

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Саратовский государственный аграрный университет**  
**имени Н. И. Вавилова»**

**КОРПОРАТИВНЫЕ ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В ПИЩЕВОЙ**  
**ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**краткий курс лекций**

**для студентов I курса**

Направление подготовки

**38.04.01 Экономика**

Профиль подготовки

**Инновационная экономика и бизнес-проектирование предприятий**  
**пищевой промышленности**

**Саратов 2016**

УДК 334.7  
ББК 65  
Р90

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор кафедры «Организация и управление бизнесом в АПК»  
*Бутырин В.В.*

Доктор экономических наук, профессор кафедры «Организация и управление бизнесом в АПК»  
*Колотырин К.П.*

**Корпоративная формы хозяйствования в пищевой промышленности:**  
краткий курс лекций для студентов I курса специальности (направления подготовки) **38.04.01 Экономика** / Сост.: И. А. Родионова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 55 с.  
Р90

Краткий курс лекций по дисциплине «Корпоративные формы хозяйствования в пищевой промышленности» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам корпоративного управления предпринимательскими структурами в АПК. Направлен на формирование у обучающихся способности готовить аналитический материал для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.

УДК 54  
ББК 24

© Родионова И. А., 2016  
© ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016

## **Введение**

Основная задача формирования корпоративной предпринимательской среды предприятий пищевой промышленности состоит в максимально полном объеме учета всех заинтересованных лиц, участвующих в жизнедеятельности публичных компаний. На практике корпоративное управление фокусируется в основном на проблеме взаимоотношений менеджера фирмы и инвесторов. Публичные компании стремятся повысить свою репутацию в глазах общественности, инвесторов и финансовых аналитиков, а лучший способ сделать это – повысить качество и эффективность корпоративного управления.

Краткий курс лекций по дисциплине «Корпоративные формы хозяйствования в пищевой промышленности» предназначен для студентов по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика». В учебном пособии рассматриваются вопросы понятия и сущности корпоративных отношений, корпоративных конфликтов, в том числе с участием государства, существующие проблемы в области корпоративного управления и пути их разрешения.

## Лекция 1.

### ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ, ПРИНЦИПЫ И ФАКТОРЫ ИХ ПОСТРОЕНИЯ

#### 1.1. Сущность корпоративных отношений и корпоративного управления

Корпоративное управление — это управление организационно-правовым оформлением бизнеса, оптимизацией организационных структур, построение внутри- и межфирменных отношений компании в соответствии с принятыми целями.

Выделяя корпоративное управление в особый тип, особенности которого обусловлены спецификой корпорации в качестве объекта управления, его определяют как «управление, построенное на приоритетах интересов акционеров и их роли в развитии корпорации, управление, учитывающее реализацию прав собственности, предусматривающее взаимодействие акционеров (корпоративные коммуникации), построенное на стратегии развития корпорации в целом (интересы фирмы подчинены общим интересам), наконец, это управление, которое рождает корпоративную культуру, то есть комплекс общих традиций, установок, принципов поведения».

Главная функция корпоративного управления – обеспечение работы корпорации в интересах собственников, т.е. акционеров, предоставляющих корпорации финансовые ресурсы.

Проблема корпоративного управления затрагивалась многими исследователями. Однако пороговыми по выделению ее в отдельную область исследования стали разработки А. Берли и Г. Минза. В своей книге «Современная корпорация и частная собственность» (1931 г.) они впервые детально изучили проблему отделения контроля от собственности в т.н. квазипубличных корпорациях.

Необходимо отметить, что корпоративное управление стало возможным только тогда, когда произошло четкое отделение собственности от управления.

Вообще, исследования по корпоративному управлению отражали эволюцию крупных структур, что и обусловило пристальное внимание экономистов к данной проблеме в 80-е годы — годы массовых слияний и поглощений, тенденций к социально ориентированным нормам в правовых системах.

Сущность корпоративного управления состоит в реализации цикла корпоративного управления для достижения максимальной эффективности функционирования корпорации, которая является основным критерием корпоративного управления.

В общем виде, учитывая преимущественно (но необязательно) экономическую природу корпоративных отношений, наиболее актуальным представляется введение следующих понятий и определений, затрагивающих основные аспекты корпоративного предпринимательства.

**Корпоративные отношения** - совместное (объединенное, интегрированное, корпоративное), подчиненное одной или нескольким общим целям действие и/или действия, поведение, волеизъявление заинтересованных лиц (участников корпоративных отношений), объединенных (инкорпорированных) между собой совместными (корпоративными) связями (правоотношениями).

**Участники корпоративных отношений** - физические лица (группы физических лиц), юридические лица (группы юридических лиц), физические и юридические лица (группы физических и юридических лиц), вступившие между собой в корпоративные

отношения (или объединенные между собой корпоративными связями (корпоративным участием)).

**Корпоративные связи** (корпоративное участие)- механизмы и формы объединения (корпорирования) участников между собой (имущественные связи (правоотношения) и/или неимущественные связи (правоотношения)). Обязательства (например, по кредиту, займу) могут также выступать в качестве корпоративных связей.

**Субъект корпоративных отношений** - участник корпоративных отношений.

**Объект корпоративных отношений** - право собственности и/или совместные интересы или волеизъявления. Участники могут объединять свою собственность, свои совместные (взаимные) интересы, совместно свою собственность и/или свои совместные интересы.

**Предмет корпоративных отношений** - совместная деятельность участников, вступивших между собой в корпоративные отношения.

**Организационная форма корпоративных отношений** - система, включающая в себя участников, вступивших между собой в корпоративные отношения, и корпоративные связи между участниками. Организационная форма корпоративных отношений может иметь либо не иметь правового статуса в системе законодательства. Организационные формы корпоративных отношений, имеющие юридическую основу, традиционно в деловой лексике называются "корпоративные организационно-правовые формы хозяйствования".

**Корпоративная группа** - несколько участников, вступивших между собой в корпоративные отношения, объединенных между собой корпоративными связями и едиными корпоративными целями совместной деятельности. Корпоративные отношения могут возникать как между отдельными участниками в рамках одной корпоративной группы, так и между совершенно различными корпоративными группами на основе корпоративной системы участия.

**Корпоративная система участия** - форма корпоративных связей между участниками, в рамках которой участники (группы участников), вступившие в корпоративные отношения, взаимодействуют между собой (может быть как имущественная, так и неимущественная).

**Корпоративная организация, корпоративный хозяйствующий субъект, корпоративная организационно-правовая форма, корпоративная структура** - форма существования корпоративных отношений, которая объединяет собой своих участников, вступивших в корпоративные отношения, в определенную систему, организацию, которая может иметь или не иметь юридическое оформление. В связи с этим целесообразно проанализировать сущность следующих понятий: организация непосредственно, структура, организационно-правовая форма, корпорация.

## 1.2. Основные типы организации бизнеса

В процессе формирования и дальнейшего развития рыночной экономики выделились различные типы предпринимательства и формы его организации. Такое разграничение определяется такими факторами как тип собственности и деятельности, характер и состав субъектов экономической деятельности, состав учредителей соответствующих предприятий, объемов капитала и др.

Предприниматель как субъект экономической деятельности обладает комплексом прав и обязанностей, среди которых выделяют:

- 1) права на создание предприятий любых форм, не запрещенных действующими законами;
- 2) приобретение имущества других предприятий, в том числе государственных, и продажу имущества собственного предприятия;
- 3) участие в деятельности других хозяйствующих субъектов;
- 4) наем и увольнение работников;
- 5) разработку и осуществление программ хозяйственной деятельности;
- 6) свободное распоряжение прибылью предприятия, остающейся после выплаты налогов и других обязательных платежей;
- 7) осуществление валютных операций в установленном законодательством порядке, и т.д.

Предпринимательская деятельность осуществляется в определенных организационных рамках, которые принимают форму разного рода производственных и коммерческих предприятий, учреждений, объединений, союзов.

**По функционально-отраслевому принципу** выделяются: промышленные, сельскохозяйственные, строительные, транспортные, торговые, торгово-посреднические, производственно-торговые, инновационно-внедренческие, лизинговые, банковские, страховые, туристические предприятия, предприятия связи и т.п.

Можно также выделить:

- 1) хозяйственные товарищества (полные, коммандитные и с ограниченной ответственностью) и общества (открытые и закрытые АО);
- 2) производственные кооперативы;
- 3) государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- 4) некоммерческие организации.

Выбор формы хозяйственной и коммерческой деятельности в значительной степени определяется размером капитала, личными качествами предпринимателя, такими, как инициативность, предприимчивость, склонность к риску, готовность брать на себя ту или иную степень ответственности за результаты своей деятельности, отраслевая и функциональная направленность предприятия, отраслевая и общеэкономическая ситуация в стране, масштабы предполагаемой деятельности, социальная и политическая обстановка в государстве и т.д.

### **1.3. Понятие и содержание корпорирования**

В современных условиях наиболее распространенной и значимой формой организации крупного предпринимательства является корпорация, связанная с акционерным соучредительством многих лиц.

Термин «корпорация» возник еще в Средние века и означает объединение, союз, общество или совокупность лиц, объединившихся для достижения каких-либо своих целей и выполняющих определенные социальные функции. Изначально корпорация представляла собой объединение свободных хозяйственных субъектов ради достижения экономических целей.

Для западных корпораций показателем успеха является лидерство в какой-либо сфере. Для субъектов российского бизнеса актуальна стратегия выживания и закрепления на соответствующих рынках, а также создание нормативно-правовой базы корпоративного бизнеса. Этим объясняется и логика формирования теории корпоративного управления.

В России развиваются в основном две модели бизнеса: индивидуальная и корпоративная. Субъектом корпоративной модели является **корпорация**.

**Корпорация** - это особая форма организации бизнеса, регулируемая законодательством, представляющая с точки зрения закона отдельное юридическое лицо.

Любая группа людей может организовать корпорацию, выполнив особую процедуру регистрации на основе представленных учредительных документов. В этом контексте **корпорация** - это правовая форма бизнеса, отличающаяся от других его форм, где процедура учредительства не обязательна или упрощена.

#### **Отличительные характеристики корпорации:**

- 1) корпорация находится полностью во владении акционеров, владеющих долей собственности в виде акций или паев и имеющих определенные права;
- 2) акционеры имеют право на долю доходов (дивидендов) выплачиваемых им из расчета величины, приходящейся на одну акцию;
- 3) акционеры не отвечают за обязательства и долги корпорации;
- 4) все работающие на корпорацию, являются наемными работниками.

#### **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.

#### 1.4. Корпорация как экономический и социальный институт

По мере поступательного развития мировой экономики, ее неуклонной глобализации роль и значение корпорации не только как экономического, но и политического и социального института неуклонно возрастают. Естественно, предприятие оказывает влияние не только на своих непосредственных партнеров и потребителей, но также на социальную среду в целом и на экологическую обстановку. Поскольку крупные корпорации рассматриваются не только как сугубо экономические, но и как общественные институты, на них возлагаются определенные моральные обязательства и социальная ответственность.

На экономической авансцене корпорация выступает в качестве юридического лица.

**Корпорация** – это не только организация, но и определенным образом функционирующий социальный организм, социальный институт, оказывающий существенное влияние на характер и основные направления экономического, социального и политического развития страны.

Корпорация выступает как одно из важных звеньев политической системы и тема самым во многом определяет ее параметры и характеристики. В то же время как социальный институт она все более непосредственно влияет на состояние гражданского общества.

Корпорация не может самоустраниться от выполнения социальных функций по отношению к членам своего коллектива:

- 1) от обеспечения при любых условиях выплаты гарантированного минимума заработной платы;
- 2) сохранения на должном уровне необходимой для коллектива социальной инфраструктуры;
- 3) защиты предпринимательской деятельности от административного и криминального рэкета,
- 4) снижения уровня занятости,
- 5) оказания помощи в социальном страховании и обеспечении и т. д.

В современных условиях важным компонентом делового успеха корпорации является ее социальная ответственность, способствующая утверждению легитимности компании в глазах общества (участие в решении насущных проблем образования, здравоохранения, развития местных инфраструктур).

#### Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается сущность корпоративного управления?
2. Перечислите этапы зарождения корпоративного управления.
3. Назовите основные типы организации бизнеса.
4. Какие модели корпоративного бизнеса Вы знаете?
5. Перечислите недостатки корпоративных форм бизнеса.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

##### *Основная*

1. Иванов Я.Н. Акционерное общество: управление капиталом и дивидендная политика. – М.: Инфра, 2010.
2. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / Под ред. М. Хесселя. – М.: Джон Уайли энд Санз, 2010.



3. Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Рук. Авт. колл. Д.С. Львов. – М.: Экономика, 2011.
4. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: практич. пособие / Под ред. Е.П. Губина. – М.: Юрист, 2010.
5. Фельдман А. Управление корпоративным капиталом. - М.:, 2009. - 202 с.
6. Шеин В., Жуплева А., Володин А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. – М.: Новости, 2010.

*Дополнительная*

1. Шихвердиев А.П., Гусятников Н.В., Беликов И.В. Корпоративное управление. М.: Изд. Центр «Акционер», 2009.
2. Шихвердиев А.П. Государство как субъект корпоративных отношений. - М: Изд. Центр «Акционер», 2008.
3. Хашукаев Э. С. Развитие корпоративного управления в компаниях с государственным участием / Э. С. Хашукаев // Бизнес в законе. - 2010. - № 2. - С. 198-201.
4. Яковлев А. А. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление / А. А. Яковлев, Ю. А. Данилов, Ю. В. Симачев // Российский журнал менеджмента. - 2010. - Т. 8, № 2. - С. 21-34.

## Лекция 2.

### ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИЙ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

#### 2.1. Основные условия и причины возникновения корпоративных отношений

Корпоративные отношения сформировались как объективная необходимость ведения крупного бизнеса. Естественно, что этому предшествовал длительный эволюционный процесс становления корпораций. На определенном этапе международное сообщество было вынуждено прибегнуть к выработке единых норм и стандартов, позволяющих упростить и унифицировать процессы управления корпоративными структурами не зависимо от их местоположения.

В начале XX-го столетия, корпорации появившиеся в ходе промышленной революции, воспринимались как имущество их владельцев. Считалось, что они служат исключительно цели обеспечения адекватной отдачи на вложенные в них средства. Корпорация рассматривалась как **машина**, работники и управляющие являлись частями этой машины. В этот период господствует механистическая модель управления. Для данного этапа были характерны следующие условия:

- владелец обладает неограниченной властью над работниками и распоряжается ими по своему усмотрению;
- уровень квалификации работников очень низкий и нет стимулов для совершенствования;
- уровень образования и запросов очень низкий, так как постоянно давит угроза экономических лишений связанных с безработицей.

Данный этап экономического развития нашел отражение в следующих теоретических разработках, которые составили базис теоретических основ корпоративного управления.

#### 2.2. Теоретические фирмы

*Теоретические основы корпоративного управления* вбирают в себя элементы управления фирмой и моделируют возможные тенденции развития фирмы до уровня многопрофильного крупного бизнеса, с определенной организационной структурой производства и управления.

**Теория фирмы.** Рассматривает хозяйствующий субъект как набор факторов производства  $y = f(K, L)$ . Понятия хозяйствующего субъекта как организации в классическом понимании, с выраженной внутренней организационной структурой и внешней средой, не существует. Поэтому предполагается замкнутая система организации, без внешних поставщиков, без правового регламента, без воздействия политической среды. Сложные процессы финансирования хозяйствующих субъектов, включающие как правило внешние заимствования, также упразднены.

В период после второй мировой войны механистическая концепция корпорации была разрушена, этот период стал характеризоваться восприятием корпорации как **организма**. Увеличение числа фирм вызвало закономерные процессы конкуренции и концентрации. Целью корпораций того периода стали две важнейших задачи - выживание и рост. Получение прибыли отходит на второй план по причине усиления качественных характеристик производства и управления. Считалось, что корпорация сама по себе сложная структура и успех или неудачи ее функционирования кроются в

ее внутренней структуре. Наличие внешней среды просто не предполагалось, естественно не учитывалось и ее влияние. Данный этап характеризуется следующими условиями:

- усложнение технического содержания труда вызвало существенный рост уровня образования работников;
- повышается зависимость работодателей от работников, совершенствуются механизмы управления работниками;

Этому этапу соответствуют следующие теоретические основы корпоративного управления:

### **2.3. Теория транзакционных издержек.**

Транзакционные издержки - это затраты (явные и неявные) на обеспечение выполнения внешних контрактов. Транзакционными называют затраты на совершение деловых операций, включая в себя денежную оценку времени на поиск делового партнера, на ведение переговоров, заключение контрактов, обеспечение его соответствующего исполнения.

Транзакционные издержки особенно высоки в случае:

- производства уникального товара;
- рынка с неопределенным спросом и непредсказуемым движением цен;
- ассиметрии информации на рынке.

Снижение транзакционных издержек возможно посредством интеграции предприятий.

### **2.4. Теория контрактов.**

Данная теория акцентирует внимание на внутренней структуре корпорации, предполагая контрактную основу ее построения. Корпорация представляет собой совокупность отношений между работниками, управляющими и собственниками. Как правило эти отношения выражаются формальными договорами, контрактами. Но даже если отношения не регулируются формальным договором, то существуют определенные взаимосвязи с поставщиками, потребителями, система субординации между работниками и управляющими - это система неформальных контрактов. Тем не менее они достаточно стабильны на протяжении какого-либо периода времени и их нарушение влечет определенные санкции против других участников.

В рамках теории выделяют три типа контрактов:

- *классический*, когда стороны сохраняют полную автономию и отличаются непостоянством. Классический контракт строг и юридически прост, никаких устных договоренностей, не зафиксированных в тексте договора, он не признает.

- *неоклассический*, когда достигается высокая степень взаимной зависимости сторон на среднесрочной и долгосрочной основе. Напоминает скорее договор о принципах сотрудничества, чем строгий юридический документ, предусматривающий все без исключения ситуации, которые могут появиться в будущем. Устные договоренности при этом учитываются наряду с письменными.

- *имплицитный, или отношенческий* контракт – долгосрочный, взаимовыгодный контракт, при котором обеспечивается максимально возможная степень взаимной зависимости участников сделки, и в котором неформальные условия преобладают над

формальными. Контрактация по третьему типу становится все более популярной в сфере крупного бизнеса.

Следующий этап развития корпорации приходится на период 80-90 гг. XX столетия, характеризуется отрицанием корпорации как организма и выдвигает к ней иные требования. Прежде всего усиление государственного регулирующего воздействия на хозяйственную жизнь, привело к осознанию необходимости развития средового подхода к функционированию корпорации. Каждая корпорация не обособлена сама по себе, а функционирует во взаимодействии с другими рыночными институтами. Окончательно утверждается концепция корпорации как **организации**. Во-вторых, усложняются задачи управления корпорацией: выдвигаются требования к первостепенности удовлетворения потребностей акционеров, что влечет за собой осознание необходимости формирования корпоративной культуры и принципов корпоративного управления. Данному этапу характерна следующая теория.

## 2.5. Теория прав собственности.

Предполагает наличие внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта, рассматривает его деятельность в среде "себе подобных". В рамках данной теории в отличие от теории фирмы присутствует понятие компании и выстраивается институциональная среда компаний. Главенствующую роль в данной теории играет объект собственности, рассматриваются несколько подходов к его определению.

- весь имущественный комплекс предприятия;
- право по использованию и распоряжению этим имущественным комплексом.

По отношению к объекту выстраиваются субъекты собственности:

- Акционеры;
- Совет директоров;
- Генеральный директор.

Ведутся споры о сосредоточении экономической и правовой власти на уровне каждого субъекта.

Перечисленные теоретические основы корпоративного управления подчеркивают эволюционность процесса становления корпораций в их современном понимании и позволяют вычлнить *теоретические источники корпоративного управления* основанные на взаимодействии всех органов правления корпорацией. Возможность выделения данных источников появилась только на третьем этапе становления корпорации, с возникновением корпоративного управления как такового.

Теоретическими источниками корпоративного управления являются:

Агентская теория (Agency Theory)

Теория соучастников (Stakeholder Theory)

Управленческая теория (Stewardship Theory)

Организационная теория (Organization Theory)

Кратко проанализируем каждую из данных теорий:

1) **Агентская теория** рассматривает механизм корпоративных отношений через инструментарий агентских затрат, представляя взаимоотношения между директорами и акционерами как контрактные отношения. Типология рассматриваемых задач сводится к следующему:

- проблема «отрицательного отбора» (т.е. как выбрать хорошего менеджера);
- проблема «оппортунистического поведения» (т.е. как заставить менеджера действовать в интересах собственника).

В рамках агентской теории широкую известность приобрела, предложенная в 1976 году экономистами Йенсенем и Меклингом **модель**, согласно которой агентские отношения – это контракт, согласно которому начальник нанимает подчиненного для осуществления действий в интересах начальника, и который предполагает передачу части прав принятия решений подчиненному. Кроме того, агентские отношения влекут за собой агентские издержки, которые включают в себя:

- издержки создания контракта между собственником и менеджером;
- издержки контроля собственника за менеджером;
- издержки самоограничения менеджера;
- остаточные потери.

Модель делает следующие основные предположения:

- все внешние акции являются неголосующими;
- внешние собственники получают полезность от собственности только через рост богатства или денежных потоков (т.е. не получают частных выгод);
- заработная плата менеджера фиксирована;
- динамические аспекты модели исключены из анализа.

Дополнительные предположения (впоследствии будут ослаблены):

- размер фирмы фиксирован;
- нет возможности мониторинга и самоограничения;
- нет возможности привлечения долга;
- не принимается во внимание риск и необходимость диверсификации.

В результате делаются следующие выводы:

- если менеджер является собственником 100% капитала фирмы, то он выберет оптимальный объем прилагаемых усилий, исходя из равенства предельных затрат и предельных выгод («общественный оптимум»);
- если менеджер не является полным собственником фирмы, то уровень прилагаемых усилий снижается ниже общественного оптимума и падает ценность фирмы;
- возможность контроля со стороны собственника позволяет увеличить стоимость фирмы и уменьшить потребление частных выгод по сравнению с ситуацией, когда контроль отсутствует.

В агентской теории используются и другие модели. Например, модели структуры капитала. В основе одной из них лежит теорема Модильяни-Миллера, которая гласит, что выбор между долгом и собственностью не влияет на стоимость фирмы. Это утверждение выполнено только при условии, что финансовые рынки совершенны. Однако, согласно Йенсену и Меклингу, долг также несет с собой агентские издержки. Менеджер будет перекладывать риск на кредиторов, осуществляя более рискованные инвестиции:

- в случае удачной реализации проекта менеджер получит большую часть дохода, поскольку выплаты по долгу фиксированы
- однако в случае неудачи кредиторы понесут основные потери, поскольку ответственность менеджера в случае дефолта ограничена его участием в капитале.

Агентские издержки долга включают в себя:

- издержки написания долгового контракта;
- потери от высокорисковых инвестиций менеджера;
- затраты на мониторинг и самоограничение;
- издержки банкротства и реорганизации.

Эти издержки растут с ростом долга, таким образом, чем выше доля долга в структуре капитала компании, тем выше стоимость долга для компании.

Другими широко известными теориями структуры капитала является модель «налогового щита» (рассматривает случаи, когда налоговое законодательство предусматривает, что проценты по долгу не облагаются налогом), модель теории свободных денежных потоков Йенсена и модель «теории иерархии» Майерса, разработанная им в 2001 году, которая делает вывод, что при наличии свободных денежных средств компания предпочитает внутреннее финансирование внешнему, поскольку при внутреннем финансировании не возникает проблемы асимметрии информации. В качестве внешнего финансирования компания предпочитает привлекать долг, до тех пор, пока издержки долга не превысят выгод. При этом выпуск ценных бумаг будет осуществляться в последнюю очередь.

В 2001 году была предложена еще одна модель в рамках агентской теории, получившая широкое распространение. Это – модель Тироля. В данной модели предполагается, что действия менеджера могут быть не наблюдаемы. Доход фирмы зависит от усилий менеджера, но имеет вероятностную величину. Таким образом по результату деятельности фирмы сложно определить степень усилий, приложенных менеджером. В этой модели рассматривается мониторинг двух видов. Активный мониторинг означает, что инвестор может, понеся некоторые затраты, снизить частные выгоды менеджера (аналогично модели Йенсена-Меклинга). Пассивный мониторинг означает получение на промежуточном этапе более точного сигнала о деятельности менеджера. В качестве источников такого сигнала могут выступать инвестиционные аналитики, банки, рейтинговые агентства. Способами разрешения агентского конфликта между собственником и менеджером при этом являются:

- мониторинг, осуществляемый крупными собственниками, институциональными инвесторами и кредиторами, Советом директоров.
- рынок корпоративного контроля и следовательно угроза враждебного захвата;
- компенсационные схемы и неявные стимулы.

2) **Теория соучастников** представляет корпорацию как большую систему не равную простой сумме ее элементов – акционеров, работников, потребителей, местных сообществ, налогоплательщиков и прочие. То есть происходит расширение конфликта «собственник – менеджер» и суть данной теории состоит в обязательной подконтрольности руководства компании всем заинтересованным сторонам. При этом все соучастники деятельности корпорации преследуют свои специфические цели:

- менеджеры – индивидуальные цели, например, максимизация оплаты труда, рост активов компании, как показатель их профессиональной квалификации, рост штата сотрудников и пр.
- работники в качестве индивидуальной цели имеют максимизацию оплаты труда
- потребители преследуют цель максимизации выгод от обмена
- коммерческие партнеры добиваются максимизации операционной прибыли от реализации контрактов с корпорацией
- финансовые посредники и поставщики финансовых ресурсов в качестве индивидуальных целей преследуют получение доступа к финансовым средствам корпорации для роста оборота, кредитных возможностей и пр.
- владельцы облигаций имеют целью максимизацию процентных платежей на облигации и рост курсовой стоимости облигации
- органы государственного регулирования стремятся к повышению налоговых сборов с корпорации

- местные сообщества добиваются решения социальных задач с помощью ресурсов корпорации, использованию программ социальной ответственности бизнеса

3) Суть **управленческой теории** – состоит в том, что власть над корпорацией с наемным менеджментом осуществляется посредством директоров, назначаемых акционерами и подотчетных им.

Множественность собственников ведет к передаче фактического контроля менеджеру. Менеджер обладает так называемым остаточным правом контроля. Чем больше дисперсия долей собственников, тем острее «проблема безбилетника», тем больше контроля в руках у менеджера, т. е. размывание прав собственности ослабляет возможности контроля за деятельностью команды. При этом подчеркивается, что проблема возникла в связи с тем, что за собственником компании остается функция владения, а за управляющим – функция распоряжения, которая проявляется в текущем функционировании компании.

4) **Организационная теория** предполагает, что большинство организационных структур ослаблено поведением высшего менеджмента.

Менеджеры корпораций (вследствие разделения функций собственности и управления) имеют следующие частные выгоды контроля:

- успех, моральное удовлетворение от реализации крупных проектов;
- личная репутация менеджера, перспективы карьеры;
- привилегии;
- патронаж – назначение на ключевые позиции друзей и родственников;
- прямой вывод активов из корпорации.

Как правило, частные выгоды персонифицированы и специфичны для каждой должности.

Поскольку управляющие находятся ближе к производству, они располагают большей информацией и, следовательно, могут исказить предоставляемую собственникам информацию для достижения своих целей.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные условия и причины возникновения корпоративного управления?
2. Раскройте содержание теорий фирмы и транзакционных издержек
3. В чем заключается сущность теории контрактов. Перечислите типы контрактов.
4. Охарактеризуйте теорию прав собственности. Перечислите теоретические источники корпоративного управления.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. Агеев А. Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики / А. Б. Агеев. - М. : Волтерс Клувер, 2010. - 276 с.
2. Иванова Е. А. Концептуальный анализ подходов к сущности корпоративного управления / Е. А. Иванова // Вестник Ростовского государственного экономического университета. - 2010. - № 2. - С. 72-78.
3. Исаев Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект: [монография] / Д. В. Исаев. - М. : ГУ ВШЭ, 2010. - 219 с.
4. Клочай В. В. Теория и практика функционирования государственных корпораций в Российской экономике: монография / В. В. Клочай. - М.: Анкил, 2009. - 215 с.

5. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / И. И. Мазур [и др.]. - М. : Омега-Л, 2010. - 781 с.
6. Миллер О. А. Эволюция корпоративного управления: путь к публичной компании / О. А. Миллер // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2011. - № 1. - С. 11-15.

*Дополнительная*

1. Баркова Е. А. Социально-экономическая природа и характер корпоративных структур в трансформационной экономике / Е. А. Баркова // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2010. - № 8. - С. 4-7.
2. Беликов И. В. Модернизация: корпоративное управление и инновации / И. Беликов, В. Вербицкий, А. Пономарев // Экономические стратегии. - 2010. - № 9. - С. 22-27.
3. Берлин А. Д. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом / А. Д. Берлин, В. К. Вербицкий, К. А. Гуляев // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2010. - № 10. - С. 4-10.
4. Касаткина М. О. Корпоративные изыскания в период кризиса / М. О. Касаткина // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Сер.: Экономические науки: Проблемы новой политической экономии. - 2009. - Т. 15, № 1. - С. 75-78.
5. Лозовая И. С. Корпоративное управление: понятие и основные подходы к его определению / И. С. Лозовая // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. - 2010. - № 1. - С. 84-88.
6. Молохович М. В. Методологические основы формирования корпоративных структур в условиях рыночных отношений / М. В. Молохович // Вестник Белорусского государственного экономического университета. - 2010. - № 2. - С. 41-47.
7. Новоселов А. Развитие корпораций в России: исторический очерк / А. Новоселов // Экономика и управление. - 2010. - № 1. - С. 116-121.



### Лекция 3.

## СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

### 3.1. Англо-американская модель

#### 1. *Область распространения модели.*

Англо-американская модель распространяется на корпорации США, Канады, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии.

#### 2. *Ключевые участники реализации модели.*

Ключевыми участниками англо-американской модели являются управляющие, директора, акционеры (в основном, институциональные инвесторы), правительственные структуры, биржи, саморегулируемые организации, консалтинговые фирмы, предоставляющие консультационные услуги корпорациям и акционерам по вопросам корпоративного управления и голосования по доверенности.

Три основных участника – это менеджеры (управляющие), директора (Совет директоров) и акционеры.

#### 3. *Структура владения акциями.*

За послевоенный период в Великобритании и США наметился сдвиг в сторону увеличения числа акционеров из числа институциональных по сравнению с индивидуальными инвесторами. Увеличение числа институциональных инвесторов привело к усилению их влияния. В свою очередь, это повлекло за собой законодательные изменения, способствующие их активизации как участников корпоративных отношений.

#### 4. *Состав Совета директоров.*

В советы директоров большинства корпораций Великобритании и США входят как «внутренние» члены ("инсайдеры"), так и «внешние» ("аутсайдеры"). Инсайдер – лицо, либо работающее в корпорации (менеджер, исполнитель или работник), либо тесно связанное с управлением корпорацией. Аутсайдер – это лицо, напрямую не связанное с корпорацией или с ее управлением.

Синонимом слова "инсайдер" может быть "исполнительный директор", а синонимом слова "аутсайдер" является выражением "неисполнительный директор" или "независимый директор".

Традиционно, председателем Совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же лицо. Часто это приводило к различным злоупотреблениям, в частности к концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновременно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц (например, совет директоров состоит только из "инсайдеров"); Правление и Совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров.

В настоящее время и американские, и английские корпорации тяготеют к включению в Совет директоров все большего числа независимых директоров.

#### 5. *Требования к раскрытию информации.*

Из всех стран реализующих англо-американскую модель корпоративного управления США предъявляют самые строгие нормы раскрытия информации. В других

странах, использующих англо-американскую модель управления, требования к раскрытию информации тоже высоки, однако не на столько как в США, где корпорации должны публиковать самую различную информацию. В годовой отчет или в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров должны быть включены следующие сведения:

- ежеквартальная финансовая информация;
- данные о структуре капитала;
- справку о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями в корпорации);
- размеры зарплаты (вознаграждения), выплачиваемой исполнительным директорам, а также сведения о выплате вознаграждения каждому из пяти наиболее высокооплачиваемых руководителей (их имена должны быть указаны);
- данные о всех акционерах, владеющих свыше 5% акционерного капитала;
- сведения о возможном слиянии или реорганизации;
- сведения о предполагаемых поправках к Уставу;
- имена лиц или компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.

В Великобритании и других странах, использующих англо-американскую модель, требования к раскрытию информации аналогичны. Однако отчетность предоставляется каждые полгода, и, как правило, объем предоставляемых данных меньше по всем категориям, включая финансовую информацию и сведения по назначаемым директорам.

### **3.2. Немецкая (Германская) модель**

#### *1. Область распространения модели.*

Немецкая модель используется в немецких и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах и Скандинавии. Кроме этого, недавно некоторые корпорации Франции и Бельгии также начали применять элементы немецкой модели.

#### *2. Ключевые участники реализации модели.*

Банки играют особую роль в реализации немецкой модели, поскольку являются долгосрочными акционерами корпораций. Представители банков выбираются в Советы директоров, их представительство в составе Совета директоров постоянно. Банк выступает акционером и кредитором, эмитентом ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров.

В виду того, что Совет директоров в немецкой модели представляет собой двухпалатный орган, то в состав ключевых участников выделены отдельно обе палаты его составляющие: Правление и Наблюдательный Совет. Правление (Исполнительный Совет) состоит из менеджеров корпорации, Наблюдательный Совет - из представителей рабочих, служащих корпорации и акционеров. Обе палаты функционируют раздельно – недопускается одновременное участие в составе Правления и Наблюдательного Совета одного и того же лица.

#### *3. Структура владения акциями.*

Основными акционерами в Германии являются банки и корпорации. В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к

определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций.

Иностранные инвесторы до недавнего времени не оказывали существенного влияния на немецкую систему, однако в настоящее время их роль возрастает.

#### *4. Состав Совета директоров.*

Как говорилось выше, Совет директоров в немецкой модели представляет собой двухпалатный орган. Наблюдательный Совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Численность Наблюдательного Совета устанавливается законом. В небольших корпорациях (численностью менее 500) акционеры избирают весь Наблюдательный Совет. В средних корпорациях (размер корпорации зависит от размера фондов и средств и количества сотрудников) сотрудники избирают одну треть Наблюдательного Совета, состоящего из 9 чел. В больших корпорациях сотрудники избирают половину Наблюдательного Совета, состоящего из 20 чел.

#### *5. Требования к раскрытию информации.*

В Германии разработаны достаточно строгие правила раскрытия информации. Корпорации должны предоставлять в годовом отчете или на общих собраниях следующую информацию:

- финансовую отчетность за каждое полугодие;
- данные о структуре капитала;
- ограниченную информацию о каждом кандидате в Наблюдательный Совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности);
- совокупную информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам Правления и Наблюдательного Совета;
- данные об акционерах, владеющих более 5% акций корпорации;
- информацию о возможном слиянии или реорганизации;
- предлагаемые поправки к Уставу;
- имена лиц или название компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.

### **3.3. Японская модель**

#### *1. Область распространения модели.*

Японская модель выработана исключительно японской практикой в сочетании с японскими традициями, поэтому модель распространяется только на данное государство.

#### *2. Ключевые участники реализации модели.*

Японская система корпоративного управления является многосторонней и базируется вокруг ключевого банка и финансово-промышленной сети или кейрецу.

Основной банк и кейрецу – это два разных, но дополняющих друг друга элемента японской модели. Практически все японские корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, ведению расчетных счетов и консалтинговые услуги.

Многие японские корпорации имеют также крепкие финансовые связи с сетью связанных с ними корпораций. Такие сети характеризуются общим заемным и акционерным капиталом, торговлей товарами и услугами и неформальными деловыми контактами. Они называются "кейрецу".

Государственная экономическая политика также играет одну из ключевых ролей в управлении японскими акционерными обществами. С 30-х гг. XX в. японское правительство проводит активную экономическую политику, направленную на оказание помощи японским корпорациям. Эта политика подразумевает официальное и неофициальное представительство правительства в Совете корпорации, в случаях, когда она находится в затруднительном финансовом положении.

Ключевыми участниками японской модели являются: главный банк, связанная с корпорацией (аффилированная) корпорация или кейрецу, правление и правительство.

### *3. Структура владения акциями.*

В Японии рынок акций целиком находится в руках финансовых организаций и корпораций. В послевоенный период в Японии заметно увеличилось число институциональных акционеров. В 1990 г. финансовые организации (страховые компании и банки) владели примерно 43% японского фондового рынка, а корпорации (за исключением финансовых организаций) – 25%. Иностранные инвесторы – примерно 3%.

### *4. Состав Совета директоров.*

Совет директоров японских корпораций практически полностью состоит из внутренних участников, т. е. исполнительных директоров, управляющих, руководителей крупных отделов корпорации, и Правления.

Советы директоров японских корпораций, как правило, больше, чем в США, Великобритании или Германии. Средний японский совет состоит из 50 членов.

Если объем прибыли корпорации уменьшается в течение продолжительного периода, основной банк и члены кейрецу могут снять директоров и назначить своих кандидатов. Другое, привычное для Японии явление – это назначение отставных чиновников различных министерств и ведомств в состав совета директоров корпорации. Например, Министерство финансов может назначить своего отставного чиновника в совет директоров банка.

В японской модели состав совета директоров зависит от финансового состояния корпорации.

### *5. Требования к раскрытию информации.*

Требования к раскрытию информации в Японии достаточно строгие. Корпорации должны сообщать о себе достаточно много, а именно: финансовую информацию (каждое полугодие), данные о структуре капитала, сведения о каждом кандидате в совет директоров (включая имена и фамилии, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями корпорации), данные о вознаграждениях, в основном, наибольшие суммы, выплачиваемые исполнительным работникам и членам совета директоров, сведения о предлагаемых слияниях и реорганизации, предлагаемые поправки к Уставу, имена лиц или названия корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Раскройте содержание англо-американской модели корпоративного управления
2. Охарактеризуйте особенности немецкой модели корпоративного управления
3. Японская модель и ее отличительные признаки
4. Расскажите о становлении корпоративного управления в России

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. Ильин А. В. Исследование моделей корпоративного управления / А. В. Ильин, Е. Н. Никифорова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. - 2010. - Ч. 2, № 4. - С. 179-182.
2. Корпоративная социальная ответственность в современной модели развития бизнеса: [сб. науч. тр.] / [отв. за вып. А. Г. Полякова]. - Екатеринбург : [Изд-во УрГЭУ], 2010. - 199 с.
3. Учет влияния институциональной среды и институциональных преобразований на процесс формирования современной модели корпоративного управления в России / Т. В. Кармин [и др.] // Актуальные проблемы экономики и права. - 2010. - № 3. - С. 44-52.

### *Дополнительная*

1. Дементьева А. Г. Инсайдерская модель корпоративного управления: современные тенденции и особенности развития / А. Г. Дементьева // Менеджмент сегодня. - 2010. - № 6. - С. 354-369.
2. Костюк А. Кодексы корпоративного управления в странах Европейского союза и СНГ / А. Костюк, Е. Кондрунина // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 5. - С. 33-42.
3. Новоселов А. В. Социологический анализ формирования моделей корпоративного управления ведущих развитых стран / А. В. Новоселов // Экономические науки. - 2010. - № 1. - С. 194-197.

## Лекция 4.

### СПЕЦИФИКА И МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИЙ.

#### 4.1. Понятие корпорации как хозяйствующего субъекта, принципы организации

Наиболее распространенное определение *корпорации* – это организация, поставившая перед собой определенные цели, действующая на общественное благо, обладающая определенными правами, являющаяся юридическим лицом, действующая на постоянной основе и несущая ограниченную ответственность.

Данное определение является наиболее универсальным. Тем не менее, законодательства различных стран закрепляют наличие своих особенных критериев. Для законодательства США характерно наличие следующих критериев, по которым та или иная корпорация является таковой:

- статус юридического лица,
- принцип ограниченной ответственности,
- бессрочное существование,
- свободная передача акций,
- централизованное управление.

В силу того, что в российском законодательстве понятие «корпорация» не имеет официального оформления, существует некоторая двойственность трактовки данного понятия.

По одним признакам к корпорациям относят все хозяйствующие субъекты, являющиеся коммерческими организациями и основанные на членстве, а по другим, исключительно акционерные общества.

Однако, в отечественной экономико-правовой системе, по своей сути и с меньшими условностями, именно АО идентифицируются с общепринятым понятием корпорации в мировой хозяйственной и правовой практике.

Нужно отметить, что понятие корпорации в российских условиях приобрело еще одну специфическую черту. Оно используется для обозначения хозяйствующего субъекта, образованного несколькими юридическими лицами, причем каждое из них можно рассматривать в качестве самостоятельного экономического субъекта, связанного с другими имущественными отношениями, совместным ведением бизнеса, общими целями и интересами, общей организационной структурой. Таким образом, *в России корпорация может являться как самостоятельным акционерным обществом, так и рассматриваться в качестве одного из типов надфирменных образований.*

Широкие возможности корпоративной организации хозяйственной деятельности позволяют моделировать межфирменные отношения, используя множество вариантов создания корпораций, основанных на использовании ее преимуществ. В качестве основных, выделим следующие:

1. Способность привлечения денежных средств через выпуск акций дает возможность аккумулировать средства неограниченного числа инвесторов, позволяя последним рассчитывать на определенное вознаграждение и давая определенный выбор участия в управлении обществом.

2. Облегчается решение проблемы управляемости. Законченность организационного оформления, регламентированность в определении ответственности и полномочиях позволяют распределить функции контроля между органами

управления акционерного общества, что означает возможность профессионализации процесса управления.

3. Упрощенный порядок вхождения и выхода из состава акционеров обеспечивает широкие возможности ротации заинтересованных лиц и соответственно большую гибкость в условиях крайней динамичности инвестиционного предложения.

4. Принцип ограниченной ответственности позволяет уменьшить риски. Действие принципа ограниченной ответственности сделало возможным создание крупных публичных корпораций через распределение рисков между акционерами и управляющими.

#### 4.2. Стратегии интеграционного развития корпораций

Корпорация, принявшая в качестве своей цели интегрирование, осуществляет реализацию определенных этапов реализации интеграционной стратегии. Укрупнено, интеграционная стратегия развития корпорации подразделяется на три этапа реализации. Первый этап представляет собой *организационное проектирование*, здесь принимается решение об интеграции, разрабатываются стратегии, планируются процедуры реализации и т.д. Второй этап предполагает *реализацию проекта*, на основании разработанных планов и мер осуществляется процедура интеграции. Изменяется организационная структура компаний входящих в состав корпорации или ~~самой корпорации, происходит трансформация производственных и управленческих~~ связей. На третьем этапе, *мониторинг интеграционной деятельности*, происходит контроль и отслеживание функционирования преобразованной корпорации, подводятся итоги и оцениваются результаты проделанной работы, дается экономическая оценка интеграции.

Интеграционные процессы могут иметь разнонаправленный характер:

- расширение деятельности за счет собственных источников требует дополнительных эмиссий, кредитования под залог акций, изменений в структуре голосующих акций, использования производных инструментов фондового рынка и т.д.;
- рационализация предполагает ранжирование потенциала активов в соответствии с программой развития корпорации и производится их разнесение по компаниям по степени значимости. Следствием является установление отношений финансового холдинга, то есть не попавший в ранг приоритетного бизнес-проект остается в рамках корпорации, обычно на условиях организационно-правового оформления юридического лица. Такое обособление целесообразно, когда бизнес недооценен, его продажа в настоящий момент не является выгодной. Или же корпорация намерена заняться таким бизнес-проектом по завершении других. Третьей причиной обособления может быть неблагоприятная рыночная конъюнктура, бизнес остается «про запас».

Реализация проекта происходит согласно регламентированной законодательством соответствующей процедуре.

1. Слияние (ст. 16. ФЗ «Об АО»). Слиянием признается возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей нескольких обществ, принявших решение о слиянии, с прекращением деятельности последних. Другими словами, происходит юридическая ликвидация каждого общества, и они создают новую организационную структуру. Соответственно, все имеющиеся органы управления упраздняются, и во вновь созданной компании формируется новые: общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление. Имеющиеся акции обществ участвующих в слиянии аннулируются и в дальнейшем эмитируются акции вновь созданного

общества. Поэтому первоначально, для управления вновь созданным обществом, порядок голосования определяется договором о слиянии.

2. Присоединение (ст. 17. ФЗ «Об АО»). Присоединением признается прекращение деятельности общества с передачей всех прав и обязанностей другому обществу. То есть, организация, присоединяющая к себе общество, может распоряжаться всем имущественным комплексом присоединяемого общества, активами и т.д., но вместе с тем, принимает на себя все обязательства перед третьими лицами данного общества. Общество присоединяемое осуществляет созыв общего собрания акционеров, и решает вопрос о присоединении, составляет передаточный акт. После присоединения, организация, присоединившая общество, осуществляет дополнительную эмиссию акций на сумму присоединенного имущества и распространяет ее. Исходя из увеличения числа акционеров может быть увеличена численность совета директоров, или проведены другие трансформации органов управления.

3. Ликвидация (ст. 21. ФЗ «Об АО»). Ликвидация общества представляет собой прекращение деятельности общества без перехода прав и обязанностей к другим лицам. Решение о добровольной ликвидации принимается на общем собрании акционеров, принудительная ликвидация происходит по решению суда. Далее происходит распределение имущества между всеми кредиторами общества, затем акционерами общества и процедура ликвидации завершается регистрацией в едином государственном реестре юридических лиц соответствующей записью.

4. Преобразование (ст. 20. ФЗ «Об АО»). Общество может быть преобразовано в общество с ограниченной ответственностью, производственный кооператив и в некоммерческое партнерство. На решение общего собрания акционеров выносятся вопросы о преобразовании общества со всеми сопутствующими вопросами, касающимися порядка и условий осуществления преобразования, порядка обмена акций общества на вклады участников общества с ограниченной ответственностью или паи членов производственного кооператива. Далее, всеми участниками утверждаются учредительные документы преобразованной организации, избираются органы управления ею. Преобразованная организация сохраняет за собой все права и обязанности общества, в качестве которого она существовала до преобразования.

5. Разделение (ст. 18. ФЗ «Об АО»). Разделением признается прекращение деятельности организации и передача всех ее прав и обязанностей вновь создаваемым обществам. На решение общего собрания акционеров выносятся вопросы о порядке и условиях разделения, о создании новых обществ, порядке конвертации акций разделяемой организации в акции создаваемых обществ, так же утверждается разделительный баланс. Если общим собранием принимаются решения по всем вопросам, то далее управление каждого вновь созданного общества производится собственным общим собранием акционеров и в соответствии с принятыми условиями.

Что касается лиц не принимавших участия в голосовании по вопросам разделения организации или проголосовавших против разделения, то они должны получить акции каждого общества, создаваемого в результате разделения, предоставляющие те же права, что и акции принадлежащие им до разделения организации, пропорционально числу имеющихся акций.

6. Выделение (ст. 19. ФЗ «Об АО»). Выделением признается создание одного или нескольких обществ, которым передается часть прав и обязанностей организации их выделяющей, без прекращения деятельности последней. На решение общего собрания акционеров выносятся вопросы о выделении общества, порядке и условиях его



выделения, о конвертации акций организации и порядке конвертации, об утверждении разделительного баланса.

### 4.3. Виды интеграций корпораций в АПК

Из всего существующего многообразия интеграционных форм корпоративного бизнеса целесообразно выделить горизонтально-интегрированные, вертикально-интегрированные и корпорации конгломератного типа.

Корпоративные структуры, возникающие на основе *горизонтального интегрирования*, отражают тенденцию объединения усилий предприятий одной отрасли. Ведь первоначально концентрация и централизация капитала находят отражение в укреплении хозяйствующих субъектов, в частности, путем привлечения дополнительного капитала за счет объединения однородных структур.

Горизонтальная интеграция отражает объединение капиталов одной отрасли с одинаковыми воспроизводственными характеристиками, она не утратила своего значения в современных условиях России. В российской экономике возможности горизонтальной интеграции далеко не исчерпаны. Это является следствием недостаточного уровня концентрации капитала во многих отраслях, незавершенного развития сфер производства и сбыта однородной продукции. Для горизонтально интегрированных структур характерна форма объединения на основе общего управления. В данной системе горизонтальных связей отдельные корпоративные образования составляют часть более крупного образования.

На определенном этапе развития тенденция концентрации капитала распространяется на технологически связанные производства. Это обстоятельство находит отражение в развитии *вертикальной интеграции*. В широком смысле под вертикальной интеграцией понимается взаимодействие хозяйствующих субъектов корпоративной структуры, таким образом, когда продукт одной является исходным сырьем другой, то есть осуществление корпорацией производственных функций обеспечивается на основе последовательных организационных приемов, связанных с разработкой, производством и эффективным выходом на рынок технологически сложных товаров и услуг. При вертикальной интеграции образуется иерархия субподрядчиков разных уровней, поставляющих свою продукцию головной компании: заготовка (добыча), переработка (обработка), производство конечной продукции, ее реализация. В основе данного типа интеграции лежит технологическая взаимозависимость производственных процессов. Объединения, образуемые вертикальной интеграцией, можно охарактеризовать как организационно-управленческие, финансово-хозяйственные способы разработки, производства и эффективного выведения продукции на рынок.

Вертикальная интеграция может развиваться в направлении охвата производства сырья в сочетании с производством основных продуктов. В хозяйственной практике ее иногда называют *восходящей* интеграцией. Например, в алюминиевой промышленности: добыча глиноземов, бокситов - производство металла; в шинном производстве: каучуковая плантация - шинный завод, в нефтяной промышленности: добыча нефти — производство нефтепродуктов и т.д. Если развитие вертикальной интеграции идет в направлении охвата системы сбыта - *нисходящая* интеграция: производство бензина - автозаправочные станции. Вертикальная интеграция может охватывать производство компонентов - комбинирование: металлургический завод — механический завод.

Вертикальная интеграция обеспечивает корпоративным структурам, возникающим на ее основе, значительные преимущества: во-первых, достигается экономический выигрыш при продвижении продукта по сложным производственным циклам; во-вторых, уменьшается неопределенность в предложении комплектующих, сопряженная с необходимостью получения соответствующей информации на каждом последующем производственном цикле; в-третьих, появляется возможность перераспределить риски из одного сектора экономики в другой; в-четвертых, уменьшаются транзакционные издержки; в-пятых, возникает множество побочных эффектов (овладение дополнительной информацией, экономия на налогах и т.д.). Преимущества вертикальной интеграции, обеспечившие независимость корпораций от поисков стабильного и регулярного снабжения, дают возможность производству успевать за расширением товарных рынков без изменения своих операций, что объясняет ее жизнеспособность.

Вертикальная интеграция дает возможность перераспределить риски по всей технологической цепочке.

Достаточно широкое распространение имеют также *конгломератные объединения*, которые представлены структурами по производству и продаже технологически не связанной продукции, то есть речь идет о дополняющей интеграции, или диверсификации производства. Экономический выигрыш диверсифицированной корпоративной структуры (конгломерата) состоит, прежде всего, в разнице времени оборота капиталов различных отраслей. Благодаря этому появляется возможность переориентации средств из производств, переживающих упадок, на производства, находящиеся на подъеме. Диверсификация помогает преодолеть сезонные колебания продаж, служит мощным источником экспансии за счет неиспользованных производственных мощностей, позволяет обновлять капитал путем переориентации собственных ресурсов, снижает издержки, связанные с конкурентной борьбой. Осуществляя такую стратегию, компания выпускает новые товары, ориентируется на новые рынки, выходя за рамки своей отрасли и традиционного для нее бизнеса. Конгломерат отражает процесс объединения собственности и капитала; это своего рода замкнутый рынок капиталов, в рамках которого идет концентрация денежных средств от диверсифицированных видов деятельности. Создается единый центр управления диверсифицированными активами и денежными потоками, которые направляются на наиболее эффективные проекты. В данной ситуации координирующий центр не всегда может оказать необходимое воздействие на участников конгломерата, как показывает анализ хозяйственной практики. Чаще идет процесс реинвестирования прибыли в самих структурных подразделениях, то есть управление и воздействие доминирующего звена на отдельные структуры, что имеет свои пределы. Организационная структура конгломерата не всегда позволяет рационально распределить ресурсы.

#### **4.4. Типы интеграции корпораций**

Из всего многообразия процессов интеграции можно выделить три типа формирующихся объединений, а именно: 1) интеграция на основе имущественных отношений; 2) интеграция на основе концентрации контроля над ресурсами и услугами; 3) интеграция на основе добровольной централизации участниками структуры некоторых властных полномочий.

В рамках первого типа объединений выделяется, прежде всего, классический холдинг, где контрольный пакет формальных прав собственности предприятий

сосредоточен в руках материнской компании (речь идет не только о «контрольном пакете акций», ибо в ряде российских холдингов «дочерние» предприятия не являются акционерными обществами, а имеют организационную форму обществ с ограниченной ответственностью или государственных унитарных предприятий). Кроме холдинга в данную группу относят: ФПГ, концерн, консорциум, трест.

Среди второго типа объединений, для которых характерна централизация контроля доступа к отдельным производственным ресурсам, следует выделить в первую очередь корпорации формирующиеся вокруг компаний, обеспечивающих сбыт продукции и (или) снабжение дефицитными ресурсами: синдикат, картель.

Третий тип объединений, связанный с добровольной централизацией некоторых властных полномочий, в определенной мере характеризуется использованием инструментов, свойственных первым двум типам интегрированных корпоративных структур. Сюда входят: концерн, ФПГ, консорциум, синдикат, трест.

#### **4.5. Типы надфирменных образований (организационные типы построения корпоративных структур)**

Все корпоративные структуры по степени самостоятельности, входящих в объединение лиц, можно разделить на 3 основные группы:

1. Члены объединения сохраняют свою независимость и права в полном объеме, а сама структура в силу одинаковости прав ее участников носит симметричный характер. К этой группе рассмотренных структур принадлежат: ассоциация (союз, лига, гильдия, палата), картель, консорциум.

2. Объединение частично зависимых предприятий, когда участники взаимодействуют друг с другом по неполному объему своей деятельности и сохраняют автономию в сфере управления (также симметричные структуры). К данной группе относятся: ФПГ, синдикаты.

3. Объединение зависимых друг от друга участников с передачей части функций управления от одних другим (и, соответственно, потерей части самостоятельности первыми). Структура в силу неодинаковости прав и обязанностей участников является асимметричной. В данную группу входят: трест, концерн, холдинг.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие корпорации. Критерии признания организации корпорацией.
2. Раскройте сущность интеграционных стратегий корпораций
3. Расскажите о видах интеграционных корпораций в АПК
4. Охарактеризуйте типы интеграционных корпораций в АПК
5. Какие группы надфирменных образований в построении корпоративных структур Вы знаете?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. Баркова Е. А. Социально-экономическая природа и характер корпоративных структур в трансформационной экономике / Е. А. Баркова // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2012. - № 8. - С. 4-7.
2. Плотников А. В. Реструктуризация в интегрированных корпоративных структурах / А. В. Плотников // Российское предпринимательство. - 2010. - № 5, вып. 1. - С. 24-28.

3. Хрусталеv Е. Ю. Финансово-экономические механизмы согласования корпоративных интересов субъектов интегрированных структур / Е. Ю. Хрусталеv, Ю. Н. Макаров // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 37. - С. 15-22.

4. Цветков В. А. Иерархия управления коалиционными объединениями компаний / В. А. Цветков, А. В. Большаков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2010. - № 17. - С. 2-7.

*Дополнительная*

1. Берлин А. Д. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом / А. Д. Берлин, В. К. Вербицкий, К. А. Гуляев // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2013. - № 10. - С. 4-10.

2. Калинин М. А. Корпоративное управление: опыт лидеров / Калинин М. А. // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2012. - № 9. - С. 30-35.

3. Сычев П. Г. Законодательное обеспечение противодействия рейдерству / П. Г. Сычев // Безопасность бизнеса. - 2010. - № 3. - С. 9-14.

4. Сычев П. Г. Новые законодательные инициативы: защита системы корпоративного управления или подарок рейдерам? / П. Г. Сычев // Безопасность бизнеса. - 2011. - № 1. - С. 30-34.

## Лекция 5.

### ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФОРМ БИЗНЕСА

Корпоративная форма организации бизнеса, с одной стороны, является основой над фирменных образований, а с другой — и сама рассматривается в качестве интегрированной структуры.

Корпорация характеризуется совпадением интересов и ценностей, целей и условий совместной деятельности всех участников.

В российских условиях это понятие используется для обозначения хозяйствующего субъекта, образованного несколькими юридическими лицами, каждое из которых можно рассматривать в качестве самостоятельного хозяйствующего субъекта, связанного с другими имущественными отношениями, совместным ведением бизнеса, общими целями, интересами, организационной структурой.

#### 5.1. Картель

Картель представляет собой форму союза предпринимателей на основе картельного соглашения, в котором устанавливаются обязательные для всех участников (фирм) условия бизнеса (по объему производства, ценам на товары, доли (квоте) на рынках сбыта, обмену патентами и др.). По сути картельное объединение представляет собой ограничивающее конкуренцию соглашение между фирмами (предприятиями, организациями), которые юридически и экономически остаются самостоятельными, предполагающее координацию, как маркетинговой деятельности, так и отдельных элементов бизнес планирования его участников на договорной основе.

В объединениях на основе картельного соглашения каждый участник самостоятельно закупает сырье и проводит работы по маркетингу и управлению производством.

Картели как организационная форма бизнеса предполагает сохранение права собственности участников картеля на свои фирмы, а также хозяйственную, финансовую и юридическую их самостоятельность. Как правило, в их составе объединяются ряд компаний одной отрасли. Участники картеля могут распространить свою совместную деятельность не только на реализацию продукции, но, в определенной степени, и на ее производство. Формирование производственных пропорций и технологическое разделение труда между участниками картеля осуществляются посредством рыночных рычагов (условия сбыта продукции, уровни цен, производственные квоты и т.д.). Вместе с тем предусмотрено наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и применение санкций к нарушителям. Так, например, превышение квот или нарушение других условий картельного соглашения влечет за собой уплату штрафов.

Долговременность функционирования картеля в значительной степени обусловлена уровнем внутренней конкуренции и условиями равновесия партнеров, а также их финансовым состоянием.

В настоящее время эта форма объединения в явной форме не получила широкого распространения, в связи с тем, что картельное соглашение лишь в редких случаях бывает столь же эффективно, как и монополистическое положение фирмы на некотором товарном рынке. Кроме того, законодательство большинства стран

пресекает попытки образования картелей, что приводит к существованию скрытых форм картельных отношений в виде конвенций, корнеров, рингов.

Наряду с юридическими рамками, такие факторы, как например, отказ в участии в картеле некоторых ведущих производителей некорректные методы ведения бизнеса отдельными участниками картеля, наряду с возможностью покупателей переключаться на продукты заменители, ограничивают развитие картелей.

Пул является также разновидностью объединения фирм на основе картельного соглашения, отличающейся тем, что прибыль всех участников поступает в общий фонд и затем распределяется между ними согласно заранее установленной пропорции.

Наиболее известными являются следующие виды пулов:

- **Страховой пул** создается для обеспечения страховой защиты крупных рискованных проектов, путем консолидации ресурсов нескольких страховых компаний.

- **Биржевой пул** объединяет финансовые средства, используемые для повышения или понижения курса акций на фондовой бирже и в спекулятивной игре на разнице в курсах.

- **Инвестиционный пул** — объединение инвесторов, направляющее свои инвестиции на финансирование конкретных объектов.

- **Торговый пул** обеспечивает накопление и задержку на складах какого-либо товара до момента, наиболее выгодного для его продажи по повышенным ценам в результате искусственно созданного дефицита.

- **Патентный пул** представляет собой соглашение отдельных компаний о взаимном использовании патента. Участники патентного пула получают прибыль в соответствии с квотой, назначаемой при вступлении в пул и исчисляемой от суммы прибыли по всем включенным в соглашение патентам. Участники пула договариваются также и о форме передачи патентов и лицензий для использования заинтересованным участникам. Объединение компаний в виде пулов имеет обычно достаточно временный характер и по сути является одной из форм монополистических объединений фирм.

## 5.2. Синдикат

Синдикат является самой жесткой формой картеля и представляет собой совокупность предприятий, объединенных с целью централизации функций обеспечения ресурсами и маркетинга (сбыта продукции) на согласованных условиях.

Синдикат имеет специальный центр по продажам, который только один вправе продавать продукцию участников соглашения по единым ценам. Участники синдиката сохраняют юридическую и производственную самостоятельность, но теряют коммерческую независимость.

Синдикат имеет общую структуру продвижения товаров и услуг на рынке, осуществляет общее управление сбытом, а также общее бизнес планирование в части сбыта и маркетинга. Распространенность синдикатов обусловлена тем, что они позволяют устранить внутреннюю конкуренцию среди его участников. Концентрируя в единых органах сбыта определенный вид продукции, синдикат получает возможность регулировать условия продажи на рынке, а также широко проводить товарный демпинг. При этом функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. В зависимости от условий соглашения через единый сбытовой орган может сбываться не вся, а только определенная часть продукции участников синдиката.

Допускается сохранение участниками синдиката порой и собственной сбытовой сети, которая, однако, тесно связана с синдикатской сбытовой конторой или обществом. Зачастую через синдикатскую сбытовую контору или сбытовое общество организуется централизация также и закупок сырья для участников синдиката, что позволяет уменьшить соответствующие затраты за счет оптовых покупок.

Исходя из отмеченных особенностей, основной сферой распространения синдикатов являются отрасли с массовой однородной продукцией (горнодобывающей, металлургической, химической), а также банковско-финансовый сектор.

Синдикату принадлежит особое место среди над фирменных структур, что обусловлено привлекательностью целей его образования в условиях обострения конкурентного соперничества. Вместе с тем, в современных условиях синдикат как форма монополистических объединений одноотраслевого профиля утрачивает свое значение, уступая место более сложным и гибким формам. Формируемые на конвенциональной основе, они являются неустойчивой формой объединения, а выделение управленческой структуры с целью образования стойкой интеграции обычно приводит к образованию других форм объединений.

### **5.3. Консорциум.**

Консорциум представляет собой одну из форм интеграции фирм на основе картельного соглашения для совместного проведения крупных финансовых операций (в том числе международных) по реализации капиталоемких и наукоемких проектов с целью извлечения высоких (монопольных) прибылей.

Целью объединения могут быть разные виды скоординированной предпринимательской деятельности, чаще всего направленной на получение заказов и их совместное исполнение, а также объединение усилий для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников. Между тем, консорциумы могут являться и бесприбыльными организациями.

Консорциум — это временное объединение участников на период достижения поставленной цели, которое может создаваться как с образованием, так и без образования юридического лица. Организационно-правовой формой консорциума в виде юридического лица может быть акционерное общество или другие хозяйственные общества.

Как правило, в рамках консорциума участниками не формируется никаких организационных структур, за исключением небольшого аппарата (например, совета директоров консорциума). Участниками консорциума могут быть как государственные, так и частные предприятия: банки, производственные и торговые фирмы, научные центры, государственные (муниципальные) структуры.

Следует отметить, что фирмы могут одновременно входить в состав нескольких консорциумов и участвовать в осуществлении нескольких проектов.

При формировании консорциума участники полностью сохраняют свою самостоятельность, но в рамках поставленной цели подчиняются совместно выбранному руководству. Имущество, передаваемое участниками, как правило, не становится их общей собственностью, и управление им организуется посредством института доверительного управления.

С организационной точки зрения консорциумы могут быть закрытого и открытого типа. В закрытом консорциуме компания заказчик заключает контракт с каждым участником в отдельности. При образовании открытого консорциума все его участники

несут солидарную ответственность по обязательствам консорциума в пределах своих долей участия и подчиняются (в части, касающейся целей консорциума) общему лидеру. Именно он представляет интересы консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует только в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность по договорным обязательствам члены консорциума несут в размере их долей в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума при этом возможны различные варианты ответственности (долевая, солидарная).

Каждый член консорциума обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своей части обязательств.

Существенной чертой этой формы интеграции компаний становится интернационализация. Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство. Имеются и консорциумы, в которых в качестве участников выступают целые государства.

Типичными для мировой практики являются несколько видов консорциумов.

**Банковский консорциум** представляет собой временно организованную группу банков для совместного проведения кредитных, гарантийных или иных кредитно-финансовых операций, расширения сферы деятельности или выхода на новые рынки банковских услуг. Создание банковского консорциума преследует две цели: увеличение масштабов операций (путем концентрации ресурсов) и распределение рисков.

**Гарантийный консорциум** представляет собой соглашение между несколькими компаниями различных видов деятельности, которое распределяет взятый ими на себя риск и обеспечивает его возмещение.

**Финансовый консорциум** — временное соглашение, союз нескольких банков для проведения крупных финансовых операций, например, размещения займов. Финансовые консорциумы возглавляются, как правило, крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения, разрабатывают условия займа, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации среди покупателей. Члены консорциума резервируют за собой право на получение комиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, суммой эмиссии акций или пропорционально сумме реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

**Подписной консорциум** создается с целью гарантии реализации займа или размещения новых ценных бумаг. Финансовые и подписные консорциумы бывают временного и постоянного характера. Временные консорциумы образуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов на сравнительно небольшие суммы, а также для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы обычно имеют дело с операциями по размещению займов определенной страны или группы стран, операциями с бумагами отдельных акционерных обществ для осуществления финансовых, коммерческих и инвестиционных операций значительного масштаба.

**Экспортный консорциум** создается для содействия экспортным операциям входящих в него компаний.

Консорциальная форма интеграции фирм обладает практически всеми преимуществами компании с юридической ответственностью, поэтому способна эффективно работать в рыночной среде и привлекать значительные объемы инвестиций



для реализации капиталоемких проектов. Как правило, консорциум создается для высококачественного исполнения срочных и дорогостоящих заказов и проектов, требующих консолидации усилий и средств научно-технических, производственных, обслуживающих и финансовых компаний, способных совместно решить поставленную задачу.

Как свидетельствует мировой опыт, наиболее привлекательной сферой деятельности консорциумов является совместная разработка месторождений полезных ископаемых (нефти, газа и пр.).

На принципе кооперации создаются и другие объединения — хозяйственный союз, объединение по интересам и пр.

#### 5.4. Трест

**Трест.** Трест предполагает такое объединение предприятий, при котором осуществляется сильная централизация управления, и участники полностью утрачивают производственно-коммерческую самостоятельность.

Принцип образования треста заключается в передаче контроля над ранее независимыми предприятиями через контрольный пакет акций или доверительный договор в доверительный совет. Акционеры в данном случае получают сертификат, дающий право на дивиденды, но не на право голоса.

В отличие от других видов объединений в тресте один собственник (юридическое лицо). Это самая жесткая из всех форм интеграции, поскольку объединяются все стороны хозяйственной деятельности предприятий, а не какая-либо сторона, как в картеле или синдикате. Все объединяемые в трест фирмы подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное руководство, как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми фирмами.

От других видов объединений трест отличается сравнительной производственной однородностью деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции.

В силу чрезмерной централизации управленческих функций и, соответственно, не всегда целесообразного ограничения самостоятельности его участников, тресты в классической форме имеют малое распространение, однако в модифицированной форме присутствуют в мировой практике, хотя и не доминируют.

Тресты могут быть как отраслевые (классические), так и межотраслевые.

Форма треста удобна для организации комбинированного производства, т. е. объединения в одной компании предприятий разных отраслей промышленности, представляющих собой либо последовательные ступени обработки сырья, либо играющих вспомогательную роль одна по отношению к другой. В случае межотраслевых объединений тресты представляют собой комбинаты.

Как классические тресты (тресты горизонтальной структуры), так и межотраслевые (тресты вертикальной структуры) обычно включают, наряду с производственными комплексами, торговые и обслуживающие предприятия, но не включают, как правило, финансовые организации.

Трест имеет некоторую незавершенность процесса централизации капитала, выражающуюся в том, что общая прибыль, получаемая трестом, распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий, входящих в трест, что препятствует созданию централизованных фондов капитальных вложений. В этом

отношении трест является предшественником более высоких форм объединения предприятий, таких как концерн.

### 5.5. Концерн.

Концерн является наиболее распространенной организационной формой объединения самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

Концерн представляет собой определенное финансово-экономическое целое, обусловленное органическим единством управления и финансового контроля. Это самая жесткая форма интеграции компаний (за исключением треста).

В рамках концерна в значительной степени централизованы многие функции — финансово-экономическое управление, проведение научно-технической политики, ценообразование, использование производственных мощностей, кадровая политика и др.

Головная компания концерна, как правило, организуется в виде холдинговой компании (преимущественно как смешанный холдинг) или на основе взаимодействия преобладающего и зависимых (ассоциированных) обществ.

В рамках данной формы полностью контролируется деятельность образующих ее компаний, хотя входящие в концерн компании номинально остаются самостоятельными юридическими лицами (в форме акционерных рыночных хозяйственных обществ или товариществ), а фактически подчинены единому хозяйственному руководителю.

С точки зрения системы участия в капитале выделяют два вида концернов: концерн подчинения, организованный в виде материнской и дочерних компаний. Как правило, он создается для объединения производств по технологической цепочке; концерн координации, состоящий из сестринских обществ, создаваемый путем взаимного обмена их акциями. Оставаясь под единым руководством, все члены концерна оказывают взаимное влияние на проводимую им политику. Подобный концерн создается в целях интеграции финансовой деятельности, инновационной, инвестиционной и кадровой политики, согласованного производственного развития компаний. При этом концерн координации включает порой слабо связанные технологические цепочки предприятий и по своей сути становится близок такой форме интеграции компаний как конгломерат.

Концерны, имеющие иностранные дочерние отделения, представляют собой международные концерны.

Деятельность концерна может распространяться как на одну отрасль экономики, так и на несколько. Некоторые наиболее крупные концерны охватывают целые отрасли.

С точки зрения распределения полномочий различают два вида концернов:

- **субординационный**, где единое руководство проистекает из определяющего влияния одного из предприятий, например, когда одна фирма владеет контрольным пакетом концерна;

- **равноправный**, если есть единое руководство, но ни одно предприятие не может оказывать определяющее влияние на другое, либо ввиду наличия «запрещающего меньшинства», когда оба предприятия перекрестно владеют не менее чем 25 % акций друг друга; либо когда оба предприятия являются договаривающимися сторонами предпринимательского договора.

Предпринимательские договоры могут быть следующих видов:

- об определяющем влиянии;
- о перечислении прибыли;
- об общей прибыли;
- о перечислении части прибыли.

Договоры с отдельными физическими лицами (членами правления, наблюдательного совета), а также с наемными работниками как с участниками в прибылях исключаются; общество передает предприятие своей фирмы кому-нибудь в аренду (договор об аренде предприятия).

С точки зрения механизма формирования концерн может создаваться как в результате горизонтального, так и вертикального объединения субъектов с явно выраженным основным производственным ядром экономической деятельности.

В зависимости от характера интеграционных связей между компаниями различают следующие виды концернов: вертикальный концерн, объединяющий компании разных отраслей, связанные последовательностью технологического процесса производства готового продукта (например, горнодобывающие, металлургические и машиностроительные); горизонтальный концерн, объединяющий компании одной отрасли, производящие одну и ту же продукцию или осуществляющие одни и те же стадии производства.

В случае диверсификации отраслевых структурных единиц концерна он приобретает признаки конгломерата, уровень специализации и кооперирования производства в котором значительно ниже, чем в горизонтально или вертикально интегрированных концернах.

## 5.6. Конгломерат.

**Конгломерат** - это организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности. Вследствие чего, профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе.

Основными способами образования конгломератов являются слияния и поглощения фирм различной производственной и коммерческой ориентации. При этом объединяемые компании, как правило, сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но оказываются полностью финансово зависимыми от головной организации.

Как правило, в структуре конгломерата формируется особое финансовое ядро, куда помимо холдинга (чистого холдинга) входят крупные финансовые и инвестиционные компании. В качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании.

Следует подчеркнуть, что жизнедеятельность конгломерата во многом зависит от уровня квалификации высшего управленческого персонала, поскольку конгломератам свойственна значительная децентрализация управления.

Структурные единицы конгломерата пользуются существенно большей свободой и автономией во всех аспектах своей деятельности по сравнению с аналогичными структурными подразделениями диверсифицированных концернов. Основными

мотивами конгломератных слияний и поглощений компаний выступает стремление получить синергетический эффект, благодаря расширению экономической основы деятельности и доступу к новым важным ресурсам и технологиям; прогнозируемому благоприятному изменению структуры рынков или отраслей деятельности, а также стремление к повышению имиджа и личных доходов руководства компании, ввиду применения в качестве средства долгосрочного поощрения опционов.

Основные проблемы эффективного функционирования конгломератов связаны с чрезмерной диверсификацией, вследствие чего наблюдается, как правило, снижение конкурентоспособности производимых товаров и услуг; неэффективным механизмом трансфертного ценообразования (обусловленного стремлением к укреплению внутрикorporативных связей при недостаточном уровне технологической общности структурных единиц), способствующим неуклонному росту цен и снижению конкурентоспособности продукции, а также провоцирующим криминальность бизнеса и сокрытие доходов; со снижением мотивации управленческого персонала поглощаемых фирм, ввиду смены собственников или превращения их из собственников в наемных работников; снижением эффективности функционирования всего конгломерата в целом из-за чрезмерных финансовых средств, вкладываемых в поглощение компаний в несвязанных отраслях.

### **5.7. Стратегический альянс**

**Стратегический альянс** представляет собой соглашение о кооперации независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний. При этом альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом, а отдельные компании могут быть участниками множества стратегических альянсов.

Стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом. Этот тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений.

В мировой практике наиболее распространены стратегические альянсы, сопровождающиеся созданием новых компаний, а также предполагающие акционерное участие в существующих предприятиях. Наряду с этим встречаются альянсы со слабой кооперацией его участников.

Стратегические альянсы концентрируют свои усилия и ресурсы по ряду основных направлений деятельности: в производственно-технологической сфере, в инновационной области, а также в организации совместного освоения новых рынков. Следует отметить, что более половины всех стратегических союзов в настоящее время ориентированы на внедрение проектов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

Мотивации формирования стратегических альянсов весьма разнообразны, доминирующими являются такие как снижение неопределенности и рисков деятельности, стабилизация развития, поскольку в долгосрочных отношениях с критическим партнером объединяется их опыт и ресурсы; облегчение доступа на рынки со сложившимися рыночными структурами и определенным менталитетом, благодаря взаимной поддержке партнеров; передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение

совместных исследований, обучение персонала; совместная разработка и производство наукоемкой и капиталоемкой продукции.

Важно подчеркнуть, что в рамках стратегических союзов осуществляется также совместная координация стратегического планирования и управления, что позволяет согласовать долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника.

Стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг. При этом в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты, но и конкуренты. В силу этого альянсы оказывают влияние на конкуренцию, поскольку объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга.

Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии, чему во многом способствует то, что это наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.

Стратегические союзы, по прогнозам специалистов, являются самой перспективной формой интеграции компаний, которая превратится в важнейшее орудие конкурентной борьбы уже в ближайшем будущем.

Условием эффективного стратегического альянса является долгосрочная координация политики, укрепляющая доверие партнеров и их стремление к сотрудничеству. Вместе с тем, учитывая различную направленность их мотивации и порой противоречащие цели эффективная координация деятельности самостоятельных компаний является сложной задачей, так как партнеры могут принимать решения, неоптимальные с точки зрения интересов стратегического альянса в целом. Вследствие этого участники постоянно вынуждены находить формы разрешения противоречий между задачами, стоящими перед стратегическим альянсом в целом и отдельными его партнерами.

Определенную опасность представляет то, что участвующие в альянсе компании могут достаточно хорошо изучить производственно-коммерческие секреты бизнеса партнеров и стать их успешными конкурентами. Поэтому в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации.

Стратегический альянс изначально следует рассматривать как временное соглашение между партнерами, и когда партнерство становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгать. Однако при этом не следует ждать от альянса немедленной отдачи, поскольку во многом результат зависит от доверия, существующего между компаниями, которое складывается не сразу. Следует учитывать и то, что наиболее успешные альянсы складываются, когда товары и позиции партнеров на рынке дополняют друг друга, а не конкурируют.

## 5.8. Ассоциация

**Ассоциация** - это добровольное объединение независимых структурных единиц (юридических или физических лиц) на основе экономической заинтересованности для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой цели.

Это самая «мягкая» форма интеграции компаний, создаваемых в целях кооперации деятельности рекомендательного характера. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и права юридического лица; они несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и порядке, предусмотренными учредительными документами ассоциации.

Основными характерными чертами деятельности ассоциативных структур являются: свобода выбора организационной формы объединения и выхода из состава участников; делегирование ряда полномочий ассоциативному объединению на основе решений, принимаемых его членами; договорная форма организации отношений между участниками и ассоциацией.

В соответствии с российским законодательством коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут создавать и регистрировать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями.

Член ассоциации может быть исключен из нее по решению остающихся участников в случаях и порядке, установленных учредительными документами ассоциации (уставом и учредительным договором). С согласия членов ассоциации в нее может войти новый участник.

Ассоциации и союзы могут осуществлять следующие виды деятельности: изучение конъюнктуры рынка и поиск отечественных и зарубежных партнеров для налаживания и развития новых форм экономического сотрудничества; координация планов и программ инвестиционной и иной деятельности участников в целях эффективного использования ресурсов и средств; оказание помощи участникам в разработке технико-экономических обоснований, учредительных документов и соглашений о создании совместных предприятий и производств, проведении деловых переговоров и заключений контрактов с отечественными и зарубежными партнерами; консультирование по управленческим, валютно-финансовым, биржевым и правовым вопросам и т.д.

В рамках ассоциации осуществляется централизация определенных функций, прежде всего информационного характера.

Одной из распространенных разновидностей ассоциаций является торговая ассоциация — структура, создаваемая входящими в отрасль компаниями для обмена информацией и лоббирования общих интересов в правительстве и законодательных органах.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте основные виды корпоративных форм бизнеса.
2. Что такое пул? Классифицируйте его виды.
3. Какие виды консорциумов Вы знаете?
4. Охарактеризуйте стратегические альянсы.
5. Какие признаки характерны для ассоциативных структур?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. Бандурин А. В., Зинатулин Л. Ф. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. – М.: БУКВИЦА, 2012. – 212 с.

2. Кашанина Т. В. Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ). Учебник для вузов. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА. М., 2011.
3. Старовойтов М. К. Современная российская корпорация. - М.: Наука, 2011.

*Дополнительная*

1. Функ Я.И., Михальченко В.А., Хвалеи В.В. Акционерное общество: история и теория. Минск, 2010.
2. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. М., 2010.
3. Шиткина И.С. Предпринимательские объединения. М., 2011.

## Лекция 6.

### ХОЛДИНГОВЫЕ ФОРМЫ БИЗНЕСА В АПК

#### 6.1. Холдинги как интегрированные агропромышленные формирования

В странах с рыночной экономикой распространен вид предпринимательства, суть которого состоит в приобретении контрольных пакетов акций различных компаний в целях установления контроля за их деятельностью и получения доходов в виде дивидендов. Такой вид предпринимательства называется холдингом в общем виде холдинг можно определить как компанию, специализирующуюся на прямых инвестициях в другие компании и получающую доходы в виде дивидендов, процентов или роялти. В широком смысле к холдингам относят также фирмы, владеющие финансовыми активами, недвижимостью, другими видами ценностей и имущества.

Холдинг требует крупных инвестиций, поэтому осуществляется, как правило, на основе объединения капиталов нескольких физических или юридических лиц. В процессах интеграции финансового, промышленного и торгового капитала в виде различных бизнес групп растет взаимное участие в объединяемых капиталах. Холдинговая группа создается с целью осуществления инвестиционной и финансовой деятельности путем фактической консолидации активов под объединенным руководством, которое разрабатывает и проводит промышленную, финансово-коммерческую, инвестиционную, научно-техническую и маркетинговую политику и стратегию. Главная выгода должна состоять в том, чтобы рыночная цена собственного капитала после объединения была выше простой суммы этих величин до объединения, т. е. должен присутствовать эффект синергизма. Единое образующее начало холдингов строится на возможности получения дополнительной выгоды от консолидации капиталов и расширения сферы влияния на основе реализации собственных интересов, не нарушая чужих прав. Формирование холдинговой компании способствует централизации ресурсов и укреплению управляемости интеграционным объединением, обусловленной наличием имущественного контроля.

К настоящему времени получили распространение различные формы холдингов. В зависимости от своего назначения, холдинговые компании подразделяются на обыкновенный холдинг и финансовый (финансово-инвестиционный) холдинг.

Обыкновенный холдинг имеет право осуществлять следующие виды операций:

- приобретать, держать и распоряжаться акциями компаний с ограниченной ответственностью, долями в фондах совместных вложений, облигациями и любыми иными финансовыми инструментами;
- владеть торговыми марками и патентами, предоставляя их в пользование, посредством лицензирования (возможности сублицензирования определяются законодательством страны регистрации холдинга и часто — запрещены);
- предоставлять кредиты и авансировать деятельность компаний, в которых имеются инвестиции холдинга;
- размещать свои средства на депозитах в финансовых учреждениях (при этом активы холдинга не могут полностью или в преобладающей части состоять из депозитов);
- брать кредиты (максимально допустимое соотношение заемных средств к выплаченному капиталу регулируется законодательно);



- выпускать облигации (максимально допустимый объем выпущенных облигаций регулируется законодательно).

В то же время холдинговым компаниям, как правило, запрещено владеть землей и зданиями (за исключением прямых нужд холдинга), напрямую осуществлять производственную и торговую деятельность, иметь в своей структуре подразделения, напрямую работающие с физическими лицами.

Финансовый холдинг организуется, когда обеспечение средствами финансирования своего и (или) чужого капитала возлагается на свое собственное общество. Освободившись от выполнения производственных задач отдельных предприятий, данная фирма позволяет оптимально осуществлять финансирование всего концерна.

Это особый вид холдинга, который в дополнение к вышесказанному приобретает право осуществлять некоторые чисто банковские операции, а именно:

- предоставлять кредиты и гарантии;
- осуществлять факторинг долгов для компаний, входящих в группу.

Акционерная компания, капитал которой используется преимущественно для приобретения контрольных пакетов акций других компаний с целью установления контроля за их деятельностью и получения доходов в виде дивидендов, называется акционерной холдинговой компанией. По своей структуре она близка к тресту, однако объединение предприятий в холдинговую компанию ограничивается, как правило, лишь финансами. Во главе холдинговой компании стоит так называемая держательская компания, имеющая контрольный пакет акций и действующая через нижестоящие, промежуточные компании. Наиболее распространены «чистые» холдинговые компании, но встречаются и смешанные, сочетающие контрольно-финансовые функции с непосредственным владением и руководством предприятиями (в отечественной терминологии — финансово-промышленные группы, финансово-аграрные группы и т.д.).

Как только группы предпринимателей выходят за рамки определенных размеров и в особенности получают статус международных компаний, в этом случае большое значение приобретает функция управления внутри самого концерна. В большинстве случаев данное управление осуществляется централизованно своим собственным субъектом права. Это общество владеет и управляет концерном, что представляет собой типичный пример холдинговой компании.

Кроме акционерной холдинговой компании существуют и другие формы холдинга: по руководству предприятием, административный, по оказанию услуг, патентный и лицензионный, банковский и т.д.

Холдинговая компания по руководству выполняет функцию по централизованному руководству концерном. Отдельные предприятия концерна не должны являться собственностью данной холдинговой компании.

**Административные** холдинговые компании представляют собой общества, выполняющие лишь строго определенные задачи по руководству концерном, в большинстве случаев под этим подразумеваются компании, осуществляющие управление региональным предприятием транснационального концерна.

**Холдинг по оказанию услуг.** Услуги, в которых нуждаются члены концерна, возлагаются централизованно на свое собственное общество и оказываются по расчетным ценам (например, централизованные консультации по правовым и налоговым вопросам и т.д.).

**Патентный и лицензионный холдинг** предусматривает возложение всех патентов, разработок, лицензий по ноу-хау концерна на собственный субъект права. Цель такого

выделения может состоять в том, чтобы ноу-хау были размещены в политически стабильной стране, потому что осуществление операций по управлению лицензионными договорами в этих странах значительно легче.

**Банковский холдинг** организуется при большой степени специализации дочерних филиалов, имеющих статус самостоятельных юридических лиц. В состав самостоятельных структур банковского холдинга входят банки, финансовая, факторная, инвестиционная, трастовая, страховая, ипотечная, лизинговая компании. При сетевой форме связи в банковский кредит холдинга могут входить и территориальные профит центры (центры прибыли). В составе такого холдинга могут быть компании по выпуску дорожных чеков и кредитных карточек, вычислительные центры по обработке информации, аудиторские фирмы и т.д.

По американским законам, если холдинг имеет в портфеле менее 5 % голосующих акций банка, то считается, что контроль вообще отсутствует; при владении от 5 до 25 % акций центральный банк сам определяет, имеется ли контроль или нет; в случае же владения более чем 25 % голосующих акций банка компания считается банковским холдингом. Банковский холдинг, контролируя приведенные выше небанковские учреждения, тесно связанные с банковской деятельностью, не имеет права приобретать более 20 % акций этих компаний.

Популярность холдингов объясняется тем, что они позволяют достичь важных для владельцев целей:

- объединить в одну систему компании различного функционального назначения (планировать налоговые платежи, снизить налоговые выплаты);
- оптимизировать финансовые потоки и инвестиции внутри группы;
- накопить в рамках небольшой группы профессиональный опыт, инвестиционного, банковского, фондового, страхового дела;
- наработать солидарный имидж, репутацию, торговую марку группы.

Холдинг формируется для решения задач надежного и достаточно прибыльного вложения средств на основе целенаправленной консолидации акций (паев) торговых, промышленных, финансовых, инвестиционных, транспортных и других структур.

Дополнительные преимущества или дополнительную стоимость, появляющуюся в результате объединения компаний, принято называть синергизмом. Оценка стоимости при этом базируется на получении дополнительных преимуществ от объединения частей в единое целое, т.е. стоимость нового образования может быть больше, чем сумма стоимостей частей до объединения.

Дополнительная стоимость может возникнуть в результате вертикальной интеграции, когда поглощаемая часть находится на другом уровне технологической цепочки какого-либо производственного процесса, осуществляемого поглощающим холдингом. Такая интеграция может обеспечить более низкие издержки обращения или более эффективное распределение ресурсов, например поглощение, присоединение филиала к банку. Оба результата положительно влияют на доходы или денежные потоки объединенной группы.

Проблемы слияний и поглощений в процессе интеграции значительно шире, чем определение их стоимостных рамок, так как правовые и налоговые аспекты этого вопроса также чрезвычайно важны.

При организации международного бизнеса идеальными условиями для выбора страны — места пребывания холдинговой компании являются хорошая общая экономическая и политическая обстановка, наличие твердой валюты, отсутствие многократного налогообложения, незначительное обложение налогами имущества,

дивидендов, лицензий и процентов, а также налоговая защита (отсутствие «экзотического налогового оазиса»).

## **6.2. Управление в холдинговых структурах**

С позиции управления под холдингом понимается совокупность двух и более юридических лиц, одно из которых – основное общество, а другие – дочерние и (или) зависимые общества, связанные между собой отношениями субординации и подчинения. Основное общество вправе определять решения других обществ по мере участия в их капитале, давать обязательные для выполнения указания.

В холдингах основное общество в результате владения контрольными пакетами акций (преобладающего участия в уставном капитале), заключенного договора или вследствие иных обстоятельств осуществляет контроль над дочерними (зависимыми) обществами.

Под экономическим контролем в холдингах следует понимать возможность основного общества обеспечивать определяющее влияние на принятие решений другими обществами. Основное общество является управленческой структурой, специализирующейся на выполнении функций управления, поэтому в литературе его называют "управляющая организация" (управляющая компания). Однако основное общество, может наряду с выполнением управленческих функций, осуществлять производственную или коммерческую деятельность. Например, управляющая компания ОАО "Орловский агрокомбинат" занимается, кроме управленческой деятельности, непосредственно производством, имея пять филиалов и торговый центр.

С позиции участия капитала основного общества в других обществах можно выделить следующие варианты экономической субординации (экономического контроля) во взаимоотношениях основного и других обществ.

Вариант 1-й. Стопроцентное участие основного общества в уставном капитале дочернего общества обеспечивает полный контроль.

Руководство деятельностью дочерним обществом во многом реализуется через органы управления основного общества. При этом следует помнить о корпоративном характере организации управления в хозяйственных обществах, заключающемся в необходимости принятия решений дочерних обществ именно их собственными органами управления, а не органами управления основного общества. Поэтому основное общество обеспечивает полный контроль над дочерним обществом через его органы управления.

Вариант 2-й. При 75%-м участии основного общества в уставном капитале дочернего также обеспечивает полный, или подавляющий, контроль, так как достигается квалифицированное большинство голосов, необходимое на общем собрании акционеров при решении вопросов о внесении изменений и дополнений в устав общества; о его реорганизации или ликвидации; о его участии в других предприятиях и объединениях; о передаче в аренду или залог, продаже или отчуждении иными способами имущества организации; о совершении крупных сделок; о назначении генерального директора и досрочном прекращении его полномочий. Однако владение 75%-й долей в уставном капитале дочернего общества не всегда может обеспечивать полный контроль, поскольку по ряду вопросов уставом общества может быть предусмотрено единогласное решение

(внесение изменений и дополнений в устав общества, реорганизация или ликвидация общества).

Вариант 3-й. Владение контрольным пакетом акций (более 50%) в уставном капитале дочернего общества обеспечивает гарантированный или преобладающий контроль со стороны основного общества по всем вопросам повестки дня общего собрания дочернего общества, за исключением требующих квалифицированного большинства голосов.

Вариант 4-й. Владение блокирующим пакетом акций (более 25%) обеспечивает частичный контроль. Позволяет голосовать против и отклонять выносимые на общее собрание акционеров вопросы, т. е. влиять на решение следующих вопросов: внесение изменений и дополнений в устав общества или утверждение устава общества в новой редакции, реорганизация общества, ликвидация общества, определение предельного размера объявленных акций, совершение крупных сделок.

Вариант 5-й. Владение более 20% голосующих акций в уставном капитале другого общества обеспечивает незначительный контроль. Свидетельствует о наличии отношений зависимости второго от первого общества. Здесь возможности основного общества уменьшаются, поскольку далеко не всегда оно может провести свое решение на общем собрании акционеров или совете директоров. В основу пятого варианта заложен Федеральный закон "Об акционерных обществах" (п. 4 ст. 6), где сказано, что общество признается зависимым, если другое (преобладающее) общество имеет более 20% голосующих акций первого общества. Однако обращает на себя внимание тот факт, что при разработке Федерального закона четко не была определена экономическая и юридическая цель создания и регламентация деятельности такого образования, в результате чего закон содержит неясные положения, примечания.

Во взаимоотношениях основного общества с другими обществами могут быть элементы зависимости при наличии меньшей доли собственности. Так, при владении не менее 10% голосующих акций в другом обществе основное общество вправе:

- требовать для ознакомления список акционеров, зарегистрированных в реестре акционерного общества;
- требовать созыва внеочередного общего собрания акционеров;
- требовать проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности общества по итогам деятельности общества за год или во всякое время.

При владении не менее 2% голосующих акций основное общество имеет право:

- внести не более 2 предложений в повестку годового общего собрания акционеров;
- выдвинуть кандидатов в совет директоров и ревизионную комиссию.

Таким образом, экономическая зависимость участников холдинга может быть:

- полной (при владении 100% акций (долей) другого общества);
- подавляющей (при владении 75% акций (долей) другого общества);
- преобладающей (при владении свыше 50% акций (долей) другого общества);
- частичной (при владении свыше 25% акций (долей) другого общества);
- незначительной (при владении 20% акций (долей) другого общества).

Холдинговые компании, основанные на экономической субординации и контроле, относятся к объединениям вертикального типа. С помощью холдинговых

компаний может быть создана жесткая хозяйственная вертикаль. Холдинговые отношения могут быть использованы в построении хозяйственной иерархии от районного до федерального уровня.

На районном уровне могут иметь место различные варианты организации управления АПК. Новым и малоизученным является создание хозяйственной системы на основе холдинговых отношений. Районный агропромышленный холдинг состоит из управляющей компании (основного общества) и дочерних (зависимых) обществ сельскохозяйственного производства, агросервиса, переработки, торговли. В этом случае, по сути управляющая компания становится единым хозяйственным органом управления АПК района. Холдинговая компания построения по вертикали – на основе преобладающего участия основного общества в уставном капитале других хозяйственных обществ или товариществ – может быть использована в построении хозяйственной иерархии от районного до федерального уровня. Поскольку любое управление невозможно без соблюдения принципа обязательного выполнения управленческих решений, данное положение аргументируется статусом управляющей компании (основного общества) аграрного холдинга. Все участники интеграции являются дочерними и зависимыми обществами. Поэтому управляющая компания имеет право давать агрофирмам обязательные для них указания. Данная норма фиксируется во внутреннем регламенте – Договоре об основах взаимоотношений основного и дочернего обществ, в котором идет речь о праве дачи дочерним обществом обязательных для исполнения указаний (в форме приказов, распоряжений и т. д.) по конкретным сделкам, осуществлять контроль за финансово-хозяйственной деятельностью хозяйственных организаций, требовать отчета исполнительных органов и т.д.

Механизм управления компании состоит в том, что основное общество оказывает воздействие на дочерние (зависимые) общества через их органы управления, принимая участие в работе общего собрания акционеров (участников) и совете директоров, пользуясь правом назначения исполнительных органов, совершения крупных сделок и т. д., согласно долевого участию в уставном капитале других обществ. Управляющее воздействие основного общества заключается в организации финансовых потоков, осуществлении планирования; правовом, кадровом и информационном обеспечении дочерних (зависимых) обществ; ведении консолидированного бухгалтерского учета; статистической отчетности; организации маркетинга и сбыта продукции дочерних (зависимых) обществ и др. Дочерние (зависимые) общества зачастую лишены специализированных подразделений, выполняющих указанные функции, и получают услуги на основании договоров с основным обществом.

Холдинговая компания должна соответствовать основным принципам управления АПК, направленным на обеспечение минимального числа звеньев управления и недопущение параллелизма в работе, соблюдение единоначалия по всей вертикали управления.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы цели создания холдинговых структур?
2. Дайте характеристику формам холдинга.
3. Охарактеризуйте систему управления в холдингах.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. Арифалин С.Н. Холдинговые структуры в современной России. М. Экономика, 2012.
2. Бэнкс В., Стэнли Р. ФПГ и холдинги, проблемы функционирования и развития. М. Росмэн, 2010.
3. Лысенко В.А., Старостина Г.Л. Предприятия в современной России. М. Юнити, 2011.
4. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. — Пер. с англ. — М.: "Джон Уайли энд Санз", 2012.

### *Дополнительная*

1. Обоснование выбора метода управления холдинговым предприятием. // В сб.: Социология и проблемы социально-экономического управления. Вып. 2 (16) М., МГАПИ, 2013.
2. Келлер Т. Концепции холдинга. Обнинск. Изд. ГЦИПК 2011.
3. Управление холдинговыми компаниями в транзитивной экономике. М., МГАПИ, 2009.

## Лекция 7.

### ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ В АПК

#### 7.1. Сущность и значение ФПГ

Финансово-промышленная группа (ФПГ) - это форма организационного объединения возможностей общества и государства для решения задач особой важности - промышленных, социальных и др. Достигается это путем интеграции производства и финансов на основе новейших достижений науки и техники. Концентрация в одно целое трудовых, материальных, денежных и интеллектуальных ресурсов и направление их совокупности на достижение определенной цели как правило быстро приводит к прогнозируемому результату.

Нынешние ФПГ имеют дальних предшественников в российской истории и мировой экономической практике. В XIX - начале XX российские банкиры, промышленники и купцы нередко оказывали целенаправленную финансовую помощь отечественным ученым, тем самым фактически интегрируя производство, денежные средства и науку. В годы советской власти освоение космоса и нефтегазоносных территорий, крупнейшие прорывы в науке, технике, и укреплении обороноспособности страны, были совершены именно благодаря одновременному сосредоточению и организационному объединению усилий промышленности и ученых при надлежащем финансировании. В СССР формы подобного объединения не назывались ФПГ, но в сущности являлись таковыми.

Значение ФПГ в современной России детерминировано следующими факторами. В первую очередь, это появление различных форм собственности. В настоящее время функционируют миллионы юридических лиц различных организационно-правовых форм, которые работают на принципах хозяйственной самостоятельности. Это порождает изоляцию хозяйствующих субъектов, разрыв экономических связей. Резко снизилась экономическая роль государства. Для государства и самих предпринимателей становится все более очевидным, что хозяйствующие субъекты не в состоянии в одиночку, без прочных контактов между собой и поддержки государственных органов, решить не одну серьезную проблему, успешно выдержать конкуренцию на внутреннем и внешнем рынках. Как следствие, и государство, и предприниматели оказались объективно заинтересованными в наличии объединений типа ФПГ.

ФПГ компенсируют и недостатки экономического развития, вызванные интенсивным созданием малых предприятий. Малым предприятиям не под силу обеспечивать научно-технический прогресс, осуществлять масштабные хозяйственные проекты. Деловые же контакты с ФПГ позволяют им осваивать новейшую технику и технологию и иметь надежный рынок сбыта своих товаров.

Еще одна причина кроется в российской банковской системе. Многие коммерческие банки, возникшие на волне экономической реформы и накопившие значительные денежные средства ищут теперь надежные каналы их прибыльного использования. Взгляды банкиров-предпринимателей все чаще обращаются в сторону производства, которое, в свою очередь, крайне нуждается в финансовой подпитке. Организационно объединить интересы и тех и других способны ФПГ.

По структуре участников современные ФПГ напоминают холдинг. В их состав наряду с предприятием материального производства (промышленности, строительства,

транспорта и др.) входят финансовые организации, прежде всего банки. При их формировании в качестве главной ставится задача объединения банковского капитала и производственного потенциала. При этом основным доходом банка, входящего в ФПГ, должны быть дивиденды от повышения работы производственных предприятий, а не процент по кредитам. Банки и предприятия - участники отдельных ФПГ вправе входить в состав неограниченного числа других объединений. За результаты деятельности ФПГ, в состав которой входит данное предприятие или банк, они отвечают лишь в пределах своих конкретных взносов и обязательств. Поэтому ФПГ с учетом их прямых и опосредованных связей порой охватывают огромный сектор экономики отдельных стран и мирового рынка.

Специалисты в области хозяйственного менеджмента полагают, что растущее влияние и увеличение масштабов деятельности крупных диверсифицированных объединений типа ФПГ связаны с развитием системы корпоративного планирования и управления экономикой, характерной для любой индустриально развитой хозяйственной системы. Именно такого рода объединения являются локомотивами экономического роста.

Работа по созданию ФПГ является комплексной, затрагивающей деятельность федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов РФ, промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов, финансово-кредитных организаций, разнообразных коммерческих структур. При этом создатели ФПГ должны решить ряд проблем. К основным из них относятся: подбор заинтересованных потенциальных участников, нахождение способов гармонизации их экономических интересов в рамках совместной деятельности; формирование единой стратегии поведения на товарных рынках; формирование достаточного начального капитала; разработка эффективного механизма наращивания собственного капитала; выбор оптимальных форм и методов руководства совместной деятельностью.

ФПГ различаются по формам производственной интеграции (вертикальная, горизонтальная, конгломерат); отраслевой принадлежности (межотраслевые, отраслевые); масштабам деятельности (международные, республиканские, региональные); степени диверсификации (многопрофильные, монопрофильные). Участники ФПГ обычно объединяются вокруг промышленного предприятия, коммерческого банка, торговой фирмы.

Совокупность юридических лиц, образующих ФПГ, приобретают статус ФПГ по решению уполномоченного государственного органа о ее государственной регистрации.

Высший орган управления ФПГ - совет управляющих, включающий представителей всех участников ФПГ.

Постоянно действующим органом, специально созданным для ведения общих дел ФПГ, является ее центральная компания, которая осуществляет следующие функции:

выступает от имени участников ФПГ в отношениях, связанных с ее созданием и деятельностью, и несет ответственность за общие дела группы;

ведет сводные (консолидированные) учет, отчетность и баланс ФПГ;

готовит ежегодный отчет о деятельности ФПГ;

выполняет в интересах участников ФПГ отдельные банковские операции в соответствии с законодательством РФ о банках и банковской деятельности.

Наиболее ярко в деятельности ФПГ выделяются два аспекта. Первый характеризует гражданско-правовую ответственность участников группы. По обязательствам центральной компании, возникшим в результате участия в деятельности ФПГ, ее



участники несут солидарную ответственность. Особенности исполнения солидарной обязанности устанавливаются договором о создании ФПГ.

Второй аспект связан со сводным учетом в ФПГ. В случаях и в порядке, установленных законодательством РФ о налогах, договором о создании ФПГ, ее участники, занятые в сфере производства товаров, услуг, могут быть признаны консолидированной группой налогоплательщиков, а также могут вести сводные (консолидированные) учет, отчетность и баланс ФПГ.

Государство играет все возрастающую роль в отношении ФПГ.

К конкретным предпосылкам, обуславливающим актуальность формирования ФПГ в приоритетных для России направлениях развития промышленного комплекса можно отнести: необходимость соединения процессов приватизации, демонополизации и структурной перестройки промышленности; острую потребность в создании новой системы инвестирования промышленности, в формировании интегрированных структур, способных к саморазвитию в условиях рынка; рост количества коммерческих банков и торговых фирм, являющихся потенциальными инвесторами промышленности, а также увеличение их финансовых активов; сложность и недостаток выхода отечественных предприятий на внешний рынок; потерю значительной доли внутреннего товарного рынка России из-за появления на нем продукции крупных зарубежных, в том числе транснациональных, компаний.

## **7.2. Особенности формирования и развития ФПГ в России**

Регистрация ФПГ в Российской Федерации осуществляется с 1994 г. если в 1993 г. была только одна группа (к которую входило 20 промышленных предприятий и 1 кредитно-финансовое учреждение), то в 1994 г. их стало уже 7 (150 промышленных предприятий и 14 финансово-кредитных учреждений), в 1995 г. - 27 (соответственно 273 и 51), в 1996 г. - 46 (соответственно 710 и 95), в 1997 г. - 72 (соответственно 1121 и 154). По состоянию на июнь 1999 г. официальный статус получили 84 группы. В их состав вошли на добровольной основе более 1600 промышленных предприятий и организаций, 146 финансово-кредитных институтов. Общая численность занятых в них превысила 3 млн. человек. Из 200 крупнейших российских компаний 130 стали участниками официально зарегистрированных ФПГ. Из 100 крупнейших банков России 48 вошли в состав ФПГ или сами создали такие группы. Среди наиболее крупных участников зарегистрированных ФПГ такие промышленные предприятия, как Магнитогорский, Западно-Сибирский, Орско-Халиловский, металлургические комбинаты, Красноярский алюминиевый завод, АО «АвтоВАЗ», «КамАЗ», Челябинский трубопрокатный завод.

В зависимости от центра формирования группы 90% составляют производственные группы (сформированные вокруг одного или группы промышленных предприятий) и 8% - банковские.

По виду организационного строения 36% - вертикально интегрированные группы, 53% - горизонтально интегрированные, 6% - конгломераты.

По территории деятельности 14% - транснациональные (межгосударственные), 40% - межрегиональные, 46% - региональные.

В зависимости от размеров 50% - группы малого размера, 40% - среднего размера, 10% - крупного размера.

В зависимости от способа и формы внутригруппового строения и управления деятельностью наиболее привлекательной формой интеграции являются «мягкие»

ассоциативные структуры, основанные на развитии внутренних договорных отношений: союз, ассоциация, консорциум (95%), что касается организационных объединений типа холдинга, то их привлекательность пока невысока (5%).

В целом ФПГ охватывают более 100 направлений деятельности в самых разнообразных отраслях народного хозяйства. Большинство ФПГ созданы по отраслевому принципу и специализируются в конкретной отрасли. При этом они включают в свой состав организации, специализация которых не совпадает с основным направлением деятельности группы.

Российским ФПГ предстоит большая работа, прежде чем они будут отвечать возложенным на них задачам. Многие из сформированных ФПГ пока носят переходный характер и не могут устойчиво существовать в нынешней форме. Направление их развития главным образом будет зависеть от роли и места финансового института в деятельности группы. Поэтому финансово-промышленные группы трансформируются либо в «истинные» ФПГ, либо в крупные промышленные группы.

В первом случае в среднесрочной перспективе ФПГ будут носить четко выраженную промышленную направленность или стать «высоко диверсифицированным инвестиционным портфелем» крупного коммерческого банка. Во втором - это крупные промышленные группы с промышленно направленной стратегией или региональные конгломераты, направленные на развитие региональных рынков.

Все банковские ФПГ представляют собой высоко диверсифицированные конгломераты в худшем понимании слова (этому способствовали «ударные» приватизации, когда многие стремились урвать «кусочек побольше»), которые долго существовать в таком виде не смогут. Входящие в них предприятия совершенно не связаны друг с другом ни по производственной кооперации, ни по другим хозяйственным интересам, что может отрицательно сказаться на устойчивости их деятельности, а в некоторых случаях и привести к развалу.

Все это говорит о том, что уже сейчас банковским ФПГ необходимо заняться выработкой стратегии развития, а следовательно, выбрать одно из возможных направлений деятельности по финансированию промышленности:

- чисто коммерческая банковская деятельность;
- прямые инвестиции и приобретение контрольных пакетов акций;
- портфельные инвестиции (инвестиционная банковская деятельность).

Что касается промышленных ФПГ, можно предположить, что финансово-промышленные группы, сформированные на базе предприятий нефтегазовой, химической, металлургической промышленности (ядро данных групп составляют крупные производственно-технологические комплексы со сложившейся четкой вертикальной интеграцией производства) и отличающиеся до недавнего времени устойчивым платежеспособным спросом, высокой нормой прибыли, значительной экспортной составляющей, опирающиеся на крупные банки (которыми они зачастую владеют), по мере своего развития будут эволюционировать в сторону холдинговой организации бизнеса. Это в полной мере соответствует известному в мире опыту и связано в первую очередь с высокой концентрацией производства.

Перерастание ФПГ в холдинговые компании сможет оказать благотворное воздействие на экономическую политику металлургии и связанных с ней отраслей: горнодобывающей, металлопотребляющей. Это в свою очередь приведет к снижению внутренних цен на металлопродукцию и к ускорения развития машиностроения. Ценовая политика металлургической отрасли облегчит продвижение

металлообрабатывающей промышленности на мировой рынок, сделает ее конкурентоспособной.

Что же касается ФПГ, у которых кооперационные связи между предприятиями являются долгосрочными и замыкаются главным образом на базовое предприятие, то они будут все более и более эволюционировать по направлению создания высокоинтегрированного концерна.

Из всех типов промышленных ФПГ в наиболее тяжелом положении окажутся ФПГ, включающие в свой состав предприятия одного вида, обладающие уровнем рентабельности недостаточным для самофинансирования и не имеющие в своем составе крупного банка.

Для большинства промышленных групп наиболее важным становится вопрос о государственной поддержке. Некоторые из них уже сейчас активно и эффективно сотрудничают с местными органами исполнительной власти, что позволило им не только выжить, но и начать реструктуризацию.

В результате финансового кризиса большинство банков, составляющих основу российских ФПГ, столкнулись с колоссальными финансовыми проблемами и в ближайшее время будут вынуждены сбросить часть своих активов. Это в свою очередь привело или приведет к усилению внутритерриториальной кооперации предприятий, а следовательно, послужит новым стимулом к образованию ФПГ в рамках одного или нескольких соседних регионов.

Развитие региональных ФПГ, с одной стороны, можно рассматривать как способ укрепления позиций регионов в отношениях с центром, а с другой - как средство решения региональных экономических и социальных задач. В настоящее время в работе ФПГ уже наметилась тенденция смещения акцентов с федерального на местный уровень.

Для современной рыночной экономики характерен переход к конкуренции олигопольного типа, и в этом плане формирование ФПГ соответствует общемировым экономическим реалиям. Вместе с тем ФПГ - это и лучшая форма экономической интеграции стран.

ФПГ как «мягкая» ассоциативная структура, основанная на развитии внутренних договорных отношений, становится наиболее привлекательной формой интеграции промышленного и банковского капитала. В первую очередь, это связано с тем, что ФПГ рассматриваются как наиболее быстрый и дешевый способ апробации возможностей совместной деятельности, регулируемой специальным законодательством в этой сфере.

Однако процесс формирования и становления ФПГ, являющийся одним из ключевых направлений выведения российской экономики из кризиса и ее реформирования на подлинно рыночных началах, идет в исключительно сложных и противоречивых условиях. Замедленными темпами происходит создание транснациональных ФПГ, которые могли бы способствовать промышленному сотрудничеству России и других стран СНГ. Недостаточно конкурирующих структур на местном уровне. На формировании ФПГ сказываются и проблемы общеэкономического характера, связанные с производственным, инвестиционным и финансовым кризисом в стране. Кроме того, формирование российских ФПГ осложняется рядом обстоятельств организационного, правового, конъюнктурного и концептуального характера.

Решающим фактором, тормозящим формирование и развитие корпоративных структур, является отсутствие адекватной государственной поддержки ФПГ на фоне общеэкономического кризиса.

Государственная поддержка - основа становления любой ФПГ - особенно необходима после столь глубокого экономического спада, поразившего все без исключения отрасли народного хозяйства. Однако на деле она не реализуется. В рамках Федерального закона о финансово-промышленных группах № 190-ФЗ от 30.11.1995 г. (ст. 15) предусматривается возможность для банков - участников ФПГ, осуществляющих в них инвестиционную деятельность, получения льготы по снижению норм обязательного резервирования на величину инвестиций в ФПГ. Но Центробанк не только не выполняет этого, но и вводит ограничения, направленные на сворачивание деятельности коммерческих банков в ФПГ.

Закон декларирует готовность властей передать Центральной компании ФПГ в доверительное управление госпакеты акций участников этой ФПГ. Госкомимущества прогнозировал данный пункт. Однако только четырем группам удалось получить их в доверительное управление.

ФПГ реально не участвуют в выработке федеральных программ, не получают в первую очередь заказы по целевым программам правительства.

ФПГ не получили право самостоятельно определять сроки амортизации и использования амортизационных отчислений. Им не дают льгот и государственных гарантий по инвестициям, а также при выпуске и размещении ценных бумаг. Дивиденды по акциям ФПГ не освобождают от налога, не снижают налога на прибыль банков при кредитовании ФПГ. Не разрешают списывать на себестоимость затраты на НИОКР.

Более того, анализирую деятельность российских ФПГ за последние годы, среди огромного количества внутренних проблем можно выделить следующие, наиболее присущие всем без исключения группам:

- отсутствие реального финансирования вследствие слабости внутреннего финансового института, неспособного привлекать внешние источники финансирования, или его незаинтересованности в реальной деятельности группы с учетом низкой рентабельности производства;

- неадекватность организационной структуры ФПГ структуре собственности;
- отсутствие единой стратегии развития группы и слабый менеджмент.

В целом подводя итог формирования и развития российских ФПГ в последние годы, можно отметить, что это - один из наиболее важных моментов происходящей в России экономической реформы, реально существующий пример удачной трансплантации организационных механизмов рынка в наше государство. ФПГ представляют одно из немногих позитивных следствий реформ в стране, являются одним из реальных способов повышения эффективности предпринимательства, преодоления депрессивной фазы конъюнктуры в рыночной экономике. Они создают базу для будущей стабилизации и развития промышленности.

Процесс интеграции финансового и промышленного капиталов является естественным в условиях формирования рыночной экономики. Вместе с тем формирование ФПГ - важный элемент структурной перестройки отечественной промышленности, прежде всего, приватизации и демонополизации. Только с появлением корпоративного звена, представленного ФПГ, аккумулирующими крупные объемы ресурсов и продукции, возникает столь необходимая для рыночной экономики устойчивость.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие формы интеграции ФПГ Вы знаете?
2. Назовите органы управления ФПГ.
3. Каковы особенности образования ФПГ в России?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. Волчкова И. А. Российские финансово-промышленные группы на международных рынках. М: 2012. с. 45
2. Дементьев В. Финансово-промышленные группы в стратегии реформирования Российской экономики // Финансы и общество. – 2014. №1,2. с. 25-37
3. Деятельность финансово-промышленных групп в 2012 году // Вопросы статистики // Вопросы статистики. – 2013. №12. с. 11-14
4. Меланин В. В. Роль финансово-промышленных и транснациональных структур в производственной кооперации и промышленной интеграции стран СНГ // Промышленность России. – 2014. №7. с. 34-40.

### *Дополнительная*

1. Рудашевский В. Д. Финансово-промышленные группы: возможности и ограничения // Государство и право. – 2011. № 2. с. 35-42
2. Суворов А. В. Финансово-промышленные группы и стабилизация Российской экономики // Финансы и кредит. – 2012. №2. с. 13-19

## Лекция 8.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

#### 8.1. Показатели и методы оценки эффективности управления корпорацией.

Основным показателем, по которому можно оценить деятельность руководителя, является управляемость предприятия. Для российского руководителя управляемость сводится прежде всего к контролю над производством. Немаловажным показателем эффективного управления является также уровень реализации принятых решений.

Управляющая система несет полную ответственность за разработку и реализацию стратегии, призванной обеспечить предприятию устойчивое положение на рынке и повышение его рыночной стоимости. Задача управляющей системы в идеале состоит в том, чтобы нацелить систему показателей и нормативов фирмы на максимизацию прибыли на единицу затрат в единицу времени или долгосрочной перспективе. Оценку результатов деятельности предприятия, выбор основных направлений и достижимых темпов и вариантов развития, систему стимулирования работающих, всю стратегию деятельности предприятия необходимо строить исходя именно из этого критерия. Это, в свою очередь, предполагает, что при планировании факторов производства и формировании портфеля заказов приоритет должен отдаваться тем товарам и услугам, которые способны обеспечивать максимальный прирост прибыли.

Повышение конкурентоспособности может быть достигнуто благодаря целенаправленному внедрению инновационных технологий. Недостаточен только рост рыночной доли и прибыли корпорации, необходимо также обеспечить приток новых капиталовложений и высокий уровень добавленной стоимости.

Показателем эффективности управления в данном контексте является превышение размера совокупного дохода предприятия суммы показателей отдельно взятых подразделений. Если такая цель оказывается недостижимой, то предпочтение должно быть отдано расчленению корпорации, и каждая из выделившихся хозяйственных единиц должна получить возможность самостоятельно выступать на рынках товаров и капитала. Предполагается отказ от принципа субсидирования отдельных убыточных хозяйственных единиц, которые либо подлежат реструктурированию, чтобы сделать их прибыльными, либо должны быть проданы с торгов.

Особо важное значение для обеспечения эффективности деятельности управляющей системы имеет разработка творческих решений, в процесс которой должны быть вовлечены все уровни управления. Чем крупнее предприятие, тем большее значение приобретают для него вопросы планирования и оптимизации системы управления и структуры. В крупных компаниях, как отмечают многие отечественные и зарубежные источники, со временем возникает феномен «снижения управляемости». Оно выражается в том, что хорошо организованное преуспевающее предприятие не может развиваться дальше без снижения эффективности. На таких предприятиях на Западе, особенно в США, стали создаваться специальные фирмы по управленческому консультированию, нацеленные на совершенствование системы управления. Это позволило им сформировать школы, отражающие стратегию управления и организационную политику руководства.

#### 8.2. Факторы и принципы эффективности управления корпорацией

Управляющая система, какой бы совершенной она ни была, сама по себе не гарантирует повышения эффективности функционирования организации. Процесс управления представляет собой средство, основанное на учете факторов внешней среды. В процессе планирования руководство предприятия определяет основные цели организации, пути и средства их оптимального достижения, основываясь на оценке потребностей и факторов внешней среды, которые тем или иным образом способны сдерживать их реализацию или способствовать этому. Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Эффективное управление представляет собой сложный процесс, когда требуется идти на намеренные жертвы, необходимые для достижения основной цели предприятия.

Наиболее успешным и благополучным предприятие считается в том случае, когда оно добивается ежегодного сокращения себестоимости единицы продукции, но не за счет ее качества. Важными средствами повышения эффективности производства являются переход к обновлению оборудования, технологии, конструкторских решений, изменения в ассортименте, замена выпускаемых изделий в гонке за спросом или на опережение его. В рыночной экономике производительность и эффективность предприятия в значительной мере детерминируются рынками сбыта. В силу этого для корпорации особо важное значение имеет привлекательность окружающей среды как индикатора роста, емкости и качества рынка. Факторами, способствующими заметному улучшению отношений производителя с покупателями, являются прежде всего частая изменяемость номенклатуры поставляемой продукции, время производственного цикла, качество и своевременность доставки и т.д.

Эффективность корпоративного управления в значительной мере определяется глубиной понимания действительности, или, иначе говоря, четким видением определяющих факторов производства и его развития. Оптимизация корпоративного управления, осуществляемая на базе основательных знаний и искусной практики, представляет собой выбор правильных стратегических и тактических целей.

Одним из важных факторов, способствующих повышению эффективности деятельности управляющей системы, является наличие у нее четко и ясно сформулированных стратегических ориентиров. В свою очередь, главной целью управляющей системы является повышение эффективности функционирования корпорации. Поэтому неудивительно, что, прибегая к нововведениям в производстве, размещении ресурсов, маркетинге и осуществляя структурные преобразования как самой корпорации, так и ее управляющей системы, руководители корпораций обосновывают свои действия стремлением опередить те или иные возможные шаги конкурентов, которые могут нанести ущерб их рыночным позициям.

Показателем экономического эффекта от реализации нововведений является превышение стоимости результатов над совокупными затратами ресурсов, израсходованных на получение этих результатов. При расчетах экономического эффекта в первую очередь должны учитываться результаты не только по конкретному месту применения нововведений, но и в смежных отраслях с точки зрения их влияния на конечные показатели развития всей национальной экономики.

Если расходы на процесс управления превышают позитивный результат от его использования, то само собой возникает вопрос о том, чтобы либо полностью перестроить всю систему управления, либо предпринять шаги по совершенствованию тех или иных ее узлов, либо подумать о какой-нибудь иной форме организации или упорядочения деятельности корпорации. Это особенно актуально для малых

предприятий, которые не обладают полной самостоятельностью и в силу этого стремятся включиться в технологический процесс крупной компании.

Нормально работающие корпорации располагают возможностями повышения эффективности за счет минимизации управленческих расходов и усовершенствования внутрифирменной структуры. В такой корпорации руководство должно стремиться получить исчерпывающую информацию об объемах продаж, обеспеченных платежеспособным спросом потребителей ее товаров и услуг. Для производства следует отбирать продукцию, которая отвечает требованиям полной самокупаемости и самофинансирования, т.е. позволяет осуществлять расширенное воспроизводство за счет выручки от продаж. Нужно рассчитать минимально необходимый уровень рентабельности производства, предполагающий такую величину прибыли, остающейся в распоряжении фирмы, которая была бы достаточной.

По мнению ряда исследователей, в таких корпорациях важным фактором повышения эффективности может служить переход от функционально-структурной модели компании к процессно-ролевой. Это даст возможность снизить общие расходы на управление, поскольку такой подход предполагает довольно заметное сокращение уровней иерархии, переход от громоздкого иерархического к горизонтальному, или так называемому сетевому, типу управления, предусматривающему более или менее существенное сокращение разрыва между управляющим и управляемым, результатом чего является сведение к минимуму затрат на организационно-управленческую структуру.

Для решения задач минимизации издержек управления и повышения прибыльности многие предприятия идут на изменение структурной единицы, используя эволюционные сетевые принципы либо более радикальные реинжиниринговые технологии, которые, как правило, приводят к принципиально новой структуре компании как совокупности скоординированных бизнес-процессов.

При выявлении и оценке факторов, оказывающих существенное влияние на эффективность и результативность производства и управления им, немаловажное значение имеет учет институциональных аспектов, включающих прежде всего нормативно-законодательную базу. С данной точки зрения, для формирования и укрепления в России эффективной экономической системы, соответствующей мировым стандартам, необходимо создать технологические и экономические институты мирового уровня, в полной мере учитывающие как мировой опыт предпринимательства, так и национально-исторические, социокультурные традиции страны, оказывающие существенное влияние на формы и характер российского предпринимательства.

Разумеется, при этом большой упор должен быть сделан на политике инноваций, инвестиций и структурной перестройки промышленного производства. В этом отношении в поле зрения управляющей системы постоянно должна находиться стратегия, нацеленная на предотвращение политических, коммерческих и иных рисков, которые могут оказать значительное негативное влияние на эффективность и результативность предприятия.

Одна из важных проблем российских предприятий состоит в том, что текущие интересы ставятся выше перспективных, стратегические цели приносятся в жертву сиюминутным успехам.

Как показывает опыт российских корпораций последних лет, формальная прозрачность и открытость некоторых из них по отношению к мелким акционерам



возрастала именно по мере консолидации контроля в целом и, в частности, активов дочерних компаний.

Азы современной теории корпоративного управления гласят, что необоснованный план лишает исполнителей всякой мотивации и заинтересованности в его выполнении.

Слияния и поглощения рассматриваются как путь снижения издержек, повышения прибыли, расширения рыночной доли, эффективного использования новых технологических, рыночных, диверсификационных возможностей и т.д. Однако, как показывает накопленный опыт, слияния и поглощения не всегда и не обязательно приносят ожидаемые результаты, о чем, в частности, свидетельствует тот факт, что нередко ранее слившиеся компании распадаются.

Низкие динамические способности, например, низкий инновационный потенциал, неспособность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями являются основными причинами слабой конкурентной позиции российских компаний. С этой точки зрения, особенно важно подчеркнуть, что для успеха в конкурентной борьбе значение имеет не то, какими активами обладает данная компания в конкретный период, а то, с какой скоростью она способна создавать необходимые активы и развивать их. Что касается внешних и внутренних факторов, то они обеспечивают корпорации существенные, пороговые конкурентные преимущества. Однако нельзя забывать, что для создания и освоения этих преимуществ требуется значительный период и опыт работы в соответствующей отрасли.

Основным принципом функционирования высокоэффективных организаций является принцип минимизации издержек и повышения прибыльности предприятий.

Значительная часть форм и путей сокращения издержек производства, по сути дела, доступна всем формам организации предпринимательства — от крупных корпораций до малых фирм — и в этом отношении не имеет сколько-нибудь серьезного отношения к формам предприятий. Однако, три следующие формы играют значительную роль в дифференциации предприятий:

- экономия на масштабе;
- специализация;
- управление потоком производства.

Для сокращения издержек через расширение производства фирма должна разработать продукты и организацию сбыта, рассчитанные на очень большой рынок. Чтобы сократить издержки через специализацию, фирмы сосредотачиваются на узком сегменте рынка с меньшим разнообразием продуктов. Экономия на расширении масштабов производства обычна для крупных фирм, а стратегия специализации — для небольших. Какой из методов обеспечивает более низкие издержки, зависит от технологии производства и сбыта, и от требований, предъявляемых потребителями к данной отрасли.

За последнее десятилетие наиболее успешные международные корпорации перестроили свой бизнес в соответствии с принципами высокоэффективных организаций в США, Европе и Японии, которые на практике доказали свои преимущества перед традиционными структурами.

Главными принципами таких систем являются:

- ориентация производственных подразделений на потребителей;
- делегирование полномочий и ответственности на более низкий уровень;
- модернизация управленческих структур в направлении сокращения центральных офисов;

- реинжиниринг бизнес-процессов на основе широкого применения информационных технологий;

- наличие совершенно определенных критериев оценки эффективности.

Однако, как показал опыт, именно интегрированные структуры, жестко управляемые из центра, как правило, ведут к утрате конкурентоспособных позиций.

При всех существующих между этими и другими подходами различиях их объединяет то, что конкурентное преимущество проистекает в основе своей из улучшений, новшеств и перемен. Фирмы получают преимущества перед международными соперниками, так как они улавливают новую основу для конкуренции или находят новые и более эффективные средства ведения конкуренции по-старому. В данной связи интерес представляет так называемый метод конкурентных сил, разработанный М. Портером. Он, в частности, утверждал, что действия фирмы должны быть направлены на создание внешних компетенций путем захвата слабозащищаемых выгодных рыночных позиций, в результате чего фирма будет иметь возможность получать большую, чем раньше, прибыль. Как считает Портер, структура промышленности сильнейшим образом влияет на правила конкуренции и выбор доступных для фирм стратегий. Здесь объектом стратегического управления, анализа и принятия решений является определенный товар или вид услуг.

Во многих корпорациях внимание переносится с традиционного спора о достоинствах и недостатках организаций на подход, согласно которому то или иное предприятие достигает долговременного конкурентного преимущества путем усиления своих внутренних компетенций, таких, как производительность и результативность. При этом особое внимание концентрируется на специфических для фирмы возможностях и активах, определяющих успех фирмы: высокоэффективной системе маркетинга, эффективном производстве, сильном подразделении по деловой разведке. Предполагается, что фирма, достигшая высокой организационной и технологической зрелости, способна конкурировать на любых рынках с любыми фирмами.

Иным известным путем достижения конкурентного преимущества является достижение монопольного положения на соответствующем сегменте рынка через полное подавление конкуренции.

Управляющие должны прилагать большие усилия для утверждения таких форм поведения, которые, не нанося ущерба ни репутации корпорации, ни ее конкурентным интересам, облегчали бы поиски новых возможностей, которыми могли бы воспользоваться все заинтересованные стороны для принятия оптимальных решений, рассчитанных на обеспечение максимальной эффективности как отдельных подразделений, так и корпорации в целом как на каждый конкретный период времени, так и на перспективу. Одним из направлений таких поисков могли бы стать разработка и реализация мер и шагов, призванных предотвратить возможные негативные последствия деятельности предприятия для отдельно взятого человека, тех или иных социальных групп, общества и природной среды.

При этом важно учесть, что в поле зрения биржевых спекулянтов, играющих на понижение курса акций, попадают, как правило, слабые неконкурентоспособные фирмы, использующие свои ресурсы неэффективно, а не преуспевающие фирмы, занимающие прочное положение на рынке и в конкурентной среде. Успешно действующие предприятия обладают большими возможностями защищать свои интересы и более или менее успешно добиваться реализации своих целей.

### **8.3. Современные инструменты повышения эффективности управления**

Одним из инструментов эффективности и результативности предприятий стала так называемая концепция всеобъемлющего управления качеством (Total Quality Management — TQM), которая сложилась в середине 80-х годов прежде всего в корпорациях западных стран, заинтересованных в обеспечении своих конкурентных позиций как на национальных, так и на мировом рынке от безудержной экспансии японских товаров. По мнению специалистов, особенно значимый вклад в разработку и внедрение этой концепции внесли А. Шухарт, У. Эдварде Деминг, Дж. М. Джуран, Фейгенбаум, Ф. Кросби, К. Исикова и др. Суть данной концепции состоит в том, что вся деятельность предприятия концентрируется на достижении одной главной цели, а именно на удовлетворении потребностей потребителя. Именно нацеленность на достижение этой цели служит условием для решения других стратегических решений. Здесь особенно важно то, что достижение высокого качества обеспечивается участием в его реализации всех без исключения работников без отрыва от производства. Причем роль специально выделенной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает. Большую роль в развитии такого подхода сыграли так называемые кружки качества, созданные на японских предприятиях, а затем заимствованные западными предприятиями. Эти группы служащих или рабочих, ставящих своей целью повышение качества производимой продукции, на добровольно собираемых регулярных собраниях обсуждают предложения по его улучшению. Ряд положений концепции ТЦМ нашли отражение в разработанной Международной организацией стандартизации серии стандартов ISO 9000, которые устанавливают определенный минимум требований, подлежащих соблюдению для обеспечения качества и регулирования отношений между производителем и потребителем продукции.

Концепция TQM базируется на следующих фундаментальных принципах:

- ориентация всей деятельности организации на потребителей, от удовлетворения требования которых зависит успех организации;
- непрерывное совершенствование производства и деятельности в области обеспечения качества;
- участие всего персонала в решении проблем качества;
- смещение центра тяжести усилий по обеспечению качества в сторону совершенствования управления персоналом;
- предупреждение несоответствий качества требованиям потребителя, а не их ликвидация;
- обеспечение качества рассматривается как непрерывный процесс совершенствования деятельности организации, а качество конечного продукта — как следствие достижения качества на всех этапах его производства.

Одним из средств улучшения деятельности организационно-управляющей системы является так называемый **бенчмаркетинг**. Не представляя собой просто инструмент сбора информации, даже в ограниченном виде он дает представление о немалых собственных возможностях. В случае же вовлечения в него довольно значительного числа работников компании удается получить большое количество рационализаторских предложений, которые можно с большой пользой использовать в интересах корпорации. Речь идет даже о возможности изменения не только тактических, но и стратегических установок компании. Бенчмаркинг преследует следующие цели:

- определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон;
- осознание необходимости изменений;

- отбор идей по кардинальному улучшению бизнес-процессов;
- выявление наилучших приемов работы для компаний данного типа;
- разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов;
- разработка новых приемов повышения качества предоставляемых услуг и эффективности работы и др.

Таким образом, бенчмаркинг способствует формированию иного стиля работы, новой стимулирующей и конкурентной внутрифирменной культуры.

В зависимости от целей выделяют несколько разновидностей бенчмаркинга:

- *внутренний* — сопоставление характера и качества работы аналогичных подразделений в пределах компании, нередко одного и того же подразделения в течение определенного времени. Это — начальный шаг, который предприятию надо сделать;

- *конкурентный* — сравнение качества работы данной компании с ее конкурентами на рынке. На практике такое сопоставление производится постоянно, поскольку является важнейшей частью стратегии бизнеса;

- *функциональный* (на уровне отрасли) — оценка позиции компании в отрасли. Это необходимо для сопоставления затратно-результативных показателей с показателями аналогичных по характеру выполняемых работ организаций. Однако следует проявлять осторожность при интерпретации данных, поскольку подобное сопоставление может оказаться корректным не во всех случаях.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какова роль эффективности управления корпорацией в увеличении жизнеспособности предпринимательства?
2. Охарактеризуйте современные концепции по проблемам эффективности корпораций
3. Назовите показатели и методы оценки эффективности управления корпорацией.
4. Какие факторы влияют на эффективность управления корпорацией?
5. Назовите принципы функционирования высокоэффективных организаций
6. Какие современные инструменты повышения эффективности управления Вы знаете?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. Дэниэл Гарнер, Роберт Оуэн, Роберт Конвей. Привлечение капитала / Пер. с англ.- М.: Джон Уайли энд Санз, 2012.
2. Защита прав инвесторов / Под ред. проф. Яркова В.В. – М.: Финансовый изд. дом «Деловой экспресс», 2010. – 152 с.
3. Иванов Я.Н. Акционерное общество: управление капиталом и дивидендная политика. – М.: Инфра, 2011.
4. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / Под ред. М. Хесселя. – М.: Джон Уайли энд Санз, 2011.
5. Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Рук. Авт. колл. Д.С. Львов. – М.: Экономика, 2010.
6. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: практич. пособие / Под ред. Е.П. Губина. – М.: Юрист, 2010.
7. Фельдман А. Управление корпоративным капиталом. - М.:, 2009. - 202 с.

8. Шейн В., Жуплева А., Володин А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. – М.: Новости, 2010.

*Дополнительная*

1. Беликов И.В. Собственники и менеджеры // Журнал для акционеров, 2008. - № 8.
2. Шихвердиев А.П., Гусятников Н.В., Беликов И.В. Корпоративное управление. М.: Изд. Центр «Акционер», 2005.
3. Шихвердиев А.П. Государство как субъект корпоративных отношений. - М: Изд. Центр «Акционер», 2008.
4. Хашукаев Э. С. Развитие корпоративного управления в компаниях с государственным участием / Э. С. Хашукаев // Бизнес в законе. - 2010. - № 2. - С. 198-201.
5. Яковлев А. А. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление / А. А. Яковлев, Ю. А. Данилов, Ю. В. Симачев // Российский журнал менеджмента. - 2010. - Т. 8, № 2. - С. 21-34.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Лекция 1. Понятие системы корпоративных отношений, принципы и факторы их построения	4
1.1. Сущность корпоративных отношений и корпоративного управления	4
1.2. Основные типы организации бизнеса	5
1.3. Понятие и содержание корпорирования	6
1.4. Корпорация как экономический и социальный институт	7
Лекция 2. Эволюция теорий корпоративного управления	9
2.1. Основные условия и причины возникновения корпоративных отношений	9
2.2. Теоретические фирмы	9
2.3. Теория трансакционных издержек	10
2.4. Теория контрактов	10
2.5. Теория прав собственности	11
Лекция 3. Современные модели корпоративного управления бизнесом	15
3.1. Англо-американская модель	15
3.2. Немецкая (Германская) модель	16
3.3. Японская модель	17
Лекция 4. Специфика и механизм функционирования корпораций в АПК	19
4.1. Понятие корпорации как хозяйствующего субъекта, принципы организации	19
4.2. Стратегии интеграционного развития корпораций	20
4.3. Виды интеграций корпораций в АПК	21
4.4. Типы интеграции корпораций	23
4.5. Типы надфирменных образований (организационные типы построения корпоративных структур)	23
Лекция 5. Виды корпоративных форм бизнеса	25
5.1. Картель	25
5.2. Синдикат	26
5.3. Консорциум	27
5.4. Трест	28
5.5. Концерн	29
5.6. Конгломерат	30
5.7. Стратегический альянс	31
5.8. Ассоциация	33
Лекция 6. Холдинговые формы бизнеса в АПК	35
6.1. Холдинги как интегрированные агропромышленные формирования	35
6.2. Управление в холдинговых структурах	37
Лекция 7. Финансово-промышленные группы в АПК	41
7.1. Сущность и значение ФПГ	41

7.2. Особенности формирования и развития ФПГ в России	43
Лекция 8. Эффективность корпоративного управления	47
8.1. Показатели и методы оценки эффективности управления корпорацией	47
8.2. Факторы и принципы эффективности управления корпорацией	47
8.3. Современные инструменты повышения эффективности управления	51
Содержание	54