на выдвижение.

Недостатками дивизионной организационной структуры управления является:

- ослабление контроля над деятельностью дивизионов;
- дублирование функций в дивизионах;
- ослабление связей между банковскими служащими различных дивизионов;
- отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами у высшего менеджмента, за счет чего эти обособленные структурные подразделения могут иметь различный уровень конкурентоспособности.

Матричные организационные структуры управления относятся к полиадминистративным структурам. При такой организации работа постоянно ведется по нескольким направлениям одновременно.

При внедрении нового проекта назначается руководитель, отвечающий за этот процесс полностью. Для осуществления действенной помощи в организации процесса внедрения нового проекта под его начало выделяются высокопрофессиональные сотрудники. После завершения процесса они вновь занимают места в своих подразделениях.

Матричная организационная структура состоит из основных базисных структур типа «круг», в основном образующихся в границах корпорации для быстрого внедрения нескольких проектов одновременно.

Достоинствами матричной организационной структуры управления является:

- возможность оперативной ориентации на потребности своих клиентов;
- снижение затрат на разработку и апробацию новых проектов;
- сокращение времени на внедрение новых проектов.

Недостатками матричной организационной структуры управления является:

- сложность в управлении и координации деятельности в целом;
- подрыв принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику из того структурного подразделения, из которого он пришел;

- опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов.

6.3. Оценка эффективности организационных структур корпорации.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего

оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов. Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, может рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность.

- Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.
- Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.
- Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять заданные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

- Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.
- Оперативность принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.
- Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её технико-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры. Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору - максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

6.4. Жизненный цикл корпорации и способ управления им.

От того, насколько эффективно решаются стоящие перед организацией проблемы, способности преодоления невидимых обычному взгляду препятствий, зависит будущее компании, ее расцвет или крах. Согласно теории Ицхака Адизеса, обозначенной как

управление жизненным циклом корпорации, функционирование любой компании подвержено влиянию одних и тех же факторов на пути развития.

Все формы организационного руководства любой фирмы, организации или предприятия нацелены на результат. Поэтому всевозможные изменения и их последствия оказывают непосредственное влияние на развитие компании. Модели поведения при возникающих проблемах предсказуемы и могут быть вызваны следующими характерными факторами:

- Дезинтеграция системы управления.
- Похожие причины возникновения проблем.
- Предсказуемая модель поведения при решении возникших трудностей.
- Возникновение нормальных и аномальных проблем.
- Лидерство требует от компании постоянного изменения при условии сохранения целостности и стабильности организации.

Управление жизненным циклом корпорации может быть объективно систематизировано и разделено на несколько характерных этапов.



Рис. 21. Жизненный цикл корпорации

Три этапа в начале пути Оригинальное зерно в методологии гуру менеджмента – отождествление зарождения бизнеса с началом и развитием отношений между людьми. Из графика модели жизненного цикла первые три этапа развития определены как:

- courtship – ухаживание;
- infancy – младенчество;
- go-go или давай-давай.

Во взаимосвязи с REAI кодом три первых этапа можно охарактеризовать следующим образом:

Р – производственный цикл нацелен на создание функционала и результатов, имеет краткосрочную форму, не рассчитывается как показатель на долгосрочную перспективу. В основном производимый продукт или услуга дают результаты в краткосрочном периоде и могут быть заменены в любой момент, в зависимости от требований рынка.

А – грамотное администрирование превращает организацию в отлаженную систему ведения бизнеса, способную эффективно решать поставленные задачи. В управлении жизненным циклом корпорации все должно быть нацелено на краткосрочные и долгосрочные перспективы.

Е – самая результативная и креативная функция деятельности менеджмента, всегда готова к упреждающим и предвосхищающим действиям, нацелена на долгосрочную перспективу в деятельности организации.

І – функция эффективности командных усилий, которые требуются вчера, сегодня, завтра; успешное использование данной функции всегда определяет долгосрочную перспективу развития компании.

1. На первом этапе «ухаживания» действует модель REAI (Функции менеджмента оказывают существенное влияние на управление жизненным циклом корпорации, так как каждая направлена на решение конкретной задачи и достижение точной цели), так как организация существует в форме идеи или намерения организовать вид бизнеса. Функция Е, или предпринимательская составляющая кода, выражена наиболее ярко. На этой стадии возможны два пути развития, зарождение организации, либо идея так и остается идеей. «Компания рождается тогда, когда появляется материальное проявление преданности идее, то есть когда основатель компании принимает на себя риск» (Искак Адизес «управление жизнедеятельностью корпорации»).

2. Второй этап графика цикла управления, или младенчество, характеризуется наиболее выраженным Р в системе координат. Это этап производства, когда идея реализуется, но управление компанией еще в зачаточном состоянии и не отработано по процедурам, бюджету или политике компании. За суетой и организационными вопросами могут быть упущены перспективы развития. В этот период компания испытывает необходимость в привлечении оборотного капитала, подвергается давлению краткосрочных и ежеминутных решений, что может привести, по мнению гуру, к смерти во младенчестве.

3. Следующий этап развития («давай-давай») приводит к показателю PaEi. Что означает сохранение результата (P) при видении перспектив (E). Опасность этапа, по методологии Адизеса, заключается в излишней самонадеянности организаторов и интуитивном подходе к ведению бизнеса, ориентированном в основном на темпы роста. Если в стадии третьего этапа развития не организовать администрирование с внедрением регулярного управления, то компания неизбежно попадет в «ловушку основателя», когда управление передается по наследству.

По мнению специалистов рынка, основная доля компаний в нашей стране проходит именно эту стадию со скорым взрослением в «Юность». Р Диван-софа! Большой выбор! Дешевые диваны на PRICE.RU Там, где юность, там расцвет не за горами Еще несколько этапов, определенных моделью, которую предложил Ицхак Калдерон Адиез, в управлении жизненным циклом корпорации.

Это:

- Юность.
- Расцвет.
- Стабильность, или поздний расцвет.

Подробное исследование циклов существования компании опять приводит к модели PAEI и соответствующим «перекосам» в аббревиатурных предпочтениях. По циклам это выглядит так:

Adolescence (или юность) характеризуется pAEi, или переходом от предпринимательства (p) к профессиональному менеджменту (A) с делегированием полномочий руководителя. Наблюдаются изменения в производственной политике компании (E), переход от погони за объемами производства к усилению качественных показателей. На этом этапе возможно возникновение конфликтных ситуаций между «старыми» и «новыми» кадрами компании, корпоративными и индивидуальными целями, между основателями и коллективными интересами. Спасут положение только четкое распределение ответственности, внедрение информационных систем для оценки труда каждого. Иначе, «преждевременная старость» (несостоявшийся бизнес) гарантированы.

Стадия Prime (расцвет) подразумевает развитие трех показателей PAEI. Ориентация на эффективность и результат (P) при развитом администрировании (A) и контроле перспектив (E) дает отличные темпы роста и стабильность. На этом этапе в центре внимания клиенты и сотрудники, этап созидания и творчества при ясных и определенных ценностях. На этом этапе возможно создание новых направлений бизнеса, что значительно увеличит жизненный цикл компании.

Late Prime, или поздний расцвет, он же, по методологии гуру, определен как стабильность с кодом PAeI. На этой стадии для организации характерны показатели результата деятельности (P), укрепление и упорядочение управленческих методов (A), а также развитая корпоративная дружба (I). Однако нежелание активничать на рынке (e) приводит к потере новаторских идей, к возникновению ощущения рутины даже в интересных и приятных для сотрудников изменениях работы и заработка. Опасность в том, что акцент на текущих достижениях лишает компанию видения перспектив развития. Как аристократы от бизнеса становятся бюрократами.

На следующих этапах огромную роль в развитии корпорации играют внутренние отношения, отсутствие конфликтов и сведение до минимума всяческих изменений. Последние этапы старения фирмы Адизес называет:

Аристократизм. На этом этапе важнейшую роль играет показатель A, I в системе модели PAeI. Ни результаты, ни предпринимательство не играют большой роли, рискованные решения не принимаются, усиливается влияние администрирования, это время совещаний и конференц-залов, корпоративной одежды, прохладно-вежливых отношений. Акцент деятельности – на прошлые достижения.

Ранний бюрократизм (pAei) развивается в следующей стадии очевидных и неутешительных результатов деятельности организации. Руководство занято поиском виновного, менеджеры – борьбой друг с другом в желании выжить и остаться в корпорации; создаются группы «по интересам», которые дружат против выбранного «козла отпущения» и проводимой руководством охотой «на ведьм».

Бюрократизация – эта стадия планомерно приводит к тому, что организация изолируется от внешних контактов, оставляя один телефонный канал – для нужных клиентов. Изобретаются и используются новые процедуры, правила, инструкции, не имеющие значения для организации, но создающие проблемы клиентам. Потенциальные клиенты вынуждены уходить из-за нежелания преодолевать все новые бюрократические препоны.

Смерть – этап, на котором организация не может продемонстрировать ни эффективного руководства, ни предприимчивости и новаторства, ни слаженной командной работы. Она прекращает свою деятельность.

Свет в конце тоннеля.

Практическое применение модели Адизеса вызывает закономерный вопрос: все обречены? И да, и нет. Действительно, практические наблюдения за предприятиями на всех стадиях развития показывает, что организации проходят одинаковый путь развития. Тем не менее некоторым удается избежать «смерти» при своевременном определении перспектив. В истории бизнеса существует немало примеров, когда компаниям удавалось избежать

смертельно опасного менеджмента и бюрократизации. «Нокия» отсчитывает свою историю с 1865 года, и в те далекие времена начинала дело по выпуску древесной массы. Однако, успев вовремя разглядеть перспективы и изменения рынка, сейчас это один из крупнейших производителей средств связи. «Моторолла» начинала с того, что выкупила обанкротившееся предприятие средств связи, а затем с помощью внедрения инноваций выпустила первый радиоприемник, первый коммерческий сотовый телефон на базе GPRS. Примеры можно привести, да не в этом суть. А в том, что каждая стадия развития организации приводит к новой точке отсчета в бизнесе, которую нельзя пропустить.

6.5. Кризис системы корпоративного управления

Любая компания периодически переживает внутренние корпоративные кризисы. Это своего рода болезни роста. Речь идет не о глобальных экономических кризисах, а о внутренних сложностях компании. Связаны они прежде всего с факторами ее роста и развития.

Кризис, согласно определению «Википедии», это переломное состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы. Корпоративные кризисы связаны с тем, что существующая в организации система управления не обеспечивает эффективной работы всех ее подразделений, а также развития в целом.

Существует несколько типов корпоративных кризисов.

1. Кризис мышления: руководители компаний неверно оценивают тенденции развития различных рыночных составляющих. Появление подобных кризисов отследить сложнее всего.

2. Кризис развития: компания начинает запаздывать с реализацией проектов, но на финансовых результатах это может отразиться не сразу.

3. Кризис параметров: компания не достигает финансовых показателей «второго плана», т.к. руководство еще не научилось ими управлять или вообще не знает об их существовании. Это такие показатели, как:

- рентабельность капитала;
- скорость прироста капитала;
- темпы прироста прибыли;
- рентабельность на одного сотрудника и др.

4. Кризис ликвидности: нехватка оборотных средств, поиск кредитов, отсутствие аналитического финансового управления. Выход из кризиса затруднен медленной реакцией рынка на действия компании.

Для понимания причин возникновения корпоративных кризисов и способов выхода из них рассмотрим жизненный цикл компании, начиная с момента ее создания. Этот цикл можно разбить на несколько этапов.

Этап «Созидание». Все начинается с бизнес идеи, предпосылкой для появления которой становится текущая рыночная ситуация. Иными словами, собственники (основатели) предполагают, что на рынке имеется свободное место, которое компания может занять, или у компании существуют реальные возможности изменить расклад сил, например, ресурсы или технологии. Далеко не всегда на этом этапе разрабатывается внятная долгосрочная стратегия развития, и еще реже ее оформляют в письменном виде. Чаще всего стратегический план возникает у основателя компании на уровне общего представления.

Процесс созидания начинается с общей бизнес-модели и упрощенной системы корпоративного управления, которая основана на лидерских качествах руководителя и его здравом смысле. Корпоративные цели при этом сформулированы лишь тезисно, а базовый кадровый состав подбирается из ближайшего окружения собственника. Функции каждого сотрудника определяются непосредственно в процессе выполнения задач компании.

Но как только компания заявляет о своем присутствии на рынке, на нее сразу же начинают оказывать влияние так называемые рыночные составляющие: конкуренты, потребители, поставщики, технологии, экономическая ситуация, политика, социально-культурные факторы и др. Руководство вынуждено реагировать на все эти раздражители, причем интуитивно, поскольку соответствующие процедуры еще не разработаны. Как правило, ему это удается: на этом этапе бизнес-процессы еще не слишком усложнились и их можно легко и быстро изменить без потери эффективности. Кроме того, мотивация сотрудников очень велика: все без исключения готовы на подвиг ради будущего компании. Все работают на «общий результат» для «общего дела».

Для этапа созидания характерны такие признаки развития, как рост денежного оборота, усложнение бизнес-процессов, увеличение количества работников, усложнение набора критических задач, определяющих ключевые факторы успеха. Все эти процессы могут наблюдаться одновременно (и тогда организационное развитие ускоряется) или в том или ином сочетании. Их скорость зависит как от амбиций и ресурсов руководителя, так и от его реакции на давление рынка.

Развиваясь, компания накапливает характерные проблемы, которые неизбежно приводят к первому организационному кризису — кризису управляемости: активный рост

перечисленных показателей начинает тормозить общее развитие. Количество критических задач увеличивается, а сами задачи усложняются настолько, что для их оптимального решения требуется разрабатывать новые методы. Руководитель при этом становится все более недоступным для персонала. Если раньше с ним всегда можно было посоветоваться, то теперь сотрудники вынуждены принимать решения самостоятельно. Делают они это, как правило, так, как им самим представляется верным. Поскольку правила поведения обозначены условно, а методы оценки ситуации отсутствуют, критерии, по которым принимаются решения, не всегда объективны. Следовательно, количество неправильных решений увеличивается, а вина за них возлагается на работников, что вызывает естественное негодование последних. В дополнение к этой проблеме приток новых кадров приводит к утрате общих устремлений, стимулировавших развитие компании на первом этапе. Даже старейшие сотрудники начинают понимать, что со своей квалификацией могут рассчитывать на гораздо более привлекательные условия оплаты труда. Наконец, возникают споры между собственниками, которые стремятся «более справедливо» разделить доходы и обязанности.

Очередность появления кризисов на данном этапе:

- 1) лавинообразный рост количества авралов;
- 2) попытки руководителя вытянуть работу за счет интенсификации собственной деятельности и усиленного давления на подчиненных;
- 3) отсутствие энтузиазма у большинства сотрудников;
- 4) беспорядочные попытки исправить ситуацию: организация корпоративных праздников, обновление ассортиментной линейки, приказы, премии, призывы проявить инициативу;
- 5) штрафы, выговоры, увольнения, скандалы, кадровые перестановки;
- 6) обиды сотрудников друг на друга;
- 7) смена команды.

Суть кризиса управляемости заключается в том, что система управления не справляется с набором критических задач, необходимых для эффективной работы компании. Далекое не все организации способны пережить этот кризис: среди всех описанных он является самым сложным.

Этап «Формализация». Выйти из кризиса управляемости компания может, перейдя на этап формализации всех процессов: введение правил, стандартов, должностных инструкций, положений о подразделениях и т.п. Цель этапа — минимизировать влияние человеческого фактора, чтобы обеспечить одинаковое понимание своих обязанностей всеми подчиненными. Кроме этого, регламентируются методы выработки решений в различных ситуациях. Таким образом, вырабатывается четкая иерархия и система управления. Этап характеризуется

понятной системой корпоративных целей, декомпозированных до уровня отдельных подразделений и конкретных сотрудников.

Для разрешения кризиса необходимо координированно изменять работу различных элементов системы корпоративного управления. Если не предпринять правильных действий, то кризис будет продолжаться, а развитие компании, соответственно, замедлится и со временем остановится полностью.

Следует отметить, что переход от хаоса к порядку невозможен без перестройки системы корпоративного управления. Существует переходный этап, который можно условно назвать «беспорядком». Коротко опишем каждое из этих состояний.

Хаос: если не происходит того, что нужно, невозможно понять, кто и что нарушил. По отношению к правилам сотрудники испытывают следующие чувства:

- страшно выполнять правила;
- нестрашно не выполнять правила.

Беспорядок: не всегда происходит то, что нужно, но если что-то не происходит, всегда можно узнать, кто и что нарушил. На этом этапе в компании осуществляются следующие процессы:

- вводятся правила, соблюдение которых можно проконтролировать;
- желающим соблюдать правила предоставляется возможность это делать.

Порядок: все знают, что нужно делать, и делают это так, как нужно. Если что-то происходит не так, как нужно, можно точно сказать, кто и что нарушил. Сотрудникам:

- страшно нарушать правила;
- радостно не нарушать правила.

Однако даже наличие признаков этапа формализации не означает, что он уже наступил. Важно не само существование регламентов и правил, а то, работают ли они.

Рекомендаций, которые нужно соблюдать при внедрении правил:

- 1) не нужно вводить правила, если невозможно проконтролировать их выполнение;
- 2) не нужно вводить правила, если отсутствует система поощрений и наказаний за их выполнение / невыполнение;
- 3) не нужно вводить или отменять правила, если невозможно заставить сотрудников их выполнять;
- 4) нужно вводить правила, если известен оптимальный способ что-то сделать;
- 5) если существуют варианты, то правила — это выбор одного из них;
- 6) если правила не едины для всех, все исключения должны быть указаны;
- 7) правила должны трактоваться однозначно.

Невозможно перейти на следующий этап развития, не перестроив систему корпоративного управления в соответствии с необходимыми закономерностями. После правильно выполненного перехода старые проблемы исчезают и начинают накапливаться новые, характерные для данного этапа. В конечном итоге неизбежен новый организационный кризис.

7. ЭВОЛЮЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС СТРУКТУР

Если рассматривать интегрированную бизнес единицу, не созданную на базе уже существующих структур, то можно с уверенностью отметить несколько отличительных особенностей начального этапа ее развития:

- на начальном этапе функционирования нет финансовых возможностей нанимать на работу функциональных специалистов высокой квалификации;
- нет необходимости выделять определенных управленческих функций по причине небольшого масштабов производства товаров и услуг;
- «отец-основатель» берет на себя ответственность за успех и неудачу «своего» бизнеса и, следовательно, берется выполнять большинство функций;
- наличие сильно развитых межличностных отношений и прямого взаимодействия сотрудников всех уровней.

Когда интегрированная бизнес единица не только «закрепилось» на рынке, но и успешно расширяет масштабы деятельности, то усложняется процесс управления фирмой. По мере роста организации, стабилизации положения фирмы на рынке предприниматель – лидер уже не может самостоятельно справиться с тем обилием управленческих функций, которые являются обязательным условием дальнейшего развития бизнеса. В тоже время, растет ресурсный потенциал фирмы, масштабы решаемых задач и главное финансовых резервы для увеличения численности функциональных специалистов и высокой оплаты их услуг. При этом, разумеется, усложняются связи, возрастают потоки информации, замедляется время реакции на время реакции на воздействие внешних факторов. Требуется принятие все большего количества профессиональных решений. При этом нанятые высококвалифицированные специалисты фактически лишены возможности принимать самостоятельные решения в сфере своей компетенции. Все потоки информации замыкаются на «отце-основателе», чья компетенция чаще всего ниже чем у функционального специалиста. Здесь интегрированная бизнес единица встречается с первым в ее жизни кризисом, а именно, с кризисом «отца-основателя».

Кризис «отца-основателя» имеет глубокие психологические корни. Суть такого рода кризиса заключается в том, что основатель бизнеса не может согласиться с тем, что его подчиненные, которым он платит заработную плату, могут оспаривать правильность решений руководителя в конкретны профессиональных областях. Чем выше квалификация функционального специалиста, тем больше у него желания иметь возможность самостоятельно влиять на ситуацию в бизнесе. В тоже время, ответственность, в том числе финансовая, ложиться на лидера. В такой ситуации, «отец-основатель» по инерции продолжает ориентироваться на предпринимательские начала в управлении компанией, не может или даже не хочет согласиться с тем, что настала пора заниматься непосредственно управлением.

В результате, выделяют две стороны конфликта. С одной стороны, предприниматель не способный переломать себя и согласиться с тем, что в созданном и налаженном его усилиями «детище» часть полномочий надо передать наемному персоналу. В то время как теперь надо показать себя хорошим управленцем и создать условия, при которых другие будут «таскать каштаны из огня своими руками» в интересах компании. С другой стороны, специалисты, способные решать специфические задачи, нуждающиеся в самостоятельности и оперативности при решении этих задач. Они нуждаются в реализации инициативы.

Несмотря на то, что причины возникновения кризиса «отца-основателя» на стартовом этапе развития интегрированной бизнес единице носит, прежде всего, психологический характер, тем не менее преодоление его требует реализации определенных организационных мероприятий и их правового оформления на уровне организации.

Единственным выходом из кризиса «отца-основателя», по мнению автора, - формирование механизмов внутренней специализации выполнения управленческих функций.

7.1. Создание организации. Кризис лидерства

Как правило, большинство вновь созданных корпораций не имеет четко выраженной организационной структуры. Ее основатель (основатели) берут на себя подавляющее большинство управленческих функций. В российской действительности, как правило, на начальном этапе деятельности новой фирмы четко выделяется функция финансово-учетная (бухгалтер), что связано с условиями, определяемыми действующим законодательством. Отсутствие четко выраженной структуры вновь созданных корпораций объясняется следующими причинами:

- На начальном этапе функционирования нет финансовой возможности нанимать на работу узких функциональных специалистов высокой квалификации.

- Как правило, новый бизнес не требует четкого выделения определенных управленческих функций по причине небольших масштабов производства товаров, работ, услуг.
- Основатель (основатели) нового бизнеса в подавляющем большинстве случаев берут на себя ответственность за успех либо неудачу "своего" бизнеса и, следовательно, берут выполнение большинства функций на себя.

Кроме того, существует и чисто психологическая боязнь основателей бизнеса доверить выполнение управленческих функций "чужим" людям - наемным работникам. Руководители еще не готовы осуществлять, пожалуй, важнейшую функцию высшего руководства любой организации - эффективное делегирование полномочий и ответственности.

- Сильно развиты прямые межличностные отношения, в том числе между руководителем и его подчиненными.
- Постоянно происходит прямое взаимодействие между сотрудниками всех уровней подчиненности. Все сказанное выше, как правило, не относится к тем интегрированным бизнес единицам, которые создаются на базе уже существующих структур. Итак, как функционирует бизнес на стартовом этапе своего существования? В условиях относительно небольших масштабов деятельности и количества совершаемых операций информация является доступной для любого сотрудника. Никакого жесткого фиксирования прав, обязанностей и ответственности за конкретным сотрудником не происходит. Даже наличие должностных инструкций на самом деле является неким формальным моментом. На практике сотрудники не выполняют свои формально закрепленные за ними должностные обязанности. Все делают все. Существует максимально возможная степень взаимозаменяемости сотрудников. Каждый сотрудник имеет возможность в любой момент выйти на прямой контакт с любым из руководителей организации, в том числе и непосредственно на первого руководителя. Субординация если и есть, то выражается в достаточно мягкой форме и проявляется в большинстве случаев только при возникновении спорных либо конфликтных ситуаций. При этом руководитель (он же - владелец либо один из совладельцев организации) принимает на себя функцию принятия окончательных решений, в том числе даже в тех достаточно специфических профессиональных областях, в которых компетентность данного руководителя является сомнительной. Конечно же, на ранних стадиях развития бизнеса потребность в сложных управленческих и финансовых решениях возникает крайне редко, а риски негативных последствий ошибочных решений для бизнеса с финансовой точки зрения невелики, так как ресурсная база молодой корпорации, как правило, развита слабо. Хотя следует заметить, что с управленческой точки зрения уже на этой ранней стадии развития корпорации неправильные управленческие решения могут привести к гибели бизнеса.

Однако по мере развития корпорации, роста ее ресурсного потенциала и масштабов решаемых задач потребность в увеличении численности функциональных специалистов, росте их квалификации все больше возрастает.

Первая стадия. В самом начале существования корпорации у ее владельцев может вообще не быть денег на оплату труда наемного персонала, и учредители корпорации работают в ней "за идею" и возможные доходы в будущем. Вторая стадия. Если же бизнес хотя бы "закрепился" на рынке, то появляется и необходимость, и возможность нанимать персонал. При этом приоритеты при найме персонала определяются либо личными доверительными отношениями работника и работодателя, либо дешевизной наемной рабочей силы. В первом случае персонал связан родственными, дружескими отношениями с работодателями и готов трудиться ради будущих доходов (и в этом смысле он близок к собственникам). Вполне естественно, гарантий того, что среди родственников и друзей, готовых "за копейки" помогать раскручивать бизнес практически с нуля, найдется достаточное количество профессионалов - специалистов в определенных функциональных областях, нет никаких.

Во втором случае дешевая цена нанимаемой рабочей силы уже сама говорит об уровне компетентности и опыте практической работы нанимаемого работника. Профессионал высокого уровня востребован и "за копейки" работать не будет. Однако и здесь есть исключения из правил. Если в крупных промышленных центрах у хорошего профессионала всегда есть возможность выбора работодателя, то во многих местах (например, одно градообразующее предприятие на весь город) предложение услуг профессионалов высокого уровня может существенно превышать спрос на них.



Рис. 22. Линейная организационная структура

Третья стадия. Бизнес развился настолько, что у него появились не только потребность в высококвалифицированном персонале, выполняющем определенные управленческие функции, но и возросшие ресурсные возможности для высокой оплаты работы хороших

специалистов. Если бизнес решит продолжать экономить на персонале, то в лучшем случае он остановится в своем развитии, а в худшем - просто погибнет. Кризис лидерства. Именно на этой стадии и возникает кризис организационного развития корпорации, характерный для этапа ее создания и начала функционирования. В процессе развития бизнеса и расширения масштабов деятельности усложняется процесс управления фирмой. На начальной стадии ведущую роль играет предпринимательская деятельность лидера. Однако по мере роста организации, стабилизации положения фирмы на рынке лидер-предприниматель (основатель) уже не может самостоятельно справляться с тем обилием управленческих функций, реализация которых является обязательным условием дальнейшего развития бизнеса. Как мы уже говорили, появляется не только необходимость, но и возможность найма высококвалифицированного персонала. Усложняются связи, возрастают потоки информации, замедляется время реакции на воздействие внешних факторов. Требуется принятие все более профессиональных решений. При этом нанятые специалисты-профессионалы фактически лишены возможности принимать самостоятельные решения в сфере своей компетенции. Все замыкается на лидере-предпринимателе. При этом квалификация лица, принимающего решения, как правило, ниже, чем уровень квалификации специалистов, реализующих специфические функции.

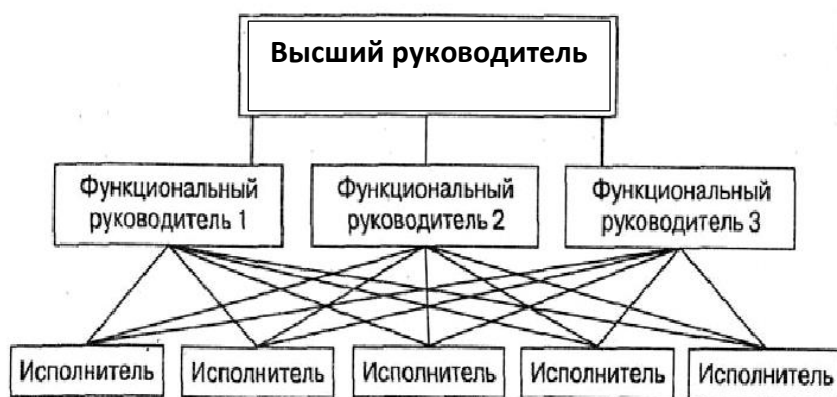


Рис.23. Функциональная организационная структура

Наступает так называемый кризис лидерства. Суть его заключается в том, что основатель бизнеса не может согласиться с тем, что его подчиненные, работающие за его же деньги, позволяют себе не только не соглашаться, но и оспаривать правильность решений своего руководства в конкретных профессиональных областях. В то же время лидер-руководитель, продолжая ориентироваться на предпринимательские начала в управлении корпорацией, не хочет (или не может) согласиться с тем, что настала пора заниматься именно управлением. Фирма уже завоевала определенные позиции на рынке. Конечно же, это не

означает, что бизнес должен отказаться от расширения своей экспансии. Но приоритетной задачей становится все-таки удержание "захваченной территории", в том числе и в качестве "плацдарма" для дальнейшего развития. Предприниматель же по природе своей прежде всего "захватчик". Именно на этой стадии руководство корпорации должно показать себя в качестве хороших управленцев, т.е. создать условия, при которых другие (наемный персонал) будут "таскать каштаны из огня своими руками", но для корпорации. Это означает, что персонал не только должен получать соответствующее материальное вознаграждение, но и иметь право воздействовать на процесс принятия решений, а в своей области деятельности и принимать в ряде случаев такие решения. При этом чем выше уровень квалификации работников, тем более значимой для них становится возможность самостоятельно влиять на ситуацию в бизнесе. На самом деле, в большинстве случаев, руководство корпорации на этой стадии не может переломить себя и согласиться с тем, что в созданном и "поставленном на ноги" его усилиями "детище" часть полномочий надо передать наемному персоналу.

Проиллюстрируем кризис лидерства на примере. Один крайне успешный предприниматель X имел удивительную историю развития своих бизнесов. Всякий раз, начиная с нуля, он умудрялся буквально за полгода "раскрутить" любое дело, за которое он брался. Не имея денег, но обладая бесспорным талантом, он договаривался с инвесторами о привлечении денежных средств под очередную бизнес-идею. Полностью посвящая себя реализации проекта, он в кратчайшие сроки достигал великолепных финансовых результатов. При этом любой из новых проектов никак по виду деятельности не был связан с предыдущими. Самое печальное заключается в том, что максимум через четыре года организация разорялась, при этом в ряде случаев финансовый крах имел такие последствия, что предприниматель X в счет погашения долгов фирмы (и выполнения договоренностей, в том числе джентльменских с инвесторами) был вынужден распродавать и личное имущество. Однако, надо отдать должное его оптимизму и предпринимательским талантам, максимум через год после очередного разорения предприниматель X опять оказывался "на коне". Как и почему все это происходило? На начальной стадии бизнес "раскручивался" благодаря личному участию и инициативе предпринимателя X. Это естественно - на ранних этапах существования организации у нее просто не было денег на наем квалифицированного персонала. По мере развития каждого проекта то юридическое лицо, через которое и происходило завоевание бизнесом позиций на рынке, начинало получать очень серьезные доходы. В свою очередь, рост ресурсного потенциала обеспечивал возможности привлечения высококвалифицированных специалистов. На этой стадии развития зарплата наемного персонала превышала (и оправданно) среднюю зарплату по стране как минимум на порядок. Вполне естественно, что уровень подготовки специалистов, привлекаемых к работе в организации, и степень их

самооценки были достаточно высоки. При этом (что на этой стадии развития бизнеса является обычным явлением) внутрифирменные отношения носили характер исключительной лояльности по отношению друг к другу. Любой сотрудник имел право прямого и незамедлительного доступа к руководителю организации. Обращение по имени-отчеству было правилом только в присутствии посторонних, в обыденных ситуациях персонал как друг к другу, так и к руководителю обращался по именам. Корпоративные вечеринки были достаточно частым явлением и проводились не в силу рекомендаций менеджера по персоналу, а по личной инициативе самого предпринимателя X. Однако любые попытки проявления инициативы немедленно пресекались предпринимателем X, который всегда выполнял функцию единоличного исполнительного органа (генерального директора) организации. Во всех случаях его слово было решающим. В частных беседах он оправдывал свою позицию примерно следующим: "Я профессиональный бизнесмен. Я умею с нуля "раскрутить" фирму и заработать деньги. Я зарабатываю деньги и плачу наемным работникам. Они "кормятся с моей руки". И вдруг те, кому я плачу, начинают мне говорить, что и как делать. Яйца курицу не учат! Я им плачу не за то, чтобы они принимали решения за меня". Результат очевиден. Независимо от того, на каких рынках очередная фирма работала, какими видами деятельности она занималась, каких объемов продаж и доходов она достигала, организация разорялась. При этом явным сигналом о том, что крах приближается, служил показатель численности персонала. Как только численность наемных работников оказывалась в пределах 10-15 человек, бизнес прекращал свое существование. В этом, собственно говоря, и заключается суть кризиса лидерства. Лидер психологически не может смириться с тем, что он вынужден за собственные деньги окружать себя людьми, которые, каждый в своей профессиональной области, стоят выше "отца-основателя" и по выполняемой функции являются безусловными лидерами по сравнению с тем человеком (с теми людьми), который создал бизнес, и в полной мере несут риски его потери. Казалось бы, причины возникновения кризиса лидерства на стадии создания и становления бизнеса очевидны. Однако если попытаться поставить себя на место того же предпринимателя X, то психологическая основа возникновения кризиса лидерства (неизбежная потеря позиций в подготовке и принятии решений по специальным функциям) будет ясна и по-человечески оправдана. Несмотря на то что причины возникновения кризиса лидерства на стартовом этапе развития организации носят прежде всего психологический характер, тем не менее преодоление его требует реализации определенных организационных мероприятий и их правового оформления на уровне корпорации.

7.2. Специализация

Единственный выход из кризиса лидерства - формирование механизмов внутренней специализации выполнения управленческих функций. Что следовало бы сделать предпринимателю X в момент приближения кризиса лидерства?

Первый вариант (идеальный для данного психологического типа предпринимателей). Предприниматель X должен нанять для выполнения функций единоличного исполнительного органа профессионального менеджера, определив сферу его полномочий через нормы устава юридического лица и контракт с единоличным исполнительным органом (генеральным директором), а сам заняться "раскруткой" очередного бизнес-проекта. В том случае если этот бизнес является обществом одного лица (т.е. на 100% принадлежит предпринимателю X), то в принципе можно обойтись двухуровневой структурой управления: общее собрание (функции которого реализуются через решение единственного участника, заменяющего протокол общего собрания) и единоличный исполнительный орган. Таким образом, предприниматель X получает возможность оперативно вмешиваться в решение вопросов, связанных с развитием бизнеса и определенных положениями устава организации, регламентирующими полномочия высшего органа управления. В том случае если предприниматель X является одним из участников общества (пусть даже и с наибольшей степенью влияния на бизнес в силу большей, чем у других участников, доли в уставном капитале), более целесообразным является формирование такого органа управления, как наблюдательный совет (совет директоров). Это связано с тем, что созыв высшего органа управления (собрания участников) требует выполнения определенных законодательством и уставом общества процедур и сроков их реализации. Соответственно оперативно влиять на ключевые вопросы развития бизнеса предприниматель X не сможет. В том же случае если в организации появляется наблюдательный совет (совет директоров), то предприниматель X и его партнеры по организации (либо их доверенные лица, избранные в этот орган управления) получают возможность оперативно решать возникающие вопросы в рамках полномочий, закрепленных уставом общества за советом директоров (наблюдательным советом). Степень контроля предпринимателя X над бизнесом в этом случае определялась бы нормами устава того юридического лица, в рамках которого проект реализуется, и компетенцией его органов управления.

Второй вариант Предприниматель X, оставаясь во главе корпорации в качестве генерального директора, должен пойти на то, чтобы формализовать взаимоотношения со своими подчиненными. При этом основная задача формализации отношений заключается в том, чтобы четко закрепить за каждым специалистом сферу его полномочий и определить те вопросы, по которым конкретный специалист наделен правом проявления инициативы и

самостоятельного принятия решения. При этом нельзя забывать о необходимости взаимозаменяемости специалистов при решении текущих и не имеющих принципиального значения для развития корпорации вопросов. При этом при формализации отношений внутри корпорации предприниматель X должен внутренне согласиться с тем, что каждый специалист в определенной области обладает большей компетентностью, чем сам предприниматель X.

Внутрикорпоративное нормотворчество

Оформление любого из рассмотренных вариантов взаимоотношений требует утверждения следующих основных документов корпорации.

1. Устав корпорации (для общества с ограниченной ответственностью - устав и учредительный договор). Если говорить о правовом обеспечении этого этапа развития корпорации в целом, а не только его завершающей, третьей стадии, подготовка и принятие учредительных документов, соответствующих специфике бизнеса (в том числе - и личности его основного владельца), являются важной проблемой, от которой в конечном счете может зависеть и выживание бизнеса. При этом принципиальное значение имеет выбор организационно-правовой формы, в рамках которой бизнес будет функционировать. Ни о каком стандартном подходе к выбору организационно-правовой формы и использованию типовых документов не может быть и речи. Эта проблема будет подробно рассмотрена в следующей главе.

2. Положения об органах управления. В том случае если в корпорации существуют совет директоров (наблюдательный совет) и/или коллегиальный исполнительный орган (правление, дирекция), то крайне желательным является создание в корпорации внутренних документов, регламентирующих порядок работы таких органов управления.

3. Контракты со специалистами. В таком контракте (либо должностной инструкции, являющейся приложением к контракту) должны быть четко определены не только должностные обязанности сотрудника, но и регламентирован перечень тех действий, в рамках которых сотрудник имеет право принимать самостоятельные решения. Этим одновременно определяется и зона ответственности сотрудника.

4. В связи с тем, что на стартовом этапе создания бизнеса, как правило, определяющей стратегической политикой является политика фокусировки, а основной задачей - завоевание выбранной рыночной ниши, главным критерием эффективности деятельности корпорации является рост объемов продаж продукции (услуг). Эта цель должна быть ясна всем специалистам, работающим по контракту, и на достижение этой цели они должны мотивироваться. Следовательно, на этом этапе целесообразно принять положение о материальном стимулировании сотрудников за достижение ими (и фирмой в целом) определенных результатов. При этом система материального стимулирования (премиальный, бонусный фонд) должна формироваться как определенный процент от выручки.

Разработка и принятие всех либо большинства перечисленных документов, как показывает практика, позволяет в значительном числе случаев облегчить преодоление фирмой кризиса лидерства и выйти на следующий этап организационного развития, проведя эффективную специализацию исполнителей по выполняемым функциям. Кроме того, очень часто возникает ситуация, когда первоначальная идея производства конкретного товара (услуги) под воздействием внешней среды (прежде всего под воздействием конкуренции) видоизменяется; фирма в рамках общего направления своей деятельности осуществляет специализацию по конкретному направлению (еще более ярко выраженная стратегическая политика фокусировки).

При этом выполнением каждой функции занимается уже не один сотрудник, а несколько. Совпадение во времени этих двух процедур (специализация по управленческим функциям и специализация по производству конкретных видов товаров и услуг) вызывает потребность формирования аппарата управления фирмой за счет роста числа исполнителей по каждой функции. Именно на этом этапе развития корпорации достаточно четко определяется та приоритетная рыночная ниша, внутри которой развивается бизнес. Соответственно изменяются приоритеты фирмы. Если на предыдущем этапе своего развития основной целью был рост объемов продаж, то на этом этапе происходит постепенный переход от приоритета стратегической политики фокусировки к стратегической политике снижения издержек. Это означает, что в такие документы, как контракты со специалистами (либо в их должностные инструкции), должны быть внесены определенные изменения, касающиеся как их зоны полномочий, так и форм и методов мотивации. Прежде всего это касается контракта с первым руководителем. Соответствующие изменения должны быть сделаны и в положении о материальном стимулировании персонала (если оно есть). В качестве основного показателя, отражающего соответствие деятельности фирмы и ее сотрудников стоящим на данном этапе развития целям, выступает не рост объемов продаж, а рост доходности. При этом необходимости пересмотра таких документов, как устав корпорации и положения о совете директоров (наблюдательном совете), как правило, не возникает. Исключение составляют, естественно, те ситуации, когда меняется структура уставного капитала организации. На этом этапе развития фирмы организационная структура еще не имеет жестко формализованного характера. Исполнители, как правило, напрямую подчиняются высшему руководству организации. Однако именно на этом этапе активно развиваются отношения подчиненности и достаточно жестко регламентируемые вертикальные внутрифирменные связи. Тем не менее организационную структуру фирмы на этом этапе развития можно охарактеризовать как "неформальная структура группы", в которой отношения подчиненности строятся не на формальных принципах, а в основном на прямых контактах исполнителей и высшего

руководства. Рост масштабов бизнеса, усложнение управленческих связей, сложности решаемых задач приводят ко все большей специализации деятельности функциональных исполнителей. Например, раньше маркетингом организации занимался один человек, а теперь появилась как необходимость, так и возможность выделения двух специальных подфункций в рамках функции маркетинга: исследование рынка и проведение рекламных кампаний. Или другой пример - финансы. Раньше управление финансами осуществлял только один работник в полном объеме, теперь же появилась необходимость в приглашении на работу профессионала, специализирующегося на снижении издержек. Это следует из изменения приоритетов стратегической политики. Подобных примеров можно привести бесконечное множество.

Специализация через выделение из определенных функций специфических подфункций требует увеличения количества функциональных специалистов. Ресурсная база позволяет это сделать. Тем не менее пока еще каждый специалист сохраняет за собой право прямого выхода на первого руководителя и доклада ему. Даже если с формальной точки зрения группы функциональных специалистов и объединены в некое подобие функционального подразделения, руководитель организации в большинстве случаев обращается непосредственно к тому специалисту, который в наибольшей степени владеет информацией по определенной проблеме, и напрямую ставит перед таким специалистом конкретные задачи. О наделении руководителя формально созданного подразделения действительно руководящими функциями говорить не приходится.

Кризис автономии

Развитие управленческой специализации фирмы приводит к необходимости выделения конкретных функций управления и росту числа исполнителей. В свою очередь, это приводит к тому, что высшее руководство корпорации перегружается избыточной информацией, контактами с сотрудниками. Кроме того, в корпорации отсутствует серьезная координация деятельности специалистов, выполняющих специфические действия в рамках одного функционального направления. Все это приводит к следующим негативным последствиям:

- соответствующая функция выполняется не в полном объеме, так как отсутствует координация деятельности специалистов;
- еще одна проблема отсутствия координации деятельности специалистов - дублирование деятельности исполнителей в рамках одной выполняемой ими функции, что приводит к неоправданному росту расходов корпорации на содержание аппарата управления;
- высшее руководство корпорации получает избыточный объем неструктурированной информации от множества исполнителей, что приводит к росту количества ошибок при принятии управленческих решений;

- становится затруднительной оценка руководством корпорации деятельности конкретного исполнителя, что приводит к ошибкам при принятии решений, связанных с их поощрениями (наказание невиновных, награждение непричастных);
- крайне остро встает вопрос контроля деятельности исполнителей и выполнения ими своих функциональных обязанностей.

В конечном счете все это означает, что бизнес выходит из-под контроля руководства корпорации.

Специализированные по функциям группы исполнителей нуждаются в получении определенной автономии, свободы действий в области принятия решений. В то же время высшее руководство корпорации должно отказаться от прямого управления действиями этих групп исполнителей.

7.3 Делегирование полномочий

Появляется необходимость в реальной формализации отношений внутри корпорации, выстраивании жестко заданной организационной структуры, состоящей из линейных подразделений, руководители которых получают значительный объем прав в области принятия решений, забирая значительные полномочия у высших руководителей.

Однако высшее руководство далеко не всегда готово поделиться властью с руководителями таких подразделений, которые из исполнителей становятся менеджерами. Основная причина возникновения кризиса автономии - психологическая неготовность высшего руководства к передаче части своих полномочий менеджерам-специалистам. В том случае, если этого не происходит, бизнес либо останавливается в своем развитии, объективно ограничивая масштабы деятельности, либо прекращает свое существование из-за непрофессионального руководства выполнением специфических управленческих функций.

Преодоление кризиса автономии является одним из важнейших этапов в развитии любой организации. Именно этот период деятельности фирмы характеризуется переходом от неформальной организационной структуры к простейшей, формализованной структуре управления, как правило, к линейно-функциональной.

К числу важнейших проблем следует отнести переход от механизмов управления через "авторитет личности лидера" к управлению через авторитет должности, закрепляемый внутренними нормативными документами корпорации.

Таким образом, самой важной проблемой, возникающей в процессе преодоления кризиса автономии, является проблема эффективного перераспределения функций управления через делегирование полномочий. Успешное проведение процедуры

делегирования полномочий формирует основу для построения линейно-функциональной структуры управления и успешного разрешения кризиса автономии исполнителей (рис. 24).

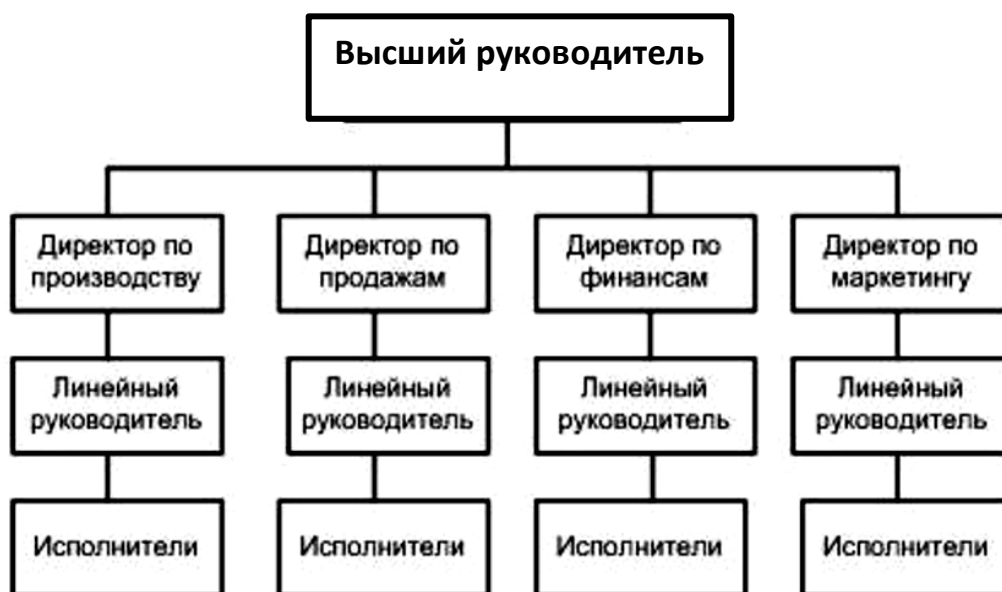


Рис. 24. Линейно-функциональная организационная структура

Линейно-функциональная организационная структура является простейшей "жесткой" организационной структурой из всех возможных. Суть ее заключается в следующем. Каждое функциональное подразделение отвечает за определенный вид деятельности (функцию). Цепь управленческих команд передается по линейной вертикали сверху вниз. У каждого подчиненного независимо от его должностного положения на фирме - один прямой руководитель, перед которым подчиненный отчитывается. У каждого руководителя - ограниченное количество непосредственных подчиненных, деятельность которых он контролирует. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать решения в пределах своей компетенции без согласования с другими руководителями (как по вертикали, так и по горизонтали). По мере увеличения уровней управления количество функциональных подразделений на каждом следующем уровне увеличивается при одновременном усилении специализации каждого подразделения и его руководителя. Структура носит ярко выраженный пирамидальный иерархический характер. Таким образом, следующим этапом после преодоления кризиса автономии в организации является развитие линейно-функциональной структуры управления через процесс делегирования полномочий. Расширение масштабов в деятельности фирмы приводит к тому, что количество уровней управления, так же, как и количество специализированных по

функциям и видам деятельности подразделений, постоянно растет. Именно на этом этапе большинство успешно развивающихся корпораций стремится разделить функции текущего и стратегического управления бизнесом. В результате линейно-функциональная структура может преобразоваться в функционально-штабную структуру (см. рис. 25).



Рис. 25. Функционально-штабная организационная структура

Дело в том, что функциональные подразделения, загруженные выполнением текущей работы, не в состоянии вырабатывать рекомендации для высшего руководства в области действий фирмы в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Более того, круг полномочий руководителей и сотрудников таких подразделений и не предполагает их обязательств и ответственности за подобную работу.

Возникает необходимость создания специализированного функционального подразделения, напрямую подчиненного высшему руководству корпорации и принимающего на себя полномочия по адаптации фирмы к изменениям внешней среды в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Кроме функции стратегического управления (реализуемой через консультативно-рекомендательные полномочия аппарата), персонал штабного подразделения фирмы в большинстве случаев выполняет и обслуживающие функции, потребность в которых существует как у высшего руководства (личный аппарат первых руководителей), так и у руководителей других функциональных подразделений (служба управления персоналом,

например). При этом само штабное подразделение по мере своего развития имеет тенденцию к формированию внутренней линейно-функциональной структуры, работающей на основе цепи линейных команд по вертикали.

Кризис диверсификации

По мере роста корпорации на следующих стадиях ее организационного развития актуальность решения перечисленных проблем возрастает. Любой нормальный человек хочет обеспечить себе гарантии существования. В полной мере это относится и к тому периоду развития корпорации, который можно охарактеризовать таким понятием, как зрелость. Именно этот этап в эволюции любого бизнеса характеризуется осознанным выбором одной из трех возможных базовых стратегий (по Портеру):

- лидерство в снижении издержек;
- дифференциация;
- фокусирование.

Одним из базовых принципов построения эффективного бизнеса в современных условиях является принцип "не держать все яйца в одной корзине". При проведении политики дифференциации и осуществлении диверсификации деятельности фирмы, происходит развитие вертикальной структуры управления. Одновременно с этим происходит специализация внутри организационной структуры по горизонтали. По мере развития бизнеса любая фирма, как правило, расширяет номенклатуру производимой продукции, работ, услуг. В свою очередь, этот процесс приводит к специализации работы на конкретных рынках, построенных, как правило, либо по товарному, либо по географическому принципу, либо по типам сегментов рынка (по клиентским группам). В результате этого эволюционного процесса прежняя линейно-функциональная структура уже не может соответствовать потребностям фирмы в целом, так как не позволяет работать в режиме целевой ориентации на конкретные виды рынков и группы потребителей. Наступает период в развитии фирмы, который можно назвать кризисом диверсификации.

При этом линейно-функциональная организационная структура сохранялась в прежнем виде. Каждый руководитель соответствующего подразделения отвечал за возложенную на него функцию по отношению ко всем товарным и клиентским группам. Каждый руководитель подразделения подчинялся напрямую руководителю корпорации и через высшее руководство осуществлял координацию действий с другими функциональными подразделениями. Каждый руководитель подразделения был наделен полномочиями в области принятия решений в рамках своей функциональной области. У каждого руководителя подразделения находились в подчинении функциональные специалисты, которые, в свою

очередь, специализировались по видам деятельности (товарным группам). Координация действий функциональных специалистов в рамках подразделений была на высоком уровне. И в этом смысле классическая линейно-функциональная организационная структура полностью оправдывала свое предназначение. Совершенно иная ситуация складывалась тогда, когда возникала необходимость согласования действий специалистов, отвечающих за определенное направление деятельности и при этом выполняющих разные функции (и относящихся соответственно к различным подразделениям). Кризис диверсификации, выражающийся в нарушении координации действий функциональных специалистов при выполнении ими работ по некоему одному направлению, является побудительным мотивом для руководства корпорации к принятию мер по изменению ее организационной структуры.

7.4 Департаментализация

Следующий шаг в развитии линейно-функциональной структуры является реакцией на кризис диверсификации, и единственно возможным способом его преодоления через изменения организационной структуры корпорации является департаментализация. Суть его заключается в том, что наряду с функциональными, возникают и развиваются специализированные подразделения, построенные, как правило, по производственному, либо товарному, либо территориальному (филиальная сеть) принципу. Эти подразделения (департаменты) осуществляют свои взаимоотношения с руководством корпорации в целом по схеме линейных вертикальных команд. При этом подразделения на этом этапе не получают статуса самостоятельных юридических лиц. На рис. 26 (а) показан первый этап департаментализации в рамках линейно-функциональной организационной структуры. Формированием организационной структуры, в рамках которой появляются специализированные подразделения по направлениям деятельности, означает окончание кризиса диверсификации и вступление корпорации во второй этап департаментализации.

Простейший вариант линейно-функциональной организационной структуры, построенной по принципу департаментов, ориентированных на виды деятельности, показан на рис. 26 (б). Таким образом, количество подразделений корпорации на каждом управленческом уровне увеличивается; при этом растет и общее число уровней управления. Все линейные связи замыкаются в конечном счете на высшее руководство корпорации. Внутри структурных подразделений корпорации начинают формироваться собственные (внутренние) структуры. При этом их статус не меняется: вся управленческая пирамида существует в рамках одного юридического лица. Что на самом деле происходит? В корпорации возникает необходимость в координации усилий функциональных специалистов

при совместной работе в рамках определенного вида деятельности. Следовательно, появляется потребность в "координаторе", который не только наделяется правом принятия решений в рамках руководимого им проекта, но и в закреплении за ним ресурсной базы и фиксации его зоны ответственности.

Делегирование полномочий по функциям



Рис. 26 (а). *Первый этап департаментализации в рамках линейно-функциональной организационной структуры*

Если на более ранних стадиях развития корпорации мы проходили кризис автономии функциональных специалистов, то на втором этапе департаментализации корпорация фактически преодолевает кризис автономии специалистов по направлениям деятельности корпорации (товар; рынок; территория). При этом на самом деле организационная структура сохраняет вид линейно-функциональной. Однако вхождение корпорации во второй этап департаментализации приводит к тому, что ослабевает координация действий по функциям при кардинальном усилении влияния подразделений, занимающихся определенными видами деятельности. В результате корпорация приходит к тому, чтобы формировать свою организационную структуру, развивая одновременно три группы подразделений.

Делегирование полномочий по направлениям деятельности

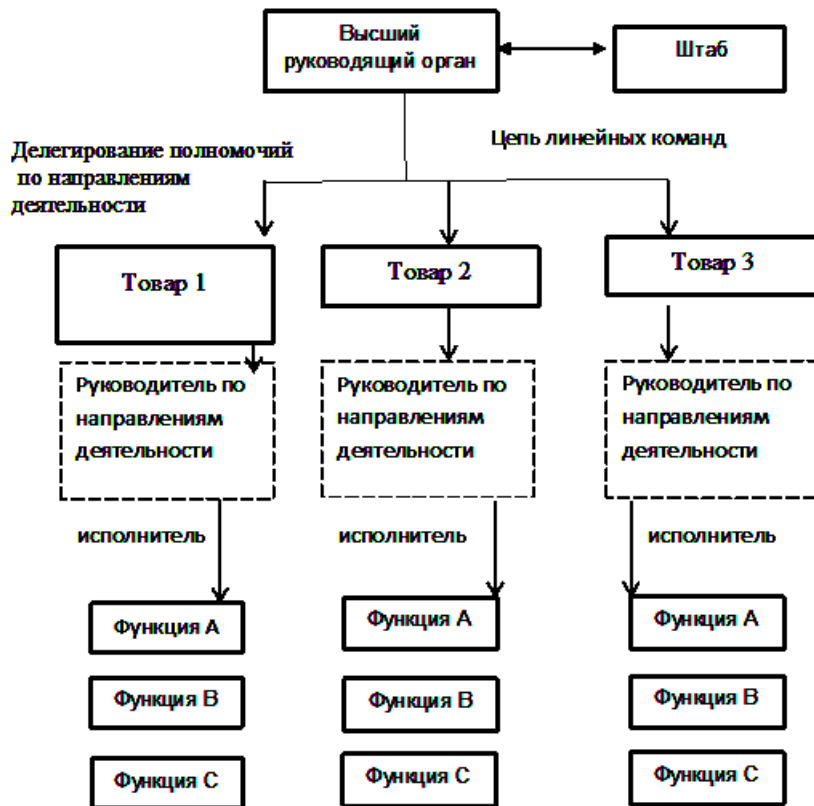


Рис. 26 (б). Второй этап департаментализации в рамках линейно-функциональной организационной структуры

Это третий, завершающий этап департаментализации. В подавляющем большинстве случаев корпорации переходят к третьему этапу департаментализации, минуя второй. Существование корпорации в рамках организационной структуры, характерной для второго этапа департаментализации, на практике происходит в следующих случаях: слишком долго продолжался первый этап, и высший менеджмент корпорации просто не успел (либо не посчитал необходимым) отреагировать на последствия наступления кризиса диверсификации; диверсификация деятельности корпорации происходит крайне быстрыми темпами и сразу по нескольким направлениям, что выдвигает задачу координации действий функциональных специалистов, действующих в подразделениях, отвечающих за определенные направления деятельности, на первый план с точки зрения выживания бизнеса. Если же говорить об оптимальных действиях, связанных с преодолением кризиса диверсификации, то, как уже

было сказано выше, корпорация должна идти по пути создания трех групп подразделений. При этом самостоятельные подразделения формируются с учетом ряда принципов.

1. Общекорпоративные функциональные подразделения. Их задача - реализация общекорпоративных мероприятий, не связанных непосредственно с производством и реализацией конкретных видов продукции, либо с работой с конкретными клиентскими группами, либо с "освоением" конкретных территорий. Наиболее яркие примеры подобных подразделений - маркетинговая служба корпорации, основной функцией которой является продвижение на рынке торговой марки корпорации. При этом исследованием конкретных рынков и целевыми рекламными кампаниями в этом случае занимаются специалисты по маркетингу, находящиеся в подразделениях, специализирующихся по видам деятельности. Другие примеры общекорпоративного функционального подразделения - кадровая служба, служба безопасности и т.д. Основу таких подразделений составляют функциональные специалисты. Ответственность за реализацию общекорпоративных функций несут руководители подразделений. Как правило, они подчиняются либо первому руководителю, либо его заместителю по группе функций. Одной из важнейших функций данного типа подразделений является выработка единых общекорпоративных "правил игры", регламентирующих деятельность специалистов, отвечающих за выполнение конкретной функции в следующей группе подразделений (специальных подразделениях).

2. Подразделения, специализирующиеся по одному из трех возможных направлений деятельности. Далее, говоря о подобных подразделениях, будем использовать термин "специальные подразделения":

- производство и/или реализация товара (товарной группы);
- завоевание определенной клиентской группы (сегмента рынка);
- завоевание территории (филиалы).

В таких подразделениях работают как специалисты по видам деятельности, так и функциональные специалисты. При этом функциональные специалисты находятся, как правило, в подчинении руководителя такого подразделения, но при этом обязаны подчиняться общекорпоративным "правилам игры", установленным в функциональных общекорпоративных подразделениях. Например, специалист в области управления финансами (при условии, что подобное полномочие в определенных границах делегировано на уровень специального подразделения, занятого определенным видом деятельности) тем не менее осуществляет свои действия на основании единого положения о финансовых взаимоотношениях внутри корпорации, разрабатываемого общекорпоративным финансовым (функциональным) подразделением. Ответственность за результаты деятельности по данному направлению несет руководитель специального подразделения. Как правило, он подчиняется

либо первому руководителю, либо его заместителю по группе направлений деятельности. Практически такие специальные подразделения являются в определенной степени достаточно обособленными хозяйствующими единицами, по своим действиям в определенной степени напоминающие самостоятельные юридические лица.

Так, в самом мягком варианте (при максимальной децентрализации) специальные подразделения могут брать на себя все функции самостоятельной корпорации, кроме функции самостоятельного налогоплательщика и функции кредитополучателя.

3. Функциональное подразделение, выполняющее как общекорпоративные функции, так и обслуживание специальных подразделений по их заявкам (внутренним заказам). При этом в данном контексте под функциями мы понимаем не только собственно выполнение определенных действий, связанных с управленческой деятельностью в какой-либо области, но и реализацию определенной технологической функции. Далее, говоря о подобных подразделениях, будем использовать термин "обслуживающие подразделения". Примерами таких подразделений могут быть и юридическая служба (отвечает за правовое обеспечение деятельности как корпорации в целом, так и в случае необходимости за юридическую защиту интересов специальных подразделений, имеющих право прямого выхода на свои сегменты рынка); служба главного энергетика, обеспечивающая энергоснабжение как корпорации в целом, так и специальных бизнес-единиц. Ответственность за результаты деятельности данной функции несет руководитель обслуживающего подразделения. Как правило, он подчиняется либо первому руководителю, либо его заместителю по группе функций (в большинстве случаев технологические обслуживающие подразделения подчиняются главному инженеру либо заместителю директора по производству).

Фактически вместо классической двумерной линейно-функциональной пирамиды власти внутри корпорации мы переходим к трехмерной пирамиде организационной схемы корпорации (рис. 26 (с)). Каковы механизмы взаимодействия этих трех групп подразделений между собой?

Специализированные подразделения

Прежде всего следует определиться с тем, какой именно объем полномочий передается на уровень специальных подразделений. В конечном счете все зависит от того, насколько необходимым, с точки зрения руководства корпорации, является прямой контакт специального подразделения с клиентами корпорации. В том случае если корпорация считает необходимым сохранить за собой выход на прямой контакт со всеми группами потенциальных клиентов, полномочия руководителей специальных подразделений являются достаточно ограниченными. При этом высшее руководство корпорации берет на себя всю полноту ответственности за развитие всех сегментов рынка, на которых действует фирма. Это так

называемый жесткий вариант департаментализации. Такой подход оправдан в тех случаях, когда сегменты рынков, на которых работает корпорация, достаточно велики. Однако в том случае, если потребительские приоритеты меняются и крупный сегмент рынка начинает дробиться на небольшие подсегменты, такой "жесткий" вариант департаментализации себя перестает оправдывать.

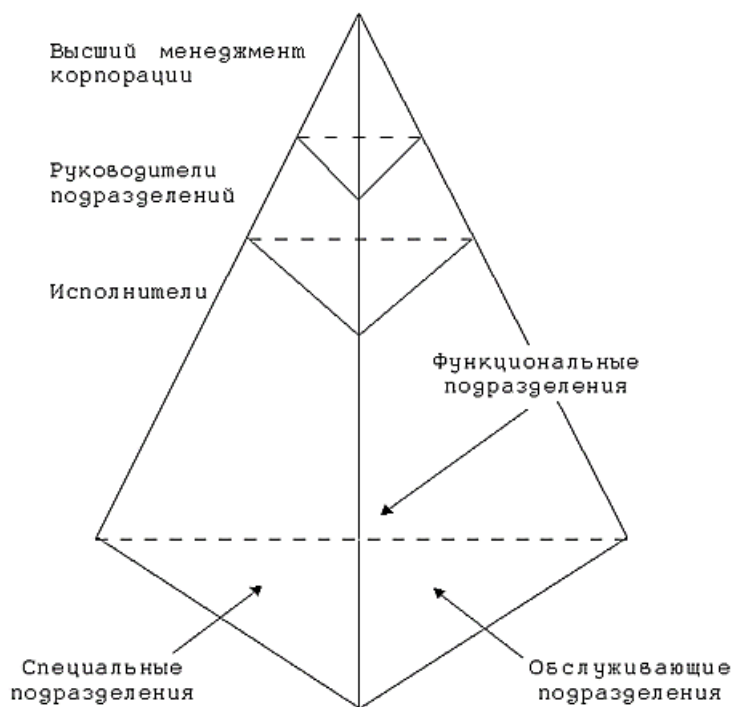


Рис. 26 (с). Третий (завершающий) этап департаментализации в рамках линейно-функциональной организационной структуры"

"Жесткий" и "мягкий" варианты департаментализации

"Жесткий" вариант департаментализации предполагает максимальную степень централизации. Реализация такого "жесткого" подхода корпорации во взаимоотношениях со специальными подразделениями требует использования следующих механизмов:

- Реализация продукции (услуг) корпорации происходит через специализированное функциональное подразделение.
- Задача специального подразделения заключается в производстве продукции (услуг) по заказам (заявкам) службы, отвечающей за реализацию в установленном объеме, в жестко определенные сроки и заданного качества.
- Специальное подразделение финансируется за счет формируемого на корпоративном уровне бюджета, часть которого и передается в управление руководителю подразделения.

При этом он обладает правом самостоятельного распоряжения ресурсами, но только в пределах выделенных средств.

- Финансовая цель специального подразделения заключается не в том, чтобы зарабатывать деньги, а в том, чтобы меньше их тратить. Это означает, что специальное подразделение, являясь центром финансовой ответственности, работает в режиме "центра затрат".

Кстати сказать, это является основанием для возникновения "конфликта интересов" между общекорпоративным уровнем и уровнем подразделения. Для того чтобы иметь наибольшие возможности в части распоряжения финансовыми ресурсами, руководитель подразделения объективно заинтересован в том, чтобы при формировании бюджета завязать реальные потребности в ресурсах. Это позволит ему получить в результате максимально возможное поощрение за их "экономия".

- Система поощрений и материального стимулирования сотрудников и руководителя специального подразделения не связана непосредственно с результатами их деятельности, так как эти результаты проявляются только на общекорпоративном уровне. Следовательно, принципы материального поощрения должны носить единый для всех подразделений характер, для всех должны быть единые общекорпоративные "правила игры".

В том случае если корпорация считает необходимым обеспечить прямой выход подразделения на тот рынок, на котором продукция (услуги) подразделения востребованы, делегирование полномочий достигает максимально возможной степени. Это "мягкий" вариант департаментализации организационной структуры корпорации. Он предполагает максимально возможную степень децентрализации, делегирование максимального объема полномочий на уровень руководства специального подразделения. При этом руководитель подразделения берет на себя и максимум возможной ответственности за результаты действий корпорации по данному направлению. Этот вариант в наибольшей степени оправдан при следующих условиях:

- потребительские приоритеты претерпевают существенные изменения в течение небольшого периода времени;
- идет активный процесс индивидуализации потребительских приоритетов;
- происходит дробление крупных сегментов рынка на небольшие подсегменты, на которых покупатели предъявляют специфические требования к продукции фирмы.

Реализация такого "мягкого" подхода корпорации во взаимоотношениях со специальными подразделениями требует использования следующих механизмов:

- И производство, и реализация продукции (услуг) корпорации происходит через специальное подразделение.

- Задача специального подразделения заключается в производстве продукции (услуг) и доведении ее до конечных потребителей.

Объемы производства и реализации, сроки поставок определяются рыночной конъюнктурой, конкурентоспособностью предлагаемой продукции (услуг). Основой для принятия таких решений служат собственные маркетинговые исследования специалистов подразделения. Оно же имеет право самостоятельно управлять ценовыми характеристиками предлагаемой клиентам продукции, начиная от установления скидок в пределах, определенных вышестоящим уровнем управления, и заканчивая проведением самостоятельной ценовой политики.

- Специальное подразделение финансируется за счет доходов от собственной деятельности. Часть полученной выручки (дохода) специальное подразделение передает на общекорпоративный уровень (своеобразный общекорпоративный налог). Средства на общекорпоративные расходы формируются за счет поступлений от специальных подразделений. Те средства, которые в результате остаются на уровне специального подразделения, используются последним самостоятельно, но в рамках "общекорпоративных правил игры", установленных соответствующими функциональными подразделениями, и при условии полного ресурсного обеспечения полученных на уровне подразделения полномочий. Например, если принятие решений о приобретении нового оборудования для конкретного вида деятельности отнесено к компетенции руководителя специального подразделения, то и ресурсы (например, амортизационные отчисления), необходимые для исполнения данной функции, не передаются на корпоративный уровень (не включаются во "внутрикорпоративный налог").
- Финансовая цель специального подразделения заключается в том, чтобы зарабатывать деньги. Это означает, что специальное подразделение, являясь центром финансовой ответственности, работает в режиме "центра доходов", "центра прибылей". Основным показателем эффективности деятельности специального подразделения является получение им дохода или рост объема продаж. При этом "корпоративный налог" независимо от того, какая именно цель в качестве первого приоритета поставлена перед специальным подразделением (выручка или прибыль), устанавливается как процент от выручки. В противном случае при "налогообложении" прибыли внутри корпорации специальное подразделение будет объективно заинтересовано в росте затрат.
- * Система поощрений и материального стимулирования сотрудников и руководителя специального подразделения в значительной степени должна быть связана непосредственно с результатами их деятельности, так как эти результаты проявляются

именно на уровне подразделения. При этом вполне разумным является перераспределение части поощрительных фондов на общекорпоративный уровень с последующим их использованием для стимулирования руководителей и сотрудников конкретных подразделений, исходя из общекорпоративных показателей. Общие принципы материального поощрения должны носить единый для всех подразделений характер. Однако на уровне конкретных специальных подразделений иногда целесообразно использовать собственные "правила игры", учитывающие специфику работы конкретного подразделения и позиционирование предлагаемого им клиентам товара (услуги) по бостонской матрице. Функциональные подразделения общекорпоративного уровня

Теперь остановимся подробнее на специфике работы функциональных подразделений общекорпоративного уровня. Можно выделить две группы задач, которые они призваны решать. Во-первых, выполнение определенных функций общекорпоративного уровня, которые в силу своей специфики либо высокой их стоимости не могут финансироваться на уровне специальных подразделений. Это такие функции, как, например, бухгалтерский и налоговый учет на корпоративном уровне, получение кредитов, продвижение на рынке общекорпоративной торговой марки, проведение общекорпоративных PR-компаний, кадровый учет и т.д. Во-вторых, формирование "правил игры", обеспечивающих применение единых принципов построения взаимоотношений, высокую степень координации и контроля деятельности специалистов специальных подразделений в рамках той функции, за которую данное функциональное подразделение отвечает.

Фактически речь идет о разработке корпоративных регламентов (положений), регулирующих систему управленческих и финансовых взаимоотношений подразделений между собой и с корпорацией в целом. Вполне естественно, что функциональные подразделения должны действовать в режиме "центров затрат", т.е. на основании выделенной части корпоративного бюджета. В значительной степени базовые принципы, на которых основаны механизмы деятельности функциональных подразделений, аналогичны тем, которые определяют "правила игры" для специальных подразделений при "жестком" варианте департаментализации. Обслуживающие функциональные подразделения в подавляющем большинстве случаев базовые принципы их деятельности обслуживающих функциональных подразделений аналогичны тем, которые используются при организации деятельности функциональных подразделений. Они являются "центрами затрат" со всеми вытекающими отсюда последствиями. Действительно, если обслуживающее подразделение начнет на "внутрикорпоративном рынке" продавать специальным подразделениям свои услуги по самостоятельно устанавливаемым ценам, то это скажется негативно на цене конечной продукции (услуг), предлагаемой корпорацией своим клиентам, и снизит

конкурентоспособность бизнеса в целом. Представим себе, что служба главного энергетика (внутренний монополист) стала самостоятельно устанавливать цены на поставляемые в специальные подразделения энергоресурсы! Однако в ряде случаев могут быть и исключения из этого общего правила. Они возникают в следующих ситуациях:

1) обслуживающее подразделение может предложить свои услуги не только внутри корпорации, но и внешним клиентам (группам клиентов);

2) обслуживающее подразделение выполняет специальные функции, потребность в которых существует на уровне специальных подразделений, функционирующих в "мягком" варианте департаментализации.

Специальные подразделения готовы платить за выполнение этих функций из находящихся в их распоряжении средств. При этом руководитель специального подразделения наделен правом выбора, кому платить за выполнение такой функции: взять на работу специально подготовленного сотрудника; "купить" данную услугу вне "корпоративного рынка"; купить эту услугу на "внутрикорпоративном" рынке. При наличии названных условий обслуживающие подразделения могут работать в "смешанном режиме". Деятельность таких подразделений для внутренних нужд корпорации осуществляется по "жесткому" варианту (т.е. за счет средств централизованного бюджета). Для внешней клиентуры и/или для потребителей "внутрикорпоративного" рынка, но при наличии свободы выбора у "покупателей услуг" - по "мягкому" варианту. Рассмотрим пример. Крупное оборонное интегрированная бизнес единица, столкнувшись с проблемой бюджетного финансирования основного производства, вынуждено было пойти по пути диверсификации и искать возможности работы на рынках гражданской продукции. При этом производство оборонного заказа было построено по принципу последовательной технологической цепочки. Иными словами, каждая структурная производственная единица (цех) получала от соседнего цеха некий ресурс, перерабатывала его, и передавала далее в цех следующего технологического передела. Разорвать технологическую цепочку было невозможно, так как это привело бы к невозможности выполнения оборонных заказов. В то же время каждый отдельно взятый цех (либо группа цехов) был технологически способен выпускать конечную продукцию, востребованную вне самого интегрированной бизнес единице, на рынках гражданской продукции. Было принято решение об изменении внутренней организационной структуры корпорации. При обязательности выполнения централизованного заказа цеха получили статус самостоятельных специальных подразделений (центров прибыли), а их руководители - права заключения так называемых инициативных договоров с внешними контрагентами от имени корпорации в целом. При этом невыполнение производственных обязательств в рамках корпоративного заказа специальными подразделениями означало для

них наступление экономических санкций. Самой жесткой санкцией было полное изъятие выручки, полученной по инициативным договорам в течение того периода, когда был срыв основного заказа (эта норма была внесена в положения о подразделениях). По отношению к этой группе подразделений был применен "мягкий" вариант департаментализации. Каждое подразделение обязано было отчислять определенную часть выручки, получаемую по инициативным договорам. По каждому подразделению процент отчислений от выручки определялся индивидуально. При этом основными факторами, влияющими на величину "внутрикорпоративного налога", были:

- Возможность подразделения самостоятельно осуществлять техническое перевооружение и замену оборудования. В подразделениях, которые пользовались дорогостоящим оборудованием, инвестиции в которое были экономически возможны только на общекорпоративном уровне, норматив отчислений был выше. При этом и функцию технологического развития данного подразделения корпорация брала на себя. В тех же подразделениях, где стоимость оборудования была относительно невелика, функция замены оборудования и необходимые ресурсы закреплялись за подразделением. Фактически это означало уменьшение для таких подразделений "внутрикорпоративного налога" как минимум на сумму амортизационных отчислений.
- Следующий фактор, который высшее руководство корпорации учитывало при установлении величины "внутрикорпоративного налога" - объективная потенциальная ресурсоемкость предлагаемой подразделением продукции (услуг) для гражданских потребителей.

Конечно же, учет влияния первого фактора на величину "внутрикорпоративного" налога можно хотя бы приблизительно рассчитать на основании экономических показателей. Учет влияния второго фактора в меньшей степени поддается объективной оценке и определяется прежде всего на основе не только управленческого учета, но и здравого смысла и оценок экспертов. Вся выручка от деятельности подразделения, полученная по инициативным договорам, после покрытия объективных затрат и уплаты "внутрикорпоративного налога" поступала в полное распоряжение руководителя подразделения и использовалась им как для поощрения персонала, так и для развития производства.

Следующая группа подразделений - обслуживающие подразделения, работали как в режиме центров затрат, так и в режиме центров прибыли (дохода). Внутрикорпоративные функции финансировались за счет централизованного бюджета, а работа по заказам специальных подразделений - по "мягкому" варианту, при котором часть выручки, полученной от "внутренних клиентов", оставалась на уровне подразделений, а другая часть

изымалась через "внутрикорпоративный налог" в пользу корпорации в целом. При этом право работать в смешанном режиме получили только те обслуживающие подразделения, услуги которых были представлены на рынке "внешними" конкурентами. Таким образом, корпорация избегала монопольно высоких внутренних цен.

Третья группа подразделений - функциональные подразделения и обслуживающие подразделения-монополисты. Они работали только в режиме "центров затрат" за счет централизованного бюджета. Поощрительный фонд для них формировался на общекорпоративном уровне, и распределялся на основании решений вышестоящих уровней управления. Тем не менее руководители этой группы подразделений имели достаточно широкий круг полномочий как в части работы с персоналом своих подразделений, так и в области управления другими ресурсами. Проведение подобной организационной перестройки корпорации позволило ей успешно преодолеть кризис диверсификации и, оставаясь производителем сложных технических систем оборонного назначения, выйти и закрепиться на рынках гражданской продукции.

Мы рассмотрели возможные варианты проведения департаментализации корпорации как способа преодоления кризиса диверсификации; провели анализ видов возникающих при этом подразделений и возможных механизмов их взаимодействия внутри корпорации. Теперь мы можем ответить на следующий вопрос. Какие изменения в основные документы корпорации, регламентирующие ее деятельность, необходимо внести при реализации процедуры департаментализации?

Кризис "Размывания ответственности"

Итак, процесс департаментализации позволяет фирме существенно повысить эффективность работы на рынке. Однако возникает очередная проблема в развитии организационной структуры корпорации, требующая срочного разрешения. Дело в том, что уже на ранних стадиях развития организации, когда процесс делегирования полномочий по вертикали только начинается, возникает проблема "размывания ответственности". По мере возникновения новых уровней управления часть ответственности вышестоящих уровней (одновременно с полномочиями и ресурсами) передается сверху вниз. Но, как уже было сказано, каждый вышестоящий руководитель лично отвечает за действия всей находящейся в его подчинении вертикали структурных подразделений и исполнителей. Так, в случае если неправильные действия торгового агента приводят к потерям фирмы, он несет ответственность перед своим непосредственным руководителем (условно говоря, руководителем отдела продаж на рынке А). Последний, в свою очередь, отвечает перед своим руководителем - начальником департамента продаж, который, в свою очередь, отвечает перед коммерческим директором, отвечающим за действия всей коммерческой службы перед

первым руководителем фирмы. Но и этот уровень ответственности не последний. Первый руководитель отвечает за действия всей фирмы перед владельцами бизнеса. Те же, в свою очередь, несут экономическую ответственность своими средствами, вложенными в бизнес (прямые убытки либо упущенная выгода). Таким образом, делегирование полномочий в рамках линейно-функциональной организационной структуры сверху вниз предполагает возвращение ответственности снизу вверх от конкретных исполнителей к высшему руководству. Уже на этом этапе достаточно сложно распределить меру ответственности между всеми уровнями управления, однако можно четко проследить источник возникновения проблемы с целью ее решения. Применение "жесткого" варианта департаментализации и развития организационной структуры по горизонтали приводит к возникновению следующих ситуаций: неудача в реализации товара А на рынке В может быть результатом ошибки исполнителя как производственной структуры, отвечающего за товар А, так и коммерческого подразделения, отвечающего за работу на рынке В... В конечном счете по линейным вертикалям ответственность за неудачу ляжет на высшее руководство, однако отреагировать адекватно на неудачу с тем, чтобы устранить причину проблемы, будет уже достаточно затруднительно. Для высшего руководства в этой ситуации определить структуру и исполнителей, по вине которых произошла неудача, и соответствующим образом отреагировать будет практически невозможно, так как непонятно, по какой из вертикалей линейных команд необходимо осуществить управленческое воздействие. Создание же специальных подразделений, имеющих право прямого выхода на клиентов при "мягком" варианте департаментализации с правом заключения договоров от имени корпорации, позволяет четко определить, кто именно отвечает за неудачу и проследить источник возникновения проблемы. Однако как и при всех остальных ситуациях, мера ответственности сотрудников (от рядового исполнителя до высшего руководителя) может быть определена только на внутрикорпоративном уровне. Но если говорить об ответственности с точки зрения внешней среды (контрагенты, государственные структуры, включая фискальные и правоохранительные органы), отвечает за любые провалы корпорация и ее высшее руководство. Что в результате получается? Полномочия и права принятия решений делегируются сверху вниз. Права управления ресурсами, поддерживая и обеспечивая реализацию полномочий руководителей подразделений, передаются сверху вниз. За лицами, наделенными полномочиями и правами управления частью ресурсов корпорации, закрепляются зоны ответственности. Но при этом ответственность не делегируется, а "размывается" по вертикали управленческой пирамиды корпорации. В конечном счете каждый уровень управления отвечает перед вышестоящим руководством как за свою зону ответственности, так и за зоны ответственности всех подконтрольных ему структур и

исполнителей. Действительно, что бы ни произошло в корпорации, персональную ответственность несет первый руководитель. Независимо от того, какое именно подразделение виновато в невыполнении обязательств, финансовую ответственность несет корпорация в целом. Очевиден кризис "размывания ответственности".

7.5. Дивизионирование

Путь выхода из кризиса "размывания ответственности" - развитие организационной структуры по пути создания полностью обособленных, самостоятельных структур, подчиненных единому центру, - дивизионов (дивизионирование). Суть этого процесса заключается в следующем. На базе структурных подразделений, отвечающих за определенные виды деятельности фирмы, создаются структуры, руководители которых полностью ответственны за работу фирмы по конкретному товару, услуге (группе товаров, услуг) либо за работу с конкретным сегментом рынка (географическим, потребительским). На этом этапе происходит организационно-правовое развитие корпорации. В конечном счете речь идет о разукрупнении бизнеса. На самом деле разукрупнение бизнеса через создание на базе его активов нескольких юридических лиц может быть использовано в различных ситуациях и решать различные задачи.

. Как правило, отдельные дивизионы получают статус юридического лица, находящегося в зависимости от базовой корпорации (формируются отношения материнское общество-холдинг и дочерние общества). При этом организационная структура каждой дочерней компании строится по линейно-функциональному принципу. Дочерние организации берут на себя максимум ответственности за свое направление деятельности, что приводит к необходимости закрепления за каждой из них ресурсного обеспечения по выполнению функций оперативного управления производством товаров и услуг. Как результат - внутри дочерних организаций формируются функциональные структурные подразделения, находящиеся уже в непосредственном подчинении первого руководителя дочерней организации. Тем не менее иногда используется и механизм разукрупнения корпорации через реорганизацию путем разделения либо выделения. Суть его заключается в том, что на базе активов и пассивов корпорации создаются два или несколько самостоятельных юридических лица. При этом отношения "основное - дочернее" (зависимое) общество не возникают. Независимо от того, какой именно процедурный механизм разукрупнения корпорации выбран, вновь создаваемые юридические лица (дивизионы) в подавляющем большинстве случаев создаются как "продолжатели дела" специальных подразделений. С точки зрения

обслуживания выбранных сегментов рынка, деятельность дивизионов очень напоминает деятельность специальных подразделений, работающих в режиме "мягкого" варианта департаментализации. Более того, использование "мягкого" варианта департаментализации на стадии подготовки корпорации к разукрупнению является условием, обеспечивающим эффективность проведения разукрупнения. Действительно, специальное подразделение, работающее в режиме "мягкого" варианта департаментализации (и его руководитель), может фактически освоить все функции самостоятельного юридического лица, за исключением функций налогоплательщика (налоги платятся от имени юридического лица), кредитополучателя (кредитополучатель отвечает по долгам своим имуществом, а собственником имущества является, естественно, не подразделение, а само юридическое лицо). Работа в подобном "мягком" режиме позволяет подразделению, на базе бизнеса которого в перспективе предполагается создать самостоятельную корпорацию, закрепиться на своем рынке, сформировать внутреннюю управленческую структуру, сформировать необходимый для самостоятельной работы кадровый потенциал, отработать управленческие связи. При этом все риски ошибок (которые неизбежны) берет на себя сама корпорация, а руководитель специального подразделения осваивает все те функции, с которыми он в перспективе столкнется как руководитель самостоятельного юридического лица. В чем сходство и принципиальная разница с точки зрения управления между специальными подразделениями (департаментами) и самостоятельными юридическими лицами (дивизионами) хорошо видно в представленной табл. 6. Дивизионы независимо от выбранной формы разукрупнения (создание дочерних организаций либо реорганизация через разделение либо выделение), как правило, формируются аналогично специальным подразделениям по одному из следующих принципов:

- товарный: дивизион отвечает за производство и/или сбыт данного товара/услуги (группы товаров/услуг) на всех сегментах рынка, на которых действует фирма;
- географический: дивизион отвечает за производство и/или сбыт товаров и услуг всей фирмы в данном регионе;
- клиентская группа: дивизион отвечает за производство и/или реализацию товаров/услуг, рассчитанных на определенную клиентскую группу - группу потребителей (например, молодежь).

Сравнительная характеристика принципов функционирования департамента и дивизиона

	Департамент	Дивизион
Статус	Подразделение юридического лица	Самостоятельное юридическое лицо
Полномочия руководителя	Определяются положением о подразделении и доверенностью, вплоть до практически полной аналогии с полномочиями единоличного исполнительного органа самостоятельного юридического лица	Определяются уставом юридического лица
Ресурсы	Ресурсное обеспечение деятельности определяется решениями высшего менеджмента организации и закрепляется на основе положений о подразделении и о финансовых взаимоотношениях. Возможна полная самостоятельность в распоряжении закрепленными ресурсами	Полное ресурсное обеспечение в масштабах всего имущественного комплекса самостоятельно бизнеса
Ответственность руководителя	Определена зона ответственности, но "разделена" с вышестоящим руководителем. На самом деле в большей степени ответственность за неправильные действия руководителя подразделения несет не он сам, а лицо, принявшее решение о делегировании соответствующих полномочий	Личная персональная ответственность
Имущественная ответственность	По долгам подразделения своим имуществом отвечает организация	Отвечает по долгам всем своим имуществом
Отчетность	Отчитывается перед вышестоящими менеджерами	Отчитывается перед собственником (собственниками)
Определение целей	Цели определяют высшие менеджеры	Цели определяют собственники

Привлечение заемного	Не имеет возможностей, так как не обладает собственным обособленным имуществом	Может привлекать заемные средства под гарантии собственного имущества
Привлекательность для инвестора	Не привлекателен для инвестиций, так как инвестор вкладывает средства не в конкретный бизнес (вид деятельности), а в диверсифицированную организацию в целом	Привлекателен для инвестора, так как есть возможность прямых инвестиций в конкретный обособленный бизнес

Таблица 7

Преимущества и недостатки вариантов разукрупнения

	Создание дочерних организаций	Реорганизация путем выделения либо разделения
Орган, принимающий решение	Единоличный исполнительный орган либо совет директоров (зависит от голосов, положений устава)	Собственники. При этом в акционерных обществах - тремя четвертями присутствующих на собрании, а в обществе с ограниченной ответственностью - всеми участниками единогласно
Отношения между юридическими лицами	Основное - дочерние общества	Формально абсолютно независимые друг от друга юридические лица
Оповещение кредиторов	Не нужно	Является обязательным
Права несогласных собственников	Никаких	В акционерных обществах - право требования выкупа акций, в обществах с ограниченной ответственностью несогласных быть не может, так как требуется единогласие при принятии решения
Ответственность	Основное общество при определенных условиях несет ответственность по долгам дочернего общества	Друг за друга не отвечают
Суммарная стоимость активов активов	Возрастает на величину уставных капиталов созданных дочерних обществ	Не изменяется, если в акционерных обществах акционеры не использовали право требования досрочного

		выполнения обязательств. Если же эти события произошли, то суммарная стоимость активов уменьшается
Долговые обязательства	Остаются в основном обществе, дочерние общества начинают функционировать, не имея старых долговых обязательств	Принимают на себя все юридические лица, созданные в результате реорганизации
Защита от рисков и стратегические политики	Появляется группа корпораций, каждая из которых действует самостоятельно, но неудачи одной корпорации могут компенсироваться успехами другой. В масштабах группы в целом реализуется принцип "не держать все яйца в одной корзине". Реально существует диверсифицированный бизнес в виде взаимосвязанных корпораций	Формально корпорации друг с другом не связаны, хотя в простейшем варианте имеют одинаковую структуру распределения уставного капитала. Успехи и провалы каждой корпорации - ее собственные успехи и неудачи. На рынке действуют самостоятельные корпорации, каждая из которых проводит политику фокусировки

Основной задачей документарного обеспечения вышеназванных процедур является правильный выбор организационно-правовой формы юридических лиц, которые, собственно, и будут осуществлять хозяйственную деятельность. При этом при реорганизации организационно-правовые формы новых корпораций predeterminedены и должны соответствовать организационно-правовой форме реорганизуемого общества. Возможность выбора реально возникает только при дивизионировании, проводимом через создание дочерних обществ. В любом случае при разукрупнении появляется возможность сформулировать положения учредительных документов таким образом, как это представляется наиболее целесообразным лицам, принимающим соответствующие решения. Процедуры управления при дивизионировании Рассмотрим проблему управления бизнесом, прошедшим стадию дивизионирования. При реорганизации высшим органом управления юридических лиц, созданных на базе специальных подразделений, будут общие собрания реальных собственников бизнеса. При этом в простейшем варианте акционер X, имевший в первоначальной корпорации "А" 51% акций (и голосов), получит при разделении по 51% акций корпораций "В" и "С" вместо пакета акций "А" и сохранит свое влияние на оба бизнеса. Аналогичная ситуация будет и при варианте выделения. Сохранив 51% акций корпорации "А", акционер X получит такой же процент акций в выделенных корпорациях "В" и "С". Таким

образом, он сохранит возможности влияния на стратегию корпораций, на кадровые назначения в каждой из них. Совершенно иная ситуация складывается при разукрупнении через создание дочерних обществ. В этом случае (особенно когда дочерние общества являются обществами одного лица по отношению к основному обществу) функции высшего органа управления будет осуществлять не реальный собственник бизнеса, а назначенный (либо избранный) им единоличный исполнительный орган основного общества, действующий на основании его устава, реализуя свои полномочия в этой части, принимая свои решения. Таким образом, при разукрупнении бизнеса через создание дочерних обществ между собственниками и бизнесами низового уровня возникает профессиональный посредник - первый руководитель основного общества. С точки зрения интересов высшего менеджмента корпорации, проводящей политику разукрупнения через создание дочерних обществ, этот путь является более предпочтительным, чем реорганизация. Во-первых, сохраняется возможность полного контроля всех финансовых потоков (в основном обществе - непосредственно, в дочерних - через людей, назначенных своим решением на должности их единоличных исполнительных органов). Во-вторых, статус генерального директора основного общества не только не уменьшается, а, наоборот, возрастает. Теперь он генеральный директор холдинга, и от его воли зависят дочерние общества, в которых он осуществляет функции собственника. При этом имущественную и персональную ответственность за действия дочерних обществ ни основное общество, ни его руководитель не несут (за исключением ситуаций, предусмотренных ст. 105 ГК РФ). Что же происходит при разукрупнении через реорганизацию? Появляется два или более юридических лица, которые с точки зрения управления не связаны между собой и не находятся под управленческими воздействиями единого центра принятия хозяйственных решений. Хотя в простейшем варианте распределение уставного капитала между собственниками бизнеса в реорганизованных организациях одинаково, у каждого юридического лица своя команда менеджеров, не связанная с коллегами в других бизнесах. Совершенно очевидно, что личные интересы менеджеров корпорации, которую предполагается разукрупнить через реорганизацию, вступают в противоречие с интересами собственников, настаивающих на принятии соответствующих решений. Руководитель большой корпорации, которая будет реорганизовываться, имеет шанс стать единоличным исполнительным органом только в одном из нескольких юридических лиц. Это означает уменьшение финансовых потоков, которыми управляет менеджер, уменьшение персонала, находящегося в подчинении, снижение социального статуса (раньше он руководил большой корпорацией, а теперь стал директором "маленького кусочка прежнего бизнеса"), а дополнительных преференций не возникает. Правда, разрешение этого конфликта возможно через передачу функций

единоличного исполнительного органа юридических лиц, возникших в результате реорганизации, управляющей организации, которую может возглавить генеральный директор первоначального бизнеса. Более того, в этом случае формально не связанные между собой финансовыми и управленческими отношениями корпорации фактически превращаются в диверсифицированную устойчивую группу юридических лиц. В конечном счете, если говорить о практике разукрупнения корпораций при преодолении кризиса "размывания ответственности" и создании дивизиональной организационной структуры, то в большинстве случаев используется путь разукрупнения через создание дочерних обществ. Это значительно проще и выгоднее, во-первых, с точки зрения процедуры, во-вторых, бесконфликтно с точки зрения менеджеров, в-третьих, более эффективно с точки зрения роста суммарных активов (а значит, и капитализации бизнеса), наконец, в-четвертых, эффективнее с точки зрения преемственности управления и сохранения единого центра принятия решений. Итак, по завершении процедуры разукрупнения (независимо от выбранного способа) вместо одной корпорации, в рамках которой развивался весь бизнес, появляется несколько юридических лиц, каждое из которых оказывается на той стадии организационного развития, которая характеризуется простейшим вариантом линейно-функциональной организационной структуры. Для каждой корпорации начинается путь, который до этого уже прошла та структура, из которой они появились.

8.9. Кризис рассогласования политики дивизионов

Дивизионы по мере своего развития проходят все те стадии, которые до этого проходила основная корпорация. Точно так же, как и основная корпорация, дивизионы вынуждены преодолевать кризисы эволюции организационной структуры, о которых уже было сказано выше. В результате на базе части структур дивизионов первого уровня формируются дивизионы следующего уровня. "Мама" родила "дочек". "Дочки" выросли и сами стали "мамами". "Мама" стала "бабушкой", у которой появились "внучки". Теперь наш бизнес (в наиболее типичном варианте) представляет собой жесткую иерархическую линейную структуру, состоящую из материнской организации, подконтрольных ей дочерних структур, которые, в свою очередь, контролируют свои дочерние дивизионы ("внучки" по отношению к "маме" - холдингу). При этом внутри каждой корпорации, входящей в такую пирамиду, существуют собственные функциональные подразделения, формируются штабные структуры. Вновь образуемые дивизионы строятся по тем же принципам, что и ранее созданные. Так, если дивизионы первого уровня были созданы по географическому принципу, то дивизионы второго уровня будут построены на основе товарного либо клиентского принципа, но с жесткой ориентацией на зону ответственности (регион) вышестоящего уровня управления. На рис. 27. показана трехуровневая дивизиональная структура.



Рис. 27. Дивизиональная структура управления

Теперь каждый дивизион полностью отвечает за определенное направление деятельности фирмы в целом, следовательно, достаточно самостоятельно формирует свою политику в конкретных областях, реагирует на воздействия внешней среды. Штабная структура каждого дивизиона стремится самостоятельно формировать систему стратегических целей и задач своей организации, формировать среднесрочные и долгосрочные программы развития своего направления, определять стратегические политики. В принципе ничего плохого в этом нет: продолжается процесс делегирования полномочий по вертикали. Однако наступает момент, когда различные дивизионы из-за несогласованности действий начинают работать в ущерб друг другу, элементарно не имея информации о действиях других структур, замкнутых на единый центр (материнскую организацию), но по другим линиям вертикальной подчиненности. Вот один из ярчайших примеров возникновения подобной ситуации. Одна известная транснациональная корпорация состоит фактически из четырех дивизионов второго уровня, которые отвечают за следующие направления деятельности фирмы: * производство напитков; * торговля; * продукты питания; * сеть закусочных быстрого питания. Отделение, отвечающее за производство напитков, делится, в свою очередь, на самостоятельные корпорации по географическому принципу. Президент региональной корпорации отвечает за производство и сбыт продукции в конкретной стране (группе стран). В 1993 г. в московском метро была открыта первая из серии закусочных быстрого питания (зона полномочий и ответственности руководства дивизиона второго уровня "фаст фуд"). Для руководства же дивизиона третьего уровня, зона ответственности и полномочий которого - Россия, это событие было полной неожиданностью и не могло не повлиять на политику дивизиона в своем регионе. Руководитель этого дивизиона узнал о произошедшем событии из телевизионного репортажа в новостях. Вполне естественно,

несогласованность действий этих двух дивизионов (второй уровень - закулочные; третий уровень - территория) привели к дублированию затрат. Например, дивизион, отвечавший за развитие сети закулочных, набрал собственный штат функциональных специалистов, хотя аналогичные специалисты уже были в штате дивизиона, отвечающего за территорию. Действия фирмы на региональном уровне необходимо было срочно корректировать, менять планы, перераспределять ресурсы. Кроме того, возник вполне разумный и естественный вопрос: а кому теперь должен подчиняться руководитель данного объекта? С одной стороны, он должен подчиняться региональному руководству (единая рекламная, финансовая, налоговая, кадровая и т.д. политика), т.е. дивизиону третьего уровня. С другой стороны, очевидна необходимость подчинения объекта дивизиону, отвечающему за развитие сети закулочных быстрого питания как вида деятельности (единая политика в области организации производства и обслуживания клиентов, технологические принципы, рекламная, финансовая политика и т.д.), т.е. дивизиону второго уровня. Этот пример является достаточно типичным не только для трех-уровневых организационных построений. На самом деле такие проблемы возникают уже на этапе существования двухуровневых организационных построений. Возникает очевидная кризисная ситуация в развитии организационной структуры - кризис рассогласования политики дивизионов.

7.6. Координация

Путь выхода из этого кризиса - координация действий отдельных элементов организационной структуры - предполагает использование новых подходов к построению организационной структуры бизнеса. Прежде всего усиливается роль штабного аппарата холдинговой (материнской) организации. Именно его задачей является выработка единой политики в масштабах всего бизнеса. Однако штабной аппарат, выполняя консультативно-рекомендательные функции, не может воздействовать непосредственно на дивизионы через цепь линейных вертикальных команд, так как работает непосредственно на высшее руководство. В связи с необходимостью координации политик различных дивизионов в рамках единой политики бизнеса возникли и развиваются механизмы двойного подчинения. Суть их заключается в том, что руководитель каждого дивизиона, отделения подчиняется напрямую двум руководителям, представляющим вышестоящий орган управления и отвечающим за различные направления деятельности (функции) бизнеса. Одна из наиболее типичных ситуаций - руководитель отделения подчиняется напрямую президенту корпорации и вице-президенту, отвечающему за конкретное направление. При этом вице-президент может одновременно быть председателем совета директоров дивизиона - дочерней организации либо

даже ее исполнительным руководителем. На рис. 28 показан один из вариантов организационной структуры с двойным подчинением. И тем не менее механизмы двойного подчинения не решают проблему координации действий различных исполнителей. Дело в том, что описанный механизм действует на уровне исполнительных руководителей дивизионов, но его влияние непосредственно не распространяется на конкретных исполнителей. Конкретный исполнитель по-прежнему имеет полномочия, делегированные от непосредственного линейного руководителя. Следовательно, координация действий исполнителей затруднена.

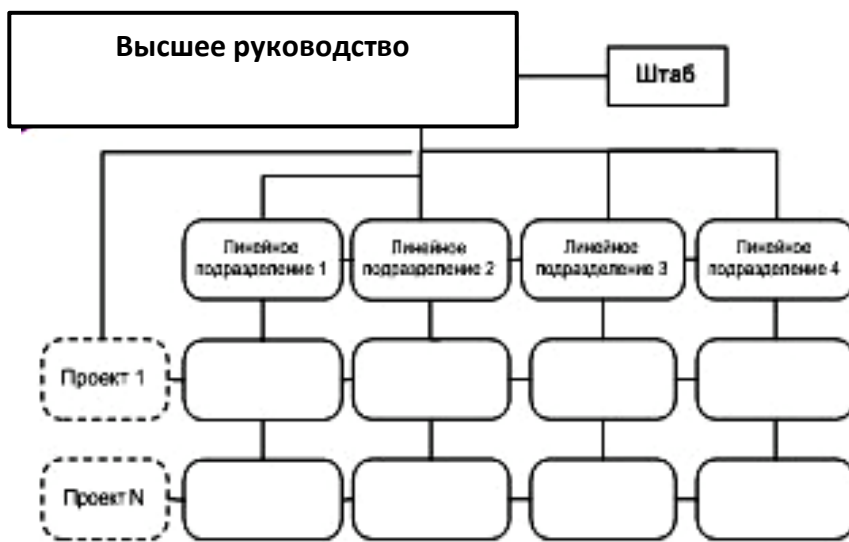


Рис. 28. Организационная структура с двойным подчинением

Некоторые организации на этом этапе своего развития используют матричный вариант построения структуры. Суть матричной структуры заключается в следующем. Исполнители, отвечающие за выполнение конкретных функций и подчиненные своим функциональным руководителям, объединяются в проектные группы, ответственные за развитие конкретного направления деятельности дивизиона либо бизнеса в целом. У каждого проекта есть свой собственный руководитель. Функциональные исполнители в пределах тех полномочий, которые касаются выполнения их функций, переходят в подчинение руководителя проекта (направления). Таким образом, каждый исполнитель оказывается в ситуации двойного подчинения: подчинение функциональному руководителю и одновременное подчинение руководителю по направлению (проекту). В свою очередь каждый из руководителей (функциональный и проектный) находится в подчинении своих непосредственных руководителей. В конечном счете, как и при традиционной линейно-функциональной структуре, все замыкается по цепочке линейных вертикальных команд на верхнем уровне управленческой иерархии всего бизнеса. Пример матричной организационной структуры

показан на рис. 29. Практическое использование матричной организационной структуры может дать очень большой эффект, хотя при этом возникают определенные проблемы.

Повышение скоординированности действий в рамках различных проектов и направлений деятельности фирмы при сохранении единой политики в части выполняемых функций является бесспорным преимуществом матричных структур управления по сравнению с традиционными линейно-функциональными структурами. Но при этом возникают следующие сложности. Конкретный исполнитель, находясь в условиях двойного подчинения, при противоречивости распоряжений своих руководителей оказывается в ситуации, когда, выполнив указание одного руководителя, автоматически не выполняет распоряжение другого, что нарушает принцип иерархической пирамиды. Возможный выход из этой ситуации: либо принять ответственность за принимаемое решение на себя, либо обратиться за окончательным решением на верхние уровни управленческой иерархии.



Рис. 29. Матричная структура управления

Первый путь, означающий дополнительное делегирование полномочий на уровень исполнителя, является наиболее эффективным, однако требует очень высокой квалификации персонала исполнителей (а значит, затрат на повышение квалификации и обучение сотрудников). Другой путь означает фактически изъятие полномочий в области принятия решений от нижестоящих органов управления вышестоящими и является тупиковым. Кроме того, проектные группы имеют в конечном счете временный характер существования.

Следовательно, периодически возникает необходимость перегруппировки сил исполнителей. Традиционные связи, построенные по принципу жесткой вертикальной иерархии, нарушаются. Фактически на этом этапе бизнес достигает пика своего развития в рамках традиционных организационных структур, построенных по схеме линейных команд, передаваемых по функциональной вертикали многоуровневой пирамиды управления.

Общий кризис иерархической организации

Иерархические типы организационных структур, обязательным элементом которых является единая цель всего бизнеса, достижению которой подчинены в силу властных полномочий верхних уровней управленческой иерархии все нижестоящие, уже не могут удовлетворить потребности бизнеса в эффективном управлении. Наступает кризис иерархического типа организационных структур, и единственный выход из него - кардинальное изменение принципов построения организации. Таким образом, на этапе формирования матричной организационной структуры возникают показанные ниже внутренние противоречия с традиционными принципами формирования линейно-функциональной структуры управления бизнесом.

Таким образом, использование матричной организационной структуры является фактически последним этапом в развитии линейно-функциональной структуры управления. Более того, появляется множество целей и политик отдельных дивизионов и даже групп исполнителей, зачастую противоречащих как друг другу, так и политике бизнеса в целом. Нарушается принцип иерархического построения самой системы, кардинально расширяются полномочия исполнителей. Возникает множественное дублирование функций. Рост квалификации персонала, работающего в системе двойного подчинения, требует очень больших затрат на повышение квалификации и, как следствие, на оплату труда исполнителей. Фактически можно говорить о наступлении кризиса организационной структуры. Сама матричная структура управления практически является переходной от иерархического типа организационных структур управления к принципиально новому типу организации бизнеса - квазиерархическим (псевдоиерархическим) организационным структурам. Таким образом, можно говорить о том, что развитие любого бизнеса происходит параллельно с развитием линейно-функционального типа организационных структур, но в конечном счете наступает период кризиса, выход из которого - возникновение принципиально нового типа организационных систем. Наглядно это представлено в табл. 7. Необходимость перехода от иерархических типов организационных структур к квазиерархическим (псевдоиерархическим). Практически это означает переход к принципиально новым формам организационного взаимодействия участников бизнес-процессов, основанным на новых

базовых принципах, существенно изменяющих действующие взгляды на построение эффективной организации. Таблица 7 Эволюция организационного развития корпорации

7.7. Сложные организационные корпоративные структуры

Говоря о построении сложных организационных структур, мы имеем в виду нетрадиционные с точки зрения классической "пирамиды власти" способы организации корпоративных отношений. Классические формы построения организации базируются традиционно на следующий принципам:

- У каждого подчиненного только один непосредственный руководитель.
- У каждого руководителя несколько подчиненных.
- Права принятия стратегических решений на корпоративном уровне определяются доминированием той или иной группы участников в уставном капитале основного общества.
- Права принятия решений, их объем, ресурсное обеспечение и зона ответственности определяются решениями вышестоящих органов.
- Команды передаются по линиям подчиненности сверху вниз.

Чем более высокого уровня организационного развития достигает организация, чем многообразнее виды деятельности, которыми она занимается, тем больше возникает уровней управления в рамках каждого юридического лица. Взаимоотношения между юридическими лицами также строятся по принципу "пирамиды власти". Основное общество диктует свою волю дочерним структурам, а через них - следующим уровням юридических лиц ("внучкам" и т.д.). Налицо жесткая иерархическая организационная схема. В то же время, как показал анализ эволюции организационного развития организации, современные рыночные вызовы для повышения эффективности функционирования (и выживания) бизнеса требуют роста специализации по функциям и видам деятельности самостоятельных бизнес-единиц. Одной из важнейших задач в связи с этим становится координация решений и действий, предпринимаемых организацией, по следующим направлениям: вид деятельности - функция. "Доминанта" одного из направлений, определяемая "пирамидой власти" в организации, автоматически означает игнорирование второго направления. Все это диктует необходимость перехода от иерархических типов организационных структур к квазиерархическим (псевдоиерархическим). Практически это означает переход к принципиально новым формам организационного взаимодействия участников бизнес-процессов, основанным на новых базовых принципах, существенно изменяющих действующие взгляды на построение эффективной организации. Перечислим базовые принципы построения таких структур:

- каждый подчиненный должен быть сориентирован на выполнение действий по разным линиям подчиненности: по функции и по конкретному виду деятельности, что вступает в

противоречие с классическим принципом единоначалия, характерным для традиционных организационных структур;

- у каждого руководителя несколько подчиненных, находящихся в неких отношениях подчиненности по отношению к другому руководителю;
- права принятия стратегических решений на корпоративном уровне определяются не доминированием той или иной группы участников в уставном капитале основного общества, а поиском взаимоприемлемого компромисса, соответствующего системе интересов всех бизнес-единиц;
- права принятия решений, их объем, ресурсное обеспечение и зона ответственности определяются принципом экономической целесообразности;
- команды передаются по линиям подчиненности, как сверху вниз, так и по горизонтали.

Практика последних десятилетий показала, что все больше и больше организаций в своей деятельности используют перечисленные выше принципы формирования организационных структур. При этом подобные примеры существуют во всех промышленно развитых странах. В этом смысле не является исключением и Российская Федерация.

Что такое квазиерархическая организационная структура

Прежде всего остановимся на принципиальном различии в юридическом оформлении властных полномочий между традиционными формами организации корпораций и квазиерархическими типами организационных структур. В традиционных, построенных по принципу "пирамиды власти" организационных структурах определяющую роль в управлении, обеспечивающую влияние на развитие бизнеса, играет доминирование в уставных капиталах корпораций. При этом принцип "власти - через влияние капитала" действует как в отдельно взятом юридическом лице, так и в рамках группы юридических лиц, подконтрольных с точки зрения капитала головной, холдинговой корпорации (основному обществу). В связи с этим основным юридическим документом, определяющим схему управленческих взаимоотношений и полномочия органов управления, является устав каждой конкретной корпорации. В отличие от традиционных организационных структур, в квазиерархических организационных структурах устав корпорации продолжает играть доминирующую роль на уровне каждой конкретной корпорации. Однако на уровне группы корпораций доминирующее значение при юридическом оформлении управленческих взаимоотношений приобретают долгосрочные договоры на оказание конкретных видов услуг (прежде всего функциональных). В этом и состоит принципиальное различие в подходах к юридическому оформлению взаимоотношений внутри сложной организационной структуры из нескольких участников - юридических лиц при традиционном, основанном на жесткой иерархии через власть капитала, подходе и квазиерархическом способе формирования

организационных отношений. Цели и задачи создания квазиерархических структур. Целью создания любой квазиерархической структуры является достижение синергетического эффекта от взаимодополнения различных видов деятельности, при сохранении достаточно узкой специализации каждого участника, целью которого является удовлетворение индивидуализированного спроса специфической клиентской группы. Задачи, которые призвана решать квазиерархическая структура, можно сформулировать следующим образом:

- Развитие горизонтальных связей между хозяйственно самостоятельными интегрированными бизнес единицами на длительной либо даже постоянной основе.
- Делегирование полномочий по высокопрофессиональному выполнению специфических видов деятельности либо функций управления специализированным самостоятельным хозяйственным субъектам.
- Оптимизация использования ресурсов самостоятельными фирмами.
- Возможности быстрого создания проектных организаций с участием нескольких заинтересованных сторон с целью реализации собственных экономических целей.
- Переход от управления через диктат власти центральной корпорации - владельца контрольных пакетов остальных участников структуры к управлению путем нахождения консенсуса; через поиск того компромисса, который может устроить все заинтересованные стороны.

При этом иерархический принцип построения организационных структур юридических лиц, входящих в квазиерархическую структуру, сохраняется. * Перераспределение полномочий в области принятия текущих решений по работе на специфических сегментах рынка, характеризующихся индивидуализацией спроса, на уровень тех субъектов хозяйствования, которые осуществляют непосредственный контакт с клиентами. Предоставление им полномочий на участие в выработке стратегических решений при необходимой добровольной (основанной на самостоятельной оценке целесообразности) централизации специфических функций и ресурсов. * Минимизация последствий стратегических ошибок путем прекращения отношений жесткой иерархической подчиненности нескольких хозяйственных субъектов, работающих на специфических рынках, "центру власти", не имеющему либо имеющему искаженную информацию о существующих и перспективных потребительских приоритетах конкретных многочисленных клиентских групп. В принципе список задач, которые должны решать квазиерархические структуры управления, можно продолжить. Базовый принцип построения квазиерархической структуры Любая квазиерархическая структура состоит из двух типов организаций, объединяющих свои усилия ради решения вышеназванных задач и получения в конечном счете синергетического эффекта. В любой квазиерархической структуре существует двухуровневая схема построения организации, построенная по матричному принципу.

Первый уровень - это производители специфических товаров (товарных групп) и услуг, реализуемых как внутри самой структуры, так и вне ее. Эти юридические лица ориентируются в своей деятельности на специфические требования конкретных клиентов (клиентских групп). Доминирующей стратегической политикой каждой такой корпорации является фокусировка. По мере развития индивидуализации потребителей количество интегрированных бизнес единиц первого уровня увеличивается, а специализация возрастает. Численный рост таких интегрированных бизнес единиц происходит двумя путями.

1) Разукрупнение существующих участников квазиерархической организационной структуры (путем разделения, выделения, дивизионирования - создания дочерних и зависимых новых юридических лиц).

2) Включение в состав интегрированных бизнес единиц первого уровня квазиерархической организационной структуры новых юридических лиц "извне" системы.

Далее интегрированной бизнес единице этого уровня в квазиерархических структурах мы будем называть "производственные".

Второй уровень - это специализированные по функциям либо видам деятельности фирмы (фирма), которые по принятым в рамках конкретного типа квазиерархической структуры "правилам игры" осуществляют обслуживание по данной функции либо виду деятельности остальных участников. Далее по тексту, говоря о фирмах второго уровня, мы будем использовать термин "обслуживающие". Именно эта группа интегрированных бизнес единиц и обеспечивает синергетический эффект в рамках всей системы.

8. КОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Отношения с акционерами и инвесторами. Основной задачей при построении отношений с инвесторами является максимальное сокращение несоответствия между ожиданиями инвесторов и последующими результатами деятельности корпорации, т.е. формирование понимания того, что представляет собой корпорация, чтобы инвесторы могли знать о ее потенциале, исходя из полученной информации. Это достигается путем налаживания между ними непрерывного потока достоверной информации. В результате снижается степень риска в глазах инвесторов и одновременно устанавливаются максимально выгодные цены для корпорации на протяжении длительного времени. Корпорации разрабатывают коммуникационные программы, предусматривающие публикации, презентации, личные визиты и проведение телефонных совещаний чтобы общаться с акционерами, специалистами по ценным бумагам, биржевыми брокерами. Для формирования

программы отношений с инвесторами необходимо создать точный и постоянный образ корпорации, который будет доводиться до всех участников корпоративных отношений. Этот образ должен постоянно подкрепляться результатами хозяйственной деятельности и оставаться неизменным в течение длительного времени. Также необходимо оценить, что же корпорация предлагает акционерам и инвесторам: высокий доход по акциям, стабильность, высокую прибыль, рост, работу на определенном сегменте рынка, выход на мировой рынок. Необходимо определить тип акционеров, инвестиционные цели которых совместимы с тем, что корпорация может им предоставить. Требуется ставить конкретные цели, поддающиеся оценке, к которым будет стремиться корпорация. Например, 20-процентный рост числа индивидуальных акционеров, конкретное снижение доли институциональных инвесторов, более широкое географическое распределение акционеров или рост числа аналитиков, отслеживающих деятельность корпорации. Необходимо выбрать масштаб деятельности. Это может быть минимальная программа, направленная исключительно на раскрытие информации, или широкая и активная программа действий, цель которой – увеличить или даже изменить состав инвесторов.

В целях повышения эффективности корпоративного управления целесообразно обеспечить публичное раскрытие следующей информации:

- структура совета директоров (состав и профессиональная квалификация членов совета, комитеты);
- структура менеджмента (обязанности, подотчетность, квалификация и опыт работы);
- организационная структура управления корпорации, включая ее обособленные структурные подразделения;
- информация об используемой в корпорации системе материального поощрения (политика в области оплаты труда, вознаграждения высшего руководства, премии, права на приобретение акций);
- характер и объем операций с аффилированными лицами и связанными сторонами, т.е. структурами, способными контролировать или существенно влиять на деятельность корпорации.

К связанным сторонам относятся:

- материнские и дочерние компании;
- юридические лица, находящиеся под общим контролем;
- ассоциированные лица (партнеры по бизнесу);
- физические лица, которые через принадлежащую им собственность оказывают существенное влияние на корпорацию, а также их близкие родственники;

- менеджеры, занимающие ключевые позиции.

Согласно позиции Комитета по международным стандартам бухгалтерского учета, раскрытие информации в этой области должно включать:

- а) характер отношений в случае наличия контроля, даже если между связанными сторонами не проводилось сделок;
- б) характер и размер сделок со связанными сторонами, сгруппированными соответствующим образом.

Разработка и совершенствование корпоративных норм. Общие признаки корпоративных норм можно сформулировать следующим образом:

- регулирование типичных ситуаций, отношений, имеющих место в корпорации, что позволяет создавать с их помощью модели корпоративных отношений;
- многократная повторяемость, при однократном применении в дальнейшем также действуют при аналогичных ситуациях;
- общий характер – распространение сферы действия на многих лиц, а не на одного или нескольких человек.

Субъект корпоративной нормы имеет точную количественную характеристику: коллектив наемных работников корпорации, ограниченный штатным расписанием, определенное количество акционеров.

Качественные характеристики могут изменяться: прием на работу, увольнение, вступление в членство, купля-продажа акций. Сфера действия корпоративных норм не определяется территорией корпорации, а ограничивается членством или принадлежностью субъекта к коллективу по различным основаниям. Волевое содержание корпоративных норм означает то, что содержание корпоративных норм составляет воля коллектива корпорации. В отличие от общегосударственных норм, основанных на навязывании воли извне, построение корпоративных норм осуществляется чаще всего по принципу согласования воли, тем самым соблюдая баланс интересов управляющих, акционеров и работников корпорации. Корпоративные нормы характеризуются соединением в одном лице субъекта и объекта регулирования (если корпоративная норма принимается общим собранием) либо сближением субъектов, принимающих решение и исполняющих его (если корпоративная норма принимается советом корпорации, правлением). Нормативные решения действуют должным образом лишь в случае принятия их теми, кто участвовал в их разработке и в дальнейшем обязуется их выполнять – членами корпорации. Корпоративные нормы также могут содержать

имеющие самостоятельный характер санкции, т.е. корпорации формируют свои собственные санкции, отличные от имеющихся в государственных нормативных актах, в основном лишение благ и льгот, установленных в корпорации.

Правовой характер корпоративных норм определяется их связью с общегосударственными нормами. В нормах общего действия предусматривается возможность коллектива регулировать свое поведение самостоятельно. Законодательно закреплена презумпция компетентности корпораций на издание корпоративных норм, что означает получение самостоятельности корпорациями в решении не только вопросов, по которым в законодательном порядке сформулированы общие нормы, но и те, которые не нашли в них отражения. В общих нормах определяются направления корпоративного регулирования путем указания на цели, задачи общества, государства, того или иного нормативного акта либо на назначение того или иного вида деятельности. Общими нормами установлены пределы корпоративного регулирования, определены запрещенные виды деятельности. Корпоративные нормы, как и общие нормы, должны соответствовать природе права, выражающей начала справедливости, принципам права (общим, отраслевым, межотраслевым). Общие нормы в определенных случаях определяют процедуру принятия корпоративных норм (например, ст.103 ГК РФ, относящая в компетенции общего собрания акционерного общества ряд организационных вопросов). В соответствии с положением о том, что нормы, имеющие меньшую юридическую силу, не могут входить в противоречия с правовыми нормами, имеющими большую юридическую силу, зависящую от местоположения правотворческого органа в иерархии государственных структур, корпоративные нормы не должны противоречить общегосударственным нормам. Корпоративные нормы могут обеспечиваться государственным принуждением.



Рис.30. Принципы построения корпоративных норм

Корпоративный нормативный акт – документ, изданный органами управления корпорации, компетентными в решении тех или иных вопросов производственной и социальной жизни коллектива, содержащий корпоративные нормы. *Корпоративные нормативные акты имеют характеризующие признаки:*

- правотворческий характер – устанавливает, изменяет или прекращает действие корпоративных норм;
- издаются органом управления в пределах своей компетенции;
- имеют документальную форму;
- отсутствие противоречий законодательству и корпоративным актам, имеющим большую юридическую силу.

Корпоративные нормативные акты делятся по субъектам на акты коллективов корпораций, акционеров, наемных работников (акты корпоративных референдумов, акты общих собраний), акты исполнительных органов корпорации (акты советов директоров, правлений, советов предприятий), акты руководителей корпорации, принимаемые в порядке единоначалия. По отраслевому признаку различаются корпоративные нормативные акты, регулирующие финансовую деятельность, сферу управления, сферу применения труда, сферу социального обеспечения, имущественную сферу.

Корпоративный климат. Под корпоративным климатом подразумеваются особенности восприятия сотрудниками приоритетных задач корпорации. Научные исследования в области изучения корпоративного климата позволили выявить два больших приоритетных класса задач. Первый класс связан с восприятием сотрудниками степени поощрения корпорацией их материального положения. Это восприятие позволяет ответить на вопрос «В какой степени материальное благосостояние сотрудника является приоритетной целью для руководства корпорации?» Информация, которую сотрудники получают благодаря многогранному характеру работы, формирует их понимание приоритетных задач корпорации в отношении материального благосостояния сотрудников. Второй класс приоритетов включает стратегические цели корпорации.



Рис.31. Корпоративные нормы

Понимание целей или приоритетов корпорации интерпретируется бесчисленным количеством областей деятельности: служба изучения потребительского спроса, обновление ассортимента выпускаемой продукции, качество производимой продукции, получение прибыли любой ценой, безопасность деятельности корпорации. Корпоративный климат, воспринимаемый сотрудниками, представляет функцию неизмеримого многообразия накопленного опыта. Чем последовательнее приоритеты корпорации с точки зрения их практического осознания сотрудниками, тем более вероятность того, что свою энергию они будут направлять на содействие достижению корпоративных целей.

Многообразный опыт, на основе которого формируется представление сотрудниками о степени благоприятствования корпоративного климата, включает:

- Способ структурирования деятельности. Не тривиально построена работа, и многообразны ли используемые в ней методы, или она скучна и монотонна? Определены ли цели и принципы деятельности четко и неформально?
- Характер формальных и неформальных межличностных отношений.
- Процедуры, согласно которым распределяются вознаграждения, включая материальное поощрение.

Корпорации различаются по способу структурирования деятельности, используемым методам поощрения сотрудников и существующей структуре межличностных отношений. Если работа интересна и за нее хорошо платят, а вознаграждение распределяют на конкурсной основе, если межличностные отношения характеризуются теплотой и участием, корпоративный климат воспринимается, как климат, способствующий формированию ощущения благополучия.

8.1. Корпоративная культура

Корпоративная культура представляет собой важный компонент и условие существования корпорации. Корпоративная культура включает перечень проблем, которые, по мнению сотрудников, составляют основу убеждений и ценностей руководства. Благодаря существующей корпоративной культуре сотрудники объясняют себе и другим, почему их корпорация функционирует определенным образом и как ее деятельность связана с обеспечением комфортной атмосферы работы сотрудников и выполнением стратегических приоритетов самой корпорации.

Корпоративная культура – совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной корпорации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.

Корпоративные ценности – все окружающие корпорацию и находящиеся внутри нее объекты, в отношении которых члены корпорации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями корпорации. Ценности разделяются на те, которыми владеет корпорация, на которые она ориентируется, но и те и другие определяют поведение членов корпорации согласно избираемым ими приоритетам.

Организационные нормы – общепринятые в данной корпорации шаблоны поведения. К ним относятся образцы отношений с начальством и подчиненными, обычаи, принятые в корпорации и не действующие вне ее, нравственные нормы, институциональные нормы,

характерные для организаций, входящих в данный социальный институт (производство, бизнес, политические организации).

Одним из наиболее распространенных видов классификаций корпоративных культур является разделение их на индивидуалистскую и коллективистскую.

Индивидуалистская корпоративная культура – субкультура, основанная на ценностях личного достижения и связанная с целями-ориентациями. Она выражается в постоянном стремлении членов корпорации к повышению личного престижа (престиж группы на втором плане) и личного должностного статуса, достижению материальной выгоды для себя, членов своей семьи, друзей и родственников. Индивидуалистская корпоративная культура характерна для многих корпораций США.

Коллективистская корпоративная культура – ориентирована на групповую деятельность, ее ценности и нормы связаны с идентификацией индивидов с организацией или своей группой в организации. Группы строятся по принципу сходства ценностей, норм, сильно развит внутригрупповой контроль, ограничен индивидуализм, члены корпорации работают только в группах или командах, личное благополучие возможно только через процветание корпорации. Нормы коллективистской корпоративной культуры наиболее ярко проявляются в японских корпорациях.

Также корпоративные культуры разделяют по характеру властных отношений на демократичную и авторитарную.

Демократичная характеризуется наличием доверительных и мягких отношений между руководителями и подчиненными. Ценности этой культуры ориентированы прежде всего на достижение и сохранение свободы высказывания своего мнения при решении различных проблем.

Авторитарная культура характеризуется наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля. Работники всегда ждут указаний руководителя по всем вопросам их деятельности, принятие инициативных решений жестоко наказывается. Основными принципами являются дисциплина и осторожность. Достижение целей корпорации с авторитарной культурой возможно только при наличии талантливого и решительного руководителя.

2. Виды (типы) корпоративной культуры

Различают следующие типы корпоративных культур :

1. «Культура власти». В данной культуре компании особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Компании с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и

продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет компании быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

2. «Ролевая культура». Характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип компаний функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая компания способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

3. «Культура задачи». Данный вид культуры сориентирован и первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности компаний с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких компаниях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности компании.

4. «Культура личности». Компания с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

В условиях трансформирующейся отечественной экономики целесообразно применять в компаниях основные положения таких типов организационной культуры, как «культура власти» и «культура задачи». «Культура власти» в качестве источника власти предполагает эффективное использование и перераспределение руководителем имеющихся ресурсов, базируется на принципах иерархической структуры, продвижение по ступеням которой осуществляется по критериям преданности общей миссии. Этот тип организационной культуры позволяет оперативно реагировать на изменения среды, принимать и реализовывать решения. «Культура задачи» ориентирована на решение поставленных задач и реализацию разработанных проектов.

Также выделяют следующие типы корпоративной культуры :

- сильная корпоративная культура. Ей свойственно наличие небольшого количества обязательных исполняемых ценностей и норм, которые сознательно корректируются в случае необходимости. Она является закрытой культурой (стремление сохранить показное единство,

выносить сор из избы, нежелание видеть недостатки). Формально данная культура объединяет, но одновременно подавляет персонал, поэтому и не становится решающим моментом его мотивации;

- слабая корпоративная культура, которая практически не содержит общих ценностей и норм; каждый элемент организации имеет свои, редко противоречащие другим ценности и нормы, которые легко поддаются внешнему и внутреннему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая корпоративная культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в результате приводит к ослаблению организации.

Джеффри Зонненфельд - ассоциированный декан Школы менеджмента Йельского университета – предлагает следующую классификацию типов корпоративной культуры: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «академической культурой» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные

возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации

Корпоративная культура может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре управления и в кадровой политике, оказывая на них свое влияние. *На корпоративную культуру влияют следующие факторы:*

- идеальные цели;
- господствующие идеи и ценности
- выдающиеся деятели и ролевые модели
- принятые стандарты и правила;
- неформальные каналы коммуникации.

Иначе это можно сформулировать следующим образом:

- важность работы для достижения успехов в бизнесе;
- склонность к риску, поощрения и наказания;
- энергия, стимулы и инициатива;
- информация и подготовка;
- уважение к человеку вообще и к служащим в особенности, так как они являются залогом развития бизнеса;
- признание факта, что потребители и их нужды – центр вокруг которого вращается вся деятельность корпорации.

Корпоративную культуру отличают следующие свойства: всеобщность, неформальность, устойчивость.

Всеобщность выражается в том, что корпоративная культура охватывает все направления деятельности корпорации. Корпоративная культура может определять тот или иной порядок разработки стратегических целей, кадровой политики и особенности существующих коммуникаций внутри организационной структуры управления корпорации. Одновременно корпоративная культура является не только оболочкой жизнедеятельности корпорации, но и одним из ее основных элементов, смыслом, определяющим содержание корпоративных отношений и внутрикорпоративных актов. Свойство всеобщности, неопределенность границ корпоративной культуры позволяют отождествлять ее с понятием «корпоративный климат».

Неформальность корпоративной культуры определяется тем, что ее функционирование практически не связано с официальными, установленными правилами, а находится в соответствии и тесной взаимосвязи с корпоративными нормами, обычаями и традициями.

Корпоративная культура действует как бы параллельно с формальной хозяйственной деятельностью корпорации. Отличительной ее чертой является преимущественное использование вербальных форм коммуникаций, а не письменной документации и строгих инструкций. Она основывается на неформальных контактах между участниками корпоративных отношений, соответствующих общепринятым ценностям и деловым обычаям.

Именно неформальность корпоративной культуры является причиной того, что результаты воздействия этой культуры не поддаются оценке с применением количественных показателей. Здесь могут быть использованы только качественные характеристики.

Устойчивость корпоративной культуры связана с таким ее свойством как традиционность ее норм и институтов. Становление корпоративной культуры требует больших усилий на протяжении длительного времени не только со стороны управляющих, но и при участии сотрудников корпорации и других участников корпоративных отношений. Сформировавшись, ценности корпоративной культуры и способы их реализации приобретают характер традиций и долго сохраняют устойчивость при обновлениях трудового коллектива.

По мнению некоторых ученых, наиболее полно корпоративную (организационную) культуру характеризуют следующие ее функции.

Охранная функция заключается в том, что корпоративная культура является препятствием для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей со стороны внешней среды, то есть она нейтрализует негативное действие внешних факторов.

Интегрирующая функция заключается в том, что корпоративная культура прививает определенную систему ценностей, синтезирующая интересы всех уровней корпорации, что

позволяет сотрудникам лучше осознать цели корпорации, получить наиболее благоприятное впечатление о корпорации, ощутить себя частью единой системы и осознать свою ответственность. Интегрирующая

Регулирующая функция проявляется в том, что корпоративная культура включает в себя неформальные неписанные правила поведения в процессе деятельности корпорации (характер коммуникаций, последовательность выполнения работ, формы обмена информацией). Регулирующая функция также способствует росту производительности корпорации.

Заменяющая функция проявляется в том, что сильная корпоративная культура способна к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, дает возможность руководству корпорации не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках управления корпорацией.

Адаптивная функция проявляется в том, что корпоративная культура облегчает приспособление работников к организации, позволяя наиболее эффективно вписаться в организационную структуру и существующие взаимоотношения.

Образовательная и развивающая функция определяется тем, что корпоративная культура связана с образовательным и воспитательным эффектом, результатом чего является увеличение знаний навыков работников, используемых корпорацией для достижения целей.

Функция управления качеством проявляется в том, что корпоративная культура в конечном итоге отражается на результатах хозяйственной деятельности, побуждая работников к ответственному отношению к работе, способствует повышению качества выпускаемой продукции, предоставляемых работ и услуг.

Функция ориентации на потребителя заключается в том, что учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженных в системе ценностей фирмы, являющейся составной частью корпоративной культуры, способствует упрочению отношений с потребителями.

Функция регулирования партнерских отношений определяется наличием выработанных корпоративной культурой правил взаимоотношений с партнерами, предполагающих моральную ответственность перед ними.

Функция приспособления экономической организации к нуждам общества способствует созданию наиболее благоприятных внешних условий для деятельности корпорации. Эффект заключается в устранении барьеров, преград, нейтрализации действий, связанных с нарушением или игнорированием корпорацией определенных условий, в устранении убытков.

8.2. Понятие корпоративной традиции и обычая

В свою очередь, ядром корпоративной культуры являются ее традиции и обычаи, основная функция которых состоит в обеспечении преемственной связи между поколениями. Понятие «поколение» здесь достаточно условно и скорее фиксирует отношения между старыми (но не в плане возраста, поскольку основателями очень многих современных корпораций, а соответственно и их традиций, были весьма молодые люди) и новыми сотрудниками. Более того, для небольших или недавно образованных фирм традиция зачастую фиксирует опыт фактически одних и тех же людей (одного поколения), но в динамике внутреннего развития фирмы и ее адаптации к меняющимся внешним обстоятельствам. В любом случае истоки традиций укоренены в прошлом корпорации, однако их реальное значение связано с актуализацией сложившихся образцов поведения и мышления в настоящем и перспективами их воспроизведения в будущем. Тем самым традиция выступает одновременно и как достояние прошлого, и как проекция в будущее, преломляясь в настоящем и организуя его. Условием существования корпоративных преемственных связей является относительная стабильность всякого производства.

Безусловно, современное производство значительно трансформировалось и характеризуется сегодня скорее революционным, а не «непрерывным» характером развития. Вместе с тем в пределах каждой отдельной организации ее модернизация никогда не бывает абсолютно полной. Как правило, сохраняется прежняя инфраструктура, кадры, алгоритмы поведения, т. е. происходит продолжение «унаследованной деятельности», составляющей основу традиции как преемственной связи. При этом характер деятельности в немалой степени определяет специфику складывающихся корпоративных традиций, принятых норм общения и поведения. В этом плане можно даже говорить о различных профессиональных субкультурах (например, программистов или работников гостиничного бизнеса), выстраивающих различные стратегии не только организации труда и рабочего времени, но и форм коммуникации, языка, dresscod'a и т. п. Еще одна группа факторов, обуславливающих формирование и функционирование корпоративных традиций, относится к духовной сфере. Всякая корпорация образуется под какую-то идею, цель, которая во многом остается константной на протяжении всего времени ее существования. Подобные идеи и цели нельзя редуцировать только к требованиям коммерческой рентабельности и прибыли, хотя, безусловно, все в равной степени хотят быть успешными и хорошо зарабатывать. Помимо этого необходима и дополнительная апология всякого корпоративного бренда, делающая его привлекательным как для собственных сотрудников, так и для внешнего окружения. Именно соответствующая идеология интегрирует корпорацию в единое целое, заставляя, к примеру,

студента и ректора в равной мере гордиться своим университетом, а разнорабочего и директора компании — чувствовать себя членами одной команды. Заданные цели развития для корпорации в целом по-своему конкретизируются на уровне различных ее подструктур и отдельных сотрудников. Фактически они определяют смысл той или иной профессиональной деятельности, подчеркивая ее значимость как для самого работника, так и для его окружения. Учитывая то количество времени и сил, которые современный человек отдает работе, наличие отлаженной корпоративной системы ценностей является необходимым фактором не только профессиональной, но и смысложизненной идентификации личности. Отличительной чертой традиционной регуляции выступает ее неинституциональный характер, т. е. она не нуждается в особых юридических или административных структурах и санкциях для своего поддержания. Ее существование основано на силе авторитета общественного мнения, на внутреннем убеждении в правильности определенного образа мышления и действия. На уровне культуры в целом традиция — это тот механизм, который заставляет нас жить по законам культуры, где культурные ценности представляют собой не просто абстрактные сущности высшего порядка, но являются аналогом кантовского «морального закона внутри нас». По своей сути корпоративные традиции так же неинституциональны, однако в отличие от стихийно складывающихся общекультурных традиций они могут стать действенным элементом административной политики и менеджмента. Последнее предполагает знание и понимание того, что такое корпоративная традиция, из каких элементов она складывается и каковы механизмы ее функционирования и развития.

8.3. Корпоративная традиция и её структура

Традиция — это форма преемственной связи между поколениями . Преемственность обеспечивается за счет воспроизведения уже устоявшегося опыта в новых условиях и ситуации. Основными элементами такого опыта являются корпоративные стереотипы, нормы и ценности. Данное выделение достаточно условно. В реальной традиции все эти три компонента тесно переплетены, образуя целостную систему, где стереотип имеет ценностную окраску, норма выступает в качестве стереотипизированного образца поведения, ценность связана с определенным регулятивом деятельности и т. д. Вместе с тем в целях теоретического анализа представляется возможным зафиксировать, что структура содержательного ядра корпоративной традиции предполагает наличие органичного комплекса таких элементов, как стереотипы, нормы и ценности.

Под стереотипом обычно понимают схематизированный, стандартизированный, устойчивый, эмоционально окрашенный образ в сознании людей . Любая информация, идея,

понятие, прежде чем войти в традицию, должны пройти стадию стереотипизации, т. е. стандартизироваться и быть принятыми определенной группой людей. Отличительной особенностью стереотипа в сравнении с другими видами знания является то, что он соотносится не с реальным объектом, а с соответствующим общественным мнением. В этом плане стереотипы частично можно интерпретировать как своего рода предубеждения, мешающие трезвому взгляду на ситуацию. Наиболее расхожими среди них можно считать гендерные (например, женщина не может быть хорошим программистом), этнические (скажем, греки — это плохие работники) стереотипы, предвзятость по отношению к новым технологиям и др. Вместе с тем отождествление стереотипа с предубеждением, играющим чисто негативную роль, неправомерно. Согласно У. Липпману, введенному в обиход это понятие, стереотипы необходимы нам для экономии сил. Благодаря им мы не открываем мир каждый раз заново, но достраиваем его. Стереотипы выступают неизменным фактором категоризации действительности, ее понимания.

Несмотря на дорефлективный (предрассудочный) характер стереотипизированных знаний, они образуют сложную многоуровневую систему. Здесь можно выделить глубинные общие представления о действительности (например, Земля круглая, Космос бесконечен, но жизнь на Земле конечна, поэтому природу надо охранять). Общие представления конкретизируются соответствующими этнокультурными стереотипами (скажем, понимание демократии и гражданского общества, этики бизнеса в таких странах, как Германия, США или Россия, будет различаться).

Следующий уровень связан с профессиональными субкультурами. Природа профессионально-образовательного знания даже в самых творческих специальностях во многом имеет также стереотипизированный характер (хороший специалист на уровне автоматизма знает, что правильно и где допущена ошибка). Корпорация, которая может объединять людей различных профессий и национальностей, как правило, обрывает собственную систему стереотипов, которые соотносятся с пониманием общих целей и задач, распределением сил и ресурсов, стратегиями лидерства, организацией рабочего времени и места и т. п. Безусловно, все люди разные, и подчиненному трудно понять начальника, а уборщице — гениального, но неряшливого специалиста. Однако наличие разделяемых всеми или большинством общих убеждений является неизменным фактором не только формирования корпоративной культуры и ее традиций, но и успешности корпорации в целом.

Особая значимость стереотипов корпоративного менталитета определяется еще и тем, что они выполняют функцию его защиты. Распределяя восприятие мира по привычным полочкам, стереотипы тем самым образуют «строительные леса», защищающие корпорацию от возможных внешних и внутренних коллизий. Определяя реалии корпоративного топоса

(«дома»), они задают векторы его последующего развития, в процессе которого они могут частично перестраиваться и изменяться. Вместе с тем полная ломка стереотипов фактически ведет к утрате корпоративной идентичности.

Следующим элементом содержательного ядра традиции являются корпоративные нормы, в которых отражаются принятые правила поведения и требования общественной дисциплины. В отличие от стереотипов, которые могут характеризовать и личностный уровень понимания действительности, норма всегда имеет социальную природу. Она описывает «нормальное», привычное состояние для всех, выступая как принятый алгоритм признанного правильного поведения. Нормы выполняют регулятивную функцию, объединяя и коррелируя деятельность и общение различных людей. Будучи подчинены определенной ценностной установке, они конкретизируют совокупность способов и методов ее осуществления, посвоему отвечая на вопрос, что надо делать в той или иной ситуации. По сравнению со стереотипами и ценностями, относящимися к ментальным проекциям традиции, нормы более осязаемы и «зримы». В этом плане для них характерна большая степень регламентации и ригидности. Достаточно условно корпоративные нормы можно разделить на формальные и неформальные. К формальным относятся все те обязанности и нормативы, которые зафиксированы в официальных документах, начиная от устава организации и заканчивая правилами техники безопасности, и за несоблюдение которых грозят соответствующие административные или юридические санкции. Они играют весьма существенную роль в функционировании корпорации как целостного организма, а их поддержание и соблюдение в немалой степени является основанием, но одновременно и проявлением должной корпоративной культуры. Здесь следует отметить особое значение тех норм, которые отражены в уставе, поскольку они представляют собой непосредственную конкретизацию соответствующих ценностно-целевых установок организации и являются продолжением и развитием ее общей философии. Вместе с тем уставные требования имеют зачастую декларативный характер и проявляют себя скорее как тенденция, но не общее правило (вроде того, как общий запрет на использование шпаргалок на экзамене не мешает студенту при желании списывать). Однако подлинным основанием корпоративной традиции являются ее неформальные (неписанные) нормы, в которых действительно отражается уникальное «лицо» и стиль жизни всякой организации. Они определяют своеобразный корпоративный этос как устойчивые, привычные формы социального поведения. Со времен Аристотеля это слово достаточно многозначно (нравы, характер, обычаи и т. д.), но в различных контекстах оно отсылает к принятой в обществе (разумной) стратегии поведения. Производными от него являются такие понятия, как этика и этикет. Соответственно,

неформальные нормы корпоративного этиоса можно разделить на этические, этикетные, а также корпоративные ритуалы и обычаи.

Нормы корпоративной этики во многом производны от соответствующей этики бизнеса и профессиональной этики, однако не сводятся только к ним. Практически всякая организация сегодня объединяет самых разных по характеру людей и различных специалистов (уборщики, бухгалтеры, менеджеры, программисты, юристы, врачи и т. д.), профессиональный кодекс чести у которых может отличаться. Вместе с тем общая ориентация на успех (коммерческий или статусный) определяет необходимость сбалансированного взаимодействия всех подструктур, установление уважительного отношения к труду каждого. При этом классические этические добродетели (справедливость, честность, долг, ответственность и др.) подчиняются интересам функционирования целого, вследствие чего может произойти их своеобразная перверсия, поскольку в бизнесе, как и в политике, сложно преуспеть и остаться с «чистыми руками». Вместе с тем в рамках каждой корпорации выстраиваются свои этические нормы по отношению к субординационным связям (например, при обращении к начальству нести с собой «подарок» или нет), к коллегам (помогать или не помогать тому, кто не справляется с работой), к клиентам (стоит ли быть с ними честными), к собственности (допустимо или нет прихватить с собой что-то полезное) и т. д. Корпоративный этикет представляет собой совокупность принятых в организации правил поведения. Их соблюдение является гарантом здорового микроклимата в организации и сохранения ее собственного лица для внешнего наблюдателя. В основе корпоративного этикета лежат общие принципы делового этикета (вежливость, тактичность, пунктуальность, обязательность и др.), однако его конкретная стилистика может существенно варьироваться. К этикетным нормам относятся сложившиеся правила делового и межличностного общения, его язык (например, использование ненормативной лексики уместно в армейском коллективе, но не в банке). Еще одну группу составляют правила, регламентирующие совместную деятельность (распределение обязанностей, отношение к рабочему времени и месту, гендерные или возрастные роли и т. д.). Этикет задает границы приемлемого или неприемлемого, приличного или неприличного в рамках той или иной организации, а соответственно, большую роль здесь играет и принятый стиль одежды и внешнего вида.

Ритуалы и обычаи образуют наиболее видимую сторону корпоративных традиций (последние чаще всего и ассоциируются с так называемыми «корпоративами»). Ритуалы представляют собой стереотипизированную и регламентированную систему действий с определенным символическим контекстом. Символика ритуала, как правило, нацелена на апологию корпоративной идеологии и формирование чувства причастности общему делу. Спецификой ритуала является его привязанность к тем или иным знаковым событиям как в

жизни отдельного сотрудника (например, вступление в должность или проводы на пенсию), так и в рамках корпорации в целом (открытие или завершение сезона, день ее основания и т. п.). Корпоративные обычаи определяют повседневную жизнь организации, конкретизируя привычные стратегии поведения ее работников в служебное (допустим, делать скидку первому клиенту) и неслужебное время (скажем, собираться на обед в определенной закусочной). Особую роль в системе ритуалов и обычаев занимают корпоративные праздники (staffparty) и мероприятия (спортивные соревнования, выезды на природу и т. п.). Характерные для них нивелирование иерархических отношений и возможность общения «без галстуков» не только позволяют по-другому открыть для себя своих коллег, но и реально способствуют формированию коллективного единства и целостности. Интегративным началом по отношению к корпоративным стереотипам и нормам выступают ценности, поскольку именно они фокусируют в себе ответы на вопросы, ради чего была создана корпорация, почему необходимо соблюдение тех или иных норм и что обуславливает относительную стабильность наших стереотипов.

Ценности определяют основные идеи, смысл существования корпорации, выступают в качестве идеала, цели, к которой она стремится. Если стереотипы и нормы отражают наличное бытие (сущее), то ценности — это сфера должного. В ней отражен мир человеческих желаний, интересов и потребностей. Ценность актуальна до тех пор, пока в ней заинтересованы и пока есть условия для ее воплощения. Несмотря на привязку к прошлому, поскольку базовые концепты формулируются при создании корпорации, ценности по-своему конкретизируются в каждой новой ситуации, определяя общую стратегию развития организации. Происходит это благодаря особой природе ценностной регуляции, которая проявляет себя не столько как «данность», сколько как «заданность», открытая для индивидуальных интерпретаций. В качестве аналогии можно привести пример общекультурных ценностей (красота, истина, благо и др.), которые, будучи старыми, как мир, в каждом отдельном случае постигаются заново. Универсальными ценностями всякого бизнеса являются прибыль и успех. Однако, несмотря на то что этимологически само понятие ценности является производным от «цены», не стоит его полностью меркантилизировать. Ценности определяют то, что сегодня называют «миссией корпорации», и конкретизируют ее собственное место в системе общесоциальных приоритетов развития. Соответственно, через систему ценностей корпорация нам предлагает не только товар, но и причастность к спорту, здоровье, домашний уют и комфорт и даже, как в ситуации с Facebook'ом, дружбу и победу над одиночеством. Характеризуя внешний имидж той или иной организации, корпоративные ценности одновременно определяют и базовые стратегии поведения ее собственных сотрудников (значимость яркой индивидуальности или акцент на коллективной работе, приоритеты инициативности или надежности и т. п.). Как

правило, все это сформулировано в уставе организации, представляющем собой что-то вроде ее основного закона или конституции. Прерогатива формулировок корпоративных ценностей принадлежит лидерам компаний и высшему звену менеджмента. Действительное предназначение системы ценностей связано с интеграцией работников в единый коллектив, формированием у них ощущения «мы», чувства причастности общему делу. Система стереотипов, норм и ценностей определяет внутреннее содержательное ядро корпоративных традиций. Вместе с тем традиция как механизм преемственной связи включает в свою структуру не только то, что связывает, но и кого она связывает. Она реальна лишь в сфере человеческой деятельности и общения, а ее содержательные элементы значимы только тогда, когда они выражают интересы конкретных индивидов. Традиция актуальна до тех пор, пока есть люди, ее наследующие и ее продолжающие, поэтому с точки зрения внешней структуры она может быть рассмотрена как особый вид субъект-субъектного отношения. Она предполагает наличие как минимум двух социальных групп, одна из которых создает традицию, другая ее наследует и развивает. Начало традиций фактически совпадает с периодом формирования организации, и особую роль здесь играет лидер или основатель компании. Впоследствии это время и фигура лидера могут стать основой для возникновения корпоративных легенд, также занимающих заметное место в системе стереотипов и ценностей и способствующих складыванию должного внешнего имиджа организации и ее внутренней интеграции. Однако «легендарное прошлое» определяет скорее общую символику корпоративной исключительности и наследуется достаточно избирательно. В рамках «живой» традиции прошлое всегда подгоняется под нужды настоящего и перспективы будущего, поэтому те, кто наследует традицию, понимают ее исходя из приоритетов своего времени и новых задач. Данное положение в равной степени относится как к рядовым сотрудникам компании, так и к ее лидерам.

Традиция — это прежде всего «связь времен», и в этом плане корпорация может иметь давнюю историю. Сроки существования организаций определяются их возможностями удовлетворять те или иные социальные потребности. При этом развитие сфер производства и услуг одновременно предполагает и формирование новых потребностей, по-своему корректирующих статусность и возраст корпораций. Любопытно, что солидный возраст и наличие богатых традиций не мешают организации оставаться динамичной и востребованной структурой. В качестве примера можно привести университеты, социокультурная значимость и конъюнктурность которых никоим образом не умаляются тем фактом, что их уставы и ритуалы восходят еще к Средним векам. Реалии современных глобализационных процессов акцентируют проблему пространственной экспансии корпораций и их традиций. Преодоление границ является общей установкой бизнеса со времен первых Ост-Индских компаний.

Современные мультимедийные средства и Internet границ вообще не признают и интегрируют человечество в рамках единого информационного и культурного пространства. Вместе с тем распространение традиций в пространстве — процесс далеко не однозначный и не чисто автоматический. При организации дочерних предприятий в других странах переносятся не только оборудование и технологии, но и определенная культура труда, сопряженная с соответствующей системой ценностей, которая может оказаться неэффективной в ином этнокультурном регионе.

Еще одним значимым структурным элементом корпоративной традиции являются средства ее аккумуляции и трансляции. Последние можно разделить на вербальные (принятый язык устной и письменной речи, формы официального и неофициального общения) и невербальные. Общекультурные функции языка как механизма хранения и передачи информации, а также средства общения конкретизируются в рамках той или иной организации используемой профессиональной лексикой, корпоративными легендами и даже анекдотами. К невербальным средствам поддержания и развития традиций относится совокупность самых разнообразных феноменов, отражающих видимую повседневную жизнь организации. В Имидж современных корпораций начинается даже не с гардероба, а с организации парковочных мест, дизайна территории, входа в здание, облика встречающих и т. д. Подобного рода «детали» чаще всего заметны со стороны, поскольку для самих сотрудников они слишком быстро становятся привычными и не требующими внимания. Вместе с тем их продуманность необходима как для создания хорошего внутреннего микроклимата, так и для должного внешнего образа. Еще более узнаваемой организацию делает использование специальной формы или символики (эмблемы, логотипы). В условиях переноса современной конкуренции брендов в сферу рекламы последние необходимы для выигрышного продвижения на рынке собственной продукции. Тем самым корпоративная традиция представляет собой явление достаточно сложное и «многослойное», что необходимо учитывать при осуществлении менеджмент-политики. Ее содержательное ядро представлено системой ценностей, норм и стереотипов, определяющих особенности корпоративной философии и корпоративного этики. Будучи формой преемственной связи, она соединяет разделенных хронологически или пространственно социальных субъектов, обеспечивая относительную стабильность организации и интегрируя ее коллектив в единую «Мы-целостность». Средствами осуществления этой связи являются принятая языковая практика и формы коммуникации, а также феномены «визуального» ряда, отражающие имидж и стиль жизни корпорации.

8.4. Функции и значение корпоративных традиций и обычаев

Корпоративная традиция и обычай оптимально осуществляет свои основные функции: интегративную, регулятивную и селективную.

Интегративная связана с объединением корпорации в единое целое, формированием у коллектива чувства «Мы». Бесспорно, люди разные, и между ними неизбежны профессиональные или межличностные конфликты. В этом плане задача менеджера — их вовремя рассмотреть, найти их причину и, по возможности, либо добиться консенсуса, либо пожертвовать кем-либо из оппонентов. В последнем случае приоритеты следует расставлять исходя из перспектив общего дела и корпоративной идеологии. Особую роль при осуществлении интегративной функции играют различного рода неофициальные корпоративные мероприятия, которые должны быть особым образом продуманы и профинансированы. В определенной степени желание встречаться с коллегами не только на работе, но и во внеслужебное время является показателем здорового микроклимата в коллективе. Регулятивная функция определяет принципы построения горизонтальных и вертикальных профессиональных и межличностных связей. Данные принципы определяются сложившимися нормами корпоративной этики и этикета, значимость которых должна быть первостепенной при решении спорных вопросов. Служебная вертикаль определяется административной иерархией, и одна из задач менеджмента связана с тем, чтобы она не была чрезмерно перегружена. Как правило, для этого этапа характерен баланс механического и органического типов бюрократии. Понятия эти были введены Т. Бернсом и Д. Сталкером в связи с анализом различных форм адаптации компаний к меняющимся внешним обстоятельствам. Для организаций, действующих в стабильных условиях, характерна «механическая» структура, построенная на жестком разделении сфер компетенций и вертикальном (сверху вниз) способе принятия решений. Компаниям, функционирующим в ситуации быстрых изменений на рынке, свойствен «органический» тип управления, отличающийся большей мобильностью, наличием горизонтальных каналов коммуникации и зависимостью власти скорее от знаний, а не от должности.

Селективная функция традиций проявляет себя в двух основных аспектах. Первый связан с выбором стратегии развития корпорации. Традицию нельзя понимать как что-то полностью противоположное творчеству и новациям. Напротив, именно она является основой всякого творчества, критерием его оценки и в конечном итоге гарантом социокультурной легитимности всякой новации. Сильная традиция задает возможности расширения и переинтерпретации своего содержательного ядра (здесь можно было бы провести аналогию с научной теорией, которая, объясняя одну группу фактов, предсказывает появление новых открытий, вытекающих из уже сложившейся парадигмы). Второй аспект селективной функции корпоративной традиции относится к ротации кадров. Как правило, новый сотрудник

подбирается исходя из его правомерности не только в качестве специалиста, но и как члена коллектива. Одновременно типичны случаи, когда сотрудник вынужден оставить место работы, будучи несовместим с корпоративной идеологией. Третий этап связан с нисходящим, регрессивным развитием традиции. Причины заката обусловлены глубинными интенциями традиции к расширению своих границ.

Всеохватность приводит к исчезновению того «жизненного пространства», которое фокусировало в себе будущие программы развития. Отсутствие альтернативы и невозможность ее принятия останавливают качественный рост компании. Ситуация кризиса и «заката» в немалой степени обусловлена корпоративной идеологией. В рамках регрессивной стадии развития происходит стереотипизация всего содержательного ядра традиции. Воспроизводство сложившейся системы норм и ценностей начинает осуществляться чисто автоматически, без корректировки их новыми условиями. Успешность их применения в прошлом понимается как гарантия такой же их эффективности в настоящем и будущем. Ценности начинают определяться через установление не столько целей, сколько собственных границ (недолжного и невозможного для данной корпорации). Обращение к ним предполагает уже не их творческое осмысление и развитие, а автоматическое усвоение того, что хорошо и что плохо. Нормы играют основную роль в процессах канонизации принятых правил поведения и деятельности. Показательным становится разрастание бюрократического аппарата, работающего уже не столько во благо общего дела, сколько на собственное благо и обоснование своей значимости и исключительности. При этом продвижение какого-то нового проекта оборачивается массой избыточных подписей и печатей. Стереотипы из гибкой матрицы превращаются в жесткое профессиональное клише, невосприимчивое к каким-либо инновациям. Оптимальное, что можно было бы предложить менеджеру в такой ситуации, — это ее предвосхитить и предупредить. Симптомы застоя и кризиса достаточно очевидны: это невосприимчивость к инновациям, избыточная бюрократизация деятельности, ориентация на искусственное удержание уже сложившихся структур и, как результат, «работа на склад». Отсутствие реального развития не может не сказаться на внутреннем климате компании, следствием чего может стать незаинтересованность в работе, текучесть кадров начинают игнорироваться, поскольку коллег не хочется видеть больше, чем это положено. Вместе с тем кризис — это еще не конец. Реалии современного общества, определяемые бурным развитием технологий, экономической и политической нестабильностью, превращают кризис в практически неизбежное зло для всякой компании. В этом плане не надо бояться радикальных шагов, связанных с пересмотром сложившейся идеологии и стратегии бизнеса.

СНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Акционерное общество – корпорация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, а члены несут ответственность за убытки в пределах стоимости принадлежащих им акций. Различаются открытые и закрытые акционерные общества.

Антимонопольное законодательство - действующие на территориях государства нормативные правовые акты, содержащие положения по предупреждению, ограничению и пресечению монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции.

Антимонопольный орган - государственное учреждение, осуществляющее контроль за соблюдением антимонопольного законодательства. В России – Министерство по антимонопольной политике (МАП).

Арбитражная комиссия – орган корпорации, целью которого является предупреждение и устранение недостатков во внутривозвращенной деятельности корпорации. Регулирует взаимные имущественные претензии структурных подразделений корпорации, а также рассматривает правонарушения со стороны структурных подразделений, выражающиеся в умалении имущественных интересов корпорации и причинении убытков.

Ассоциация - добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

Государственная регистрация – властный акт компетентного государственного органа, подтверждающий законность создания корпорации (предпринимательского образования) и дающий право осуществлять предпринимательскую деятельность.

Государственное регулирование экономики в рыночном хозяйстве – система типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям.

Доминирующее положение - исключительное положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке, дающее ему возможность самостоятельно или совместно с другими хозяйствующими субъектами диктовать условия потребителям и / или конкурентам, затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам или иным образом ограничивать конкуренцию.

Интеграция – углубление сотрудничества субъектов управления, их объединение, укрепление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления.

Картель - одна из основных форм соглашений о монополизации рынка, в отличие от концернов и трестов непосредственно не затрагивающих производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в союз предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене партнерами. Бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли.

Кодекс поведения служащих корпорации – нормативный акт органа управления корпорации, регулирующий отношения между администрацией и служащими, основанные на принципе взаимного уважения личности.

Коммерческая тайна – сведения о корпорации, в сохранении которых имеется оправданный экономический интерес, известные ограниченному кругу лиц. К ним относятся сведения, подрывающие безопасность и экономическую выгоду корпорации, информация «ноу-хау», договора и факты их заключения, планы работы корпорации и т.д.

Конгломератное объединение - группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнородных продуктов (не конкурирующих друг с другом).

Конгломератное слияние - слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

Консорциум - временное объединение корпораций, банков и других самостоятельных хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач, таких как, например, совместное проведение крупных финансовых операций по размещению займов, акций; осуществление наукоемких или капиталоемких проектов, в т.ч. международных.

Контрольный пакет акций - минимальная доля акций, дающая возможность их владельцам осуществлять фактический контроль за деятельностью корпорации.

Концерн - добровольное объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий. Имеет общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями. Могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединяют предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперативных связях. Образуется вокруг крупной материнской компании или холдинга, контролирующего несколько юридически самостоятельных компаний.

Корнер — форма корпоративных объединений с целью переброски, аккумуляции, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара. Соединенный капитал используется для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их либо завладеть контрольным пакетом акций.

Корпоративная культура - совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной корпорации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.

Корпоративное право – система норм, устанавливаемых органами управления корпорации, выражающих волю ее коллектива, регулирующих различные стороны деятельности корпорации, являющихся обязательными для участников корпорации и охраняемых силой корпоративного и государственного принуждения.

Корпоративные нормы - правила поведения, выработанные органами управления корпорации, которые распространяются на членов корпорации и регулируют отношения, складывающиеся внутри корпорации.

Корпоративные нормативные акты – документы органов управления корпорации, содержащие корпоративные нормы. Различаются по субъектам (акты корпоративных референдумов, общих собраний), по отраслевому признаку (финансовые, административные, трудовые и т.д.).

Корпоративные ценности – все окружающие корпорацию и находящиеся внутри нее объекты, в отношении которых члены корпорации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями корпорации.

Корпоративный обычай – обычай, применение которого обеспечивается мерами воздействия (поощрениями или санкциями) со стороны корпорации.

Корпоративный климат - особенности восприятия сотрудниками приоритетных задач корпорации.

Корпорация – коллективное образование, организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединенных капиталах (добровольных взносах) предусматривающая долевую собственность, осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность, и характеризующаяся значительной концентрацией управленческих функций на верхнем уровне иерархической структуры.

Кредитные отношения – сделки, при которых одна сторона уступает другой в собственность какие-либо ценности на условиях возврата их эквивалента по прошествии некоторого времени.

Международная монополия – крупная фирма с активами за рубежом или союз фирм разной национальной принадлежности, устанавливающих господство в одной или нескольких сферах мирового хозяйства с целью максимизации прибыли. По своим формам международные монополии делятся на две основные группы: базирующиеся на общей монополистической собственности тресты и концерны / транснациональные и многонациональные монополии / и межфирменные союзы / картели и синдикаты /.

Монополизация экономики – это процесс захвата фирмами ключевых позиций в области производства и реализации продукции, установление ими своего монополизма. Может иметь естественное, либо искусственное происхождение. Основными формами монополизации экономики являются картели, синдикаты, тресты и концерны.

Монополия – исключительное право государства или другого хозяйствующего субъекта в какой-либо сфере деятельности. Абсолютное преобладание в экономике единоличного производителя или продавца продукции. Такое преобладание обеспечивает предпринимательской фирме (фирмам) или иным субъектам хозяйствования, добившимся монополии, то есть монополистам, исключительное право распоряжения ресурсами, возможность давления на конкурентов, потребителей и общества в целом, возможность получения сверхприбылей и устойчивого получения прибылей вообще. Монополия может возникать как продукт естественного, либо искусственного монополизма.

Монополистическая деятельность - противоречащие национальному антимонопольному законодательству действия (бездействие) хозяйствующих субъектов, органов власти и управления, направленные на недопущение, ограничение или устранение конкуренции и / или ущемляющие законные интересы потребителей.

Налоги – обязательные, индивидуально-безвозмездные платежи организаций и граждан, установленные законодательным органом власти, обеспечиваемые государственным принуждением и не носящие характера наказания.

Налоговое планирование – формирование хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета и финансовых результатов, которое при прочих равных показателях ведет к наименьшим размерам выплат налогов и других аналогичных платежей.

Пределы корпоративного регулирования – установленные законом рамки, в которых корпорациям предоставляется возможность действовать самостоятельно.

Предпринимательская деятельность - инициативная деятельность хозяйствующих субъектов, направленная на получение прибыли и основанная на их самостоятельности, ответственности, новаторстве и риске.

Ревизионная комиссия – орган корпорации, избираемый Общим собранием ее акционеров для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью корпорации. Порядок деятельности ревизионной комиссии определяется соответствующим положением, утверждаемым общим собранием акционеров.

Синдикат - одна из форм объединения предприятий, осуществляющих общую коммерческую деятельность (определение цен, закупка сырья, сбыт продукции и т. п.) при сохранении производственной и юридической самостоятельности.

Социальный кодекс корпорации – нормативный акт органа управления корпорации, содержащий порядок осуществления наградений, предоставления льгот и пособий, распространяемый на работников, состоящих в списочном составе всех структурных подразделений корпорации.

Союз — это объединение по отраслевому, территориальному и иному признаку в целях обеспечения общих интересов участников в государственных, международных и иных организациях.

Стратегический альянс – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

Товарный рынок - сфера обращения товаров (продукции, работ, услуг), не имеющих заменителей либо взаимозаменяемых товаров в пределах территории государства или его части.

Транснациональная корпорация – предприятия (финансово-промышленные объединения), которым принадлежат или которые контролируют комплексы производства или обслуживания, находящиеся за пределами той страны, в которой эти корпорации базируются, имеющие обширную сеть филиалов и отделений в разных странах и занимающие ведущее положение в производстве того или иного товара.

Транснациональные тресты и концерны – компании, находящиеся в собственности, под контролем и управлением предпринимателей одной страны.

Трест - одна из форм экономических объединений, в рамках которых участники теряют производственную, коммерческую, а часто и юридическую самостоятельность. Реальная власть в тресте сосредоточивается в руках правления или головной компании. Преимущественное развитие тресты получили в отраслях, производящих однородную продукцию. В современный период тресты встречаются редко. В СССР в 1921-30 - хозрасчетные объединения предприятий одной отрасли. В России в строительстве - организационно-производственная единица (напр., строительно-монтажные тресты и др.).

ФПГ - зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели.

Франчайза - объединение, в соответствии с которым крупная корпорация обязуется снабжать мелкую компанию своими товарами, рекламными услугами, технологиями, предоставлять услуги в области менеджмента, маркетинга с учетом местных условий или особенностей обслуживаемой фирмы.

Хозяйствующие субъекты - юридические лица всех форм собственности, занимающиеся деятельностью по производству, реализации, приобретению товаров и услуг, а также физические лица, осуществляющие самостоятельную предпринимательскую деятельность.

Холдинг - акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одной или нескольких корпораций, управляющая или контролирующая их деятельность и определяющая общую стратегию развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 30.11.1995 г. №190-ФЗ «О финансово-промышленных группах».

2. Указ Президента РФ от 05.12.93 г. №2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации» // Собрание актов Президента и Правительства РФ. – 1993. - №49.
3. Указ Президента РФ от 01.04.96 г. №443 «О мерах по стимулированию создания и деятельности ФПГ» (в ред. Указа Президента РФ от 24.08.98 г. №986) // Собрание актов Президента и Правительства РФ. – 1998.
4. Постановление Правительства РФ от 23.05.94 г. №508 «О порядке проведения экспертизы проектов создания финансово-промышленных групп, представляемых на рассмотрение Правительства» // Собрание законодательства РФ. – 1994. - №5.
5. Постановление Правительства РФ от 16.01.95 г. №48 «О программе содействия формированию финансово-промышленных групп» // Собрание законодательства РФ. – 1995.
6. Постановление Правительства РФ от 09.01.97 г. №24 «О порядке ведения сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса ФПГ» // Собрание законодательства РФ. – 1997. - №3.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб., Издательство «Питер», 1999.—416с.
8. Бандурин А.В. Деятельность корпораций. - М.: Буквица, 1999. – 600 с.
9. Бандурин В.В., Беленький Л.П., Блинов В.В. Корпоративное управление в условиях рынка (на примере финансово-промышленных групп). – М.: изд. МО РФ, 1996.
10. Бандурин А. В., Зинатулин Л. Ф. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 212с.
11. Бандурин А.В., Орехов С.А. Менеджмент финансово-промышленных групп. - М.: МЭСИ, 1999.
12. Березной А.В. Транснациональные корпорации на рынках развивающихся стран. – М.: Наука, 1991.
13. Голубков Д.Ю. Особенности корпоративного управления в России: инвестиционный кризис и практика оффшорных операций. - М.: Изд. дом «Альпина», 1999. – 272 с.
14. Губин Е.П. и др. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе. - М.: Юристъ, 1999.-248 с.
15. Зубарев И.В., Ключников И.К. Механизм экономического роста транснациональных корпораций. – М.: Высшая школа, 1990.
16. Ильенкова С.Д. и др. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
17. Кашанина Т.В. Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). - М.: ИНФРА-М, 1999.

18. Ковалевский А.А. Транснациональный бизнес и развивающиеся страны: механизм экономического взаимодействия. – М.: Наука, 1990.
19. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. Пер. с англ. - М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.-240 с.
20. Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент / Под ред. В.А.Трайнева. – м., 2000. – 396 с.
21. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
22. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. - Мн.: Армита - Маркетинг, Менеджмент, 2001. – 480 с.
23. Ленский Е.В., Цветков В.А. Финансово-промышленные группы Российской Федерации: полученный опыт и прогностические тенденции дальнейшего развития. – М., 1999.
24. Макарова Г.Л. Организация ФПГ. – М., 1998.
25. Мельников С.Б. Формирование корпоративного управления. МО России. М.: АРиНА, 1996.
26. Миронов А.А. Концепции развития транснациональных корпораций. – М.: Мысль, 1981.
27. Мовсесян А.Г. Интеграция банковского и промышленного капитала: современные мировые тенденции и проблемы развития в России. – М., 1997.
28. Мовсесян А.Г. Методологические основы обеспечения устойчивости финансово-промышленных групп. – М., 1997.
29. Орехов С.А. Менеджмент финансово-промышленных групп (курс лекций). - М.: МЭСИ, 1998.
30. Орехов С.А. Проблемы диверсификации во внешнеэкономической деятельности корпораций. Практика международных расчетов и механизмы валютного регулирования. – М.:ИНИОН РАН, 2001, 231 с.
31. Орехов С.А., Селезнев В.А. Методические рекомендации по курсу «Теория корпоративного управления». - М.: МЭСИ, 1998.
32. Поршнева А.Г. и др. Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 1996.
33. Федоров В.Н., Загоруйко И.А. Управление современной корпорацией. - Краснодар, 1996.
34. Храброва И.А. Корпоративное управление. - М.: Изд. «Альпина», 2000. - 198 с.
35. Чуб Б.А., Курчаков Р.С. Корпоративное управление. - Казань, Издательство «ДЛС», 2000.
36. Шимаи М. Роль и влияние транснациональных корпораций в глобальных сдвигах в конце XX столетия. Проблемы теории и практики управления №3, 1999.
37. Орехов С.А., Селезнев В.А. Методические рекомендации по курсу «Теория корпоративного управления», М.: МЭСИ, 2001.

38. Сыроедова О.Н. Акционерное право США и России. М., 1996. - с. 17.
39. Кашанина Т.В. Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). - М.: ИНФРА-М, 1999.
40. Эрик Берглюев, 1993, "Управление акционерными обществами в странах переходного периода: Теория и политическое значение" в редакции Мазахико Аоки и Хьюнг-Ки, "Корпоративное управление экономики переходного периода: внутренний контроль и роль банков", Вашингтон. Всемирный Банк.
41. Миронов А. А. "Концепции развития транснациональных корпораций" – М.: Мысль, 1981.
42. Зубарев И. В., Ключников И. К. Механизм экономического роста транснациональных корпораций - М.: Высшая школа, 1990.
43. Юданов А. Ю. Секреты финансовой устойчивости международных монополий - М.: Финансы и статистика, 1991.
44. Шафраник Ю. ТНК: путь в мировую экономику//Россия, 1992. - 26-30 июня (№ 26).
45. Шафраник Ю. ТНК: путь в мировую экономику // Россия, 1992. - 26-30 июня (№ 26).
46. Шафраник Ю. ТНК: путь в мировую экономику // Россия, - 1992. - 26-30 июня (№ 26).
47. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. – Мн.: «Армита – Маркетинг, Менеджмент», 2001. - 480 с. (Серия «Мировая экономика») с.138.
48. Мильнер Б.З. Теория организации. М., 1999.
49. Большой Энциклопедический Словарь.
50. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. - Мн.: Армита - Маркетинг, Менеджмент, 2001. – с.258
51. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с. – с.193-197.

Учебное издание

С.В. Грибановская, А.А. Курочкина, А.Ю. Панова, Е.Н. Островская

Интегрированные системы бизнеса

Печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 03.06.2020. Формат 60×90 1/16.
Гарнитура Times New Roman.

Печать цифровая. Усл. печ. л. 17. Тираж 30 экз. Заказ № 928.

РГГМУ, 192007, Санкт-Петербург, Воронежская, 79.