

**С. А. Орехов
В. А. Селезнев
Н. В. Тихомирова**

Корпоративный менеджмент

Учебное пособие

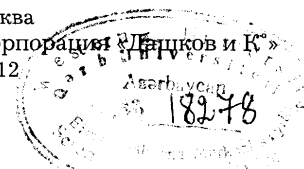
3-е издание

Под общей редакцией
доктора экономических наук,
профессора С. А. Орехова

Рекомендовано

*Учебно-методическим объединением
по образованию в области антикризисного управления
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по специальности «Антикризисное управление»
и другим экономическим специальностям*

Москва
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»
2012



Авторы:

- С. А. Орехов — доктор экономических наук, профессор — введение;
гл. 1 ч. 1–2; гл. 2; гл. 4; гл. 5; гл. 7; гл. 8 ч. 2; глоссарий; литература;
В. А. Селезнев — канд. экон. наук, доцент — гл. 1 ч. 3–4; гл. 2; гл. 3;
гл. 6 ч. 1; гл. 9 ч. 1–2; глоссарий; литература;
Н. В. Тихомирова — канд. экон. наук, доцент — гл. 6 ч. 2–3;
гл. 8 ч. 1; гл. 9 ч. 3.

Рецензенты:

- Л. И. Нестеров — доктор экономических наук, профессор,
ведущий научный сотрудник Института экономики РАН;
Кафедра менеджмента Московского института
предпринимательства и права.

Орехов С. А.

- О-65** Корпоративный менеджмент: Учебное пособие /
С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова; под общ.
ред. д.э.н., проф. С. А. Орехова. — 3-е изд. — М.: Изда-
тельско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2012. — 440 с.

ISBN 978-5-394-01623-3

В учебном пособии рассмотрены основные понятия теории корпоративного управления, позволяющие раскрыть принципы организации деятельности реально функционирующих корпоративных структур. В нем нашли отражение проблемы организационных преобразований в крупных корпоративных структурах. Авторами предложены направления анализа, позволяющие выбрать оптимальную стратегию и тактику слияний и поглощений, возможных в ходе развития или преобразования бизнес-процессов. Кроме того, отдельно рассмотрены вопросы государственного регулирования деятельности корпораций, роль и место корпоративных структур в мировой экономической системе.

Для студентов и аспирантов вузов, а также практиков-менеджеров.

© Орехов С. А.,
Селезнев В. А.,
Тихомирова Н. В., 2008

ISBN 978-5-394-01623-3

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Общая характеристика системы корпоративного управления.	10
1.1. Сущность корпоративного управления 3, 4	10
1.2. Корпорация и ее основные признаки	17
1.3. Формирование корпоративных структур в России	22
1.4. Корпоративные отношения и их регулирование 2	29
Рекомендуемая литература к главе 1	43
Глава 2. Формирование механизмов корпоративного управления.	45
2.1. Характеристика основных моделей корпоративного управления ..	45
2.2. Механизм функционирования корпорации	72
2.3. Управление корпорацией на основе контрольных пакетов акций 3	94
Рекомендуемая литература к главе 2	107
Глава 3. Организация управления корпоративными структурами.	108
3.1. Организационные формы интеграции	108
3.2. Организационная структура управления корпорации 4	132
3.3. Разработка и принятие управленческих решений 5	165
Рекомендуемая литература к главе 3	172
Глава 4. Управление корпоративной собственностью	174
4.1. Формирование корпоративной собственности	174
4.2. Организация управления финансами корпорации 7	181
4.3. Организация финансового контроля	195
Рекомендуемая литература к главе 4	208
Глава 5. Корпоративные коммуникации	209
5.1. Корпоративная культура	209
5.2. Документационное обеспечение управления корпорацией	216
5.3. Организация информационного обеспечения управления 9	237
корпорацией	237
Рекомендуемая литература к главе 5	254

Глава 6. Особенности корпоративных информационных систем	255
6.1. Современные корпоративные информационные системы и их задачи	255
6.2. Классификация корпоративных информационных систем	263
6.3. Требования, предъявляемые к корпоративным информационным системам	269
Рекомендуемая литература к главе 6	276
Глава 7. Особенности стратегического менеджмента в системе корпоративного управления	277
7.1. Понятие и принципы разработки стратегии корпоративного управления	277
Рекомендуемая литература к главе 7	331
Глава 8. Транснационализация корпоративного бизнеса	332
8.1. Понятие транснациональной корпорации и принципы ее функционирования	332
8.2. Транснациональные корпорации в мировой экономике	339
Рекомендуемая литература к главе 8	354
Глава 9. Государственное регулирование деятельности корпоративных структур	356
9.1. Влияние государства на эффективность функционирования корпоративных структур	356
9.2. Развитие конкуренции и антимонопольное регулирование	373
9.3. Государственная поддержка корпоративного бизнеса	402
Рекомендуемая литература к главе 9	413
Контрольные вопросы по курсу	415
Глоссарий	418
Литература	430

Введение

Формирование рыночных механизмов управления в экономике современной России предполагает внедрение адекватных им способов и методов управления различными сферами экономики. Децентрализация управления экономикой, формирование многосубъектных экономических отношений, появление реальной конкурентной среды оказывает влияние на вновь создаваемую рыночную систему корпоративных отношений. Только создание новой реально функционирующей системы корпоративных отношений позволит реализовать рыночные реформы и придать им необратимый характер.

Продвижение рыночных реформ, глубина и темпы их развития напрямую зависят от ресурсного обеспечения. При недостаточном финансировании, отсутствии значительной инвестиционной привлекательности остается надеяться только на кадры и кадровый потенциал. Из этого можно сделать вывод, что на данном этапе реализации рыночных реформ немного, что для их продвижения мы можем сделать при незначительных издержках, это подготовка квалифицированных специалистов с прогрессивным рыночным мышлением, способных создать эту новейшую систему корпоративных отношений.

Предлагаемое учебное пособие «Корпоративный менеджмент» позволяет четко определить, что представляет собой складывающаяся в современной России система корпоративных отношений, в чем заключаются задачи всех участников этих отношений и каким образом и за счет каких факторов можно построить оптимальную модель управления этими отношениями, что в целом позволит создать то самое корпоративное управление, т. е. эффективный механизм управления, соответствующий

рыночной экономике, так необходимый странам, претендующим на звание “высокоразвита”.

В данном учебном пособии рассмотрены основные понятия из области корпоративного управления, сформулированы основные понятия и категории системы корпоративных отношений, позволяющие раскрыть принципы и подходы к организации деятельности реально функционирующих корпоративных структур. На основе комплексного подхода проанализированы особенности построения и функционирования современных корпоративных структур. Учитывая связь теории корпоративного управления с практикой организационного построения производственной и финансово-хозяйственной деятельности корпоративных структур, в учебном пособии используются материалы и статистическая информация, раскрывающие деятельность как зарубежных, так и отечественных корпораций.

Целью учебного пособия “Корпоративный менеджмент” является формирование у студентов теоретической базы и практических навыков в области корпоративного управления, что поможет им овладеть системными принципами и методами эффективного управления, необходимыми для формирования конкурентных механизмов хозяйствования и адекватной им отечественной корпоративной культуры.

Структура данного учебного пособия, по мнению авторов, дает возможность в логической последовательности наиболее эффективно представить учебный материал.

В первой главе “Общая характеристика системы корпоративного управления” рассмотрена сущность корпоративного управления, определяются основные черты современной корпорации, анализируются основные этапы формирования отечественных корпоративных структур, уделено внимание построению современных конкурентных корпоративных отношений.

Во второй главе “Формирование механизмов корпоративного управления” осуществлена характеристика основных моделей корпоративного управления, приведены механизмы функционирования современной корпорации, рассмотрены

особенности управления корпорацией на основе контрольных пакетов акций.

В третьей главе “Организация управления корпоративными структурами” подробно рассмотрены основные формы интеграции.

Приведенные виды организационной структуры управления корпорацией дают понимание общих (типовых) подходов к обеспечению разработки и принятия оптимальных управленческих решений.

В четвертой главе “Управление корпоративной собственностью” значительное внимание уделено вопросам формирования и использования основных и оборотных средств, капитала, прибыли корпорации, а также управлению денежными потоками корпорации. Эффективное управление собственностью рассматривается по всему спектру вопросов от формирования дивидендной политики корпорации до инвестиционной.

При этом, как действенному механизму повышения эффективности управления корпоративной собственностью, самое серьезное внимание уделяется организации финансового контроля.

В пятой главе “Корпоративные коммуникации” рассматривается понятие “корпоративная культура”, обращается внимание на документационное обеспечение управления корпорацией, а также на применение информационных технологий в управлении корпорациями.

Уделено внимание раскрытию таких понятий, как корпоративный климат и корпоративная культура с учетом поведения участников корпоративных отношений, рассматривается формирование механизма социальных отношений между ними.

В шестой главе “Особенности корпоративных информационных систем” отмечается, что глобальная задача КИС заключается в эффективном управлении всеми ресурсами предприятия (материально-техническими, финансовыми, технологическими и интеллектуальными). Успех в настоящем и будущем может быть обеспечен только в случае, если удастся правильно организовать управление информацией.

Внедрение корпоративной информационной системы в перспективе даст такие преимущества, как получение достоверной и оперативной информации о деятельности всех подразделений компании, сокращение затрат рабочего времени на выполнение текущих операций, повышение эффективности управления компанией, общей результативности работы за счет более рациональной ее организации.

В седьмой главе “Особенности стратегического менеджмента в системе корпоративного управления” отмечается, что залог успеха — стратегия и тактика корпоративного управления, которые приобретают все большее значение в условиях возрастающей интеграции и диверсификации в системе корпоративного управления.

Реализация системы корпоративного управления посредством использования тактики слияний и поглощений дает все большие конкурентные преимущества современным корпорациям.

В восьмой главе “Транснационализация корпоративного бизнеса” рассматривается сущность и принципы деятельности транснациональных корпораций, анализируется их роль в мировой экономике и возможности влияния на ее развитие.

В девятой главе “Государственное регулирование деятельности корпоративных структур” самое непосредственное внимание уделено рассмотрению роли государственного регулирования деятельности корпораций в развитии системы корпоративного управления. С учетом состояния экономического развития страны приведены примеры основных направлений совершенствования деятельности отечественных корпораций. Рассмотрены проблемы развития конкуренции и антимонопольного регулирования.

Учебное пособие предназначено для изучения учебной дисциплины “Корпоративный менеджмент” на лекционных занятиях и в процессе самоподготовки студентов. Изучение дисциплины предполагает наличие у слушателей определенных правовых знаний и умения работать с нормативной правовой базой. Освоение курса “Корпоративный менеджмент” позволит углубить теоретические знания в области практического менеджмента, а

любому потенциальному менеджеру предоставит возможность увеличить эффективность самостоятельной разработки, принятия и реализации эффективного управленческого решения.

В данном учебном пособии систематизированы имеющиеся теоретические и практические разработки, используемые в трудах многих известных ученых и практиков, таких как И. Ансофф, А. В. Бандурин, И. Ю. Беляева, К. Боумен, Дж. К. Ван Хорн, Ю. Б. Винслав, Т. В. Кашанина, Е. В. Ленский, С. Росс, Ю. Б. Рубин, М. А. Эскиндаров.

Отдельные материалы учебного пособия могут быть использованы для более глубокого освоения таких учебных курсов, как: “Теория организации”, “Риск-менеджмент”, “Рынок ценных бумаг”, “Финансовый менеджмент”, “Инвестиционный менеджмент”, “Управление финансами корпораций”, “Менеджмент финансово-промышленных групп” и многих других, предполагающих изучение особенностей проектирования и функционирования высокоинтегрированных и диверсифицированных корпоративных структур, как в срезе влияния на национальную экономику, так и в формировании устойчивых внешнеэкономических связей.

Учебное пособие будет полезно для формирования базовых знаний у студентов и аспирантов вузов в области организации и совершенствования управления корпоративными структурами, а также практикам-менеджерам.

Авторы заранее благодарны всем, кто сочтет необходимым дать свои замечания и внести предложения по совершенствованию учебного пособия.

Глава 1. Общая характеристика системы корпоративного управления

1.1. Сущность корпоративного управления

Корпоративное управление включает в себя процесс управления организацией (управленческую деятельность) и механизм управления. В соответствии с этим понятие “управление” следует рассматривать как обобщение и отражение сущности процессов упорядочения и регулирования сложных систем природы и общества. Уточняя сущность этого понятия необходимо определить цель управленческой деятельности, процесс выработки управляющего воздействия и непосредственное его осуществление. Некоторые авторы рассматривают управление как “определение цели и факт (результат) ее достижения с помощью необходимых и достаточных способов, средств и воздействий” [17] или как “процесс формирования целей, отыскания и реализации способов их достижения” [50].

С позиции теории систем управление рассматривается как “процесс организации такого целенаправленного воздействия на некоторую часть среды, называемую объектом управления, в результате которого удовлетворяются потребности субъекта, взаимодействующего с этим объектом” [82], а также, как “функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей” [51].

Сущность процессов управления в отдельных системах и подсистемах отражается в таких понятиях, как “государственное управление”, “экономическое управление”, “социаль-

ное управление” и т. д. Так, например, понятие “социальное управление” характеризует процесс воздействия на общество или его отдельные звенья с целью обеспечения их нормального функционирования, совершенствования и развития. В более широком представлении социальное управление трактуется как “сознательное воздействие на общественную систему и ее отдельные звенья на основе познания объективных закономерностей и тенденций развития для обеспечения оптимального функционирования и регулирования системы при согласовании интересов настоящего и будущего” [30, с. 52].

Под управлением организацией (сообществом людей) понимается упорядоченная совместная целенаправленная деятельность ее членов. Наряду с этим, управление представляет собой совокупность отношений, возникающих между членами организации при осуществлении совместной целенаправленной деятельности. В связи с этим представляется справедливым рассмотрение понятия “менеджмент” как более общего, и применение его “для обозначения структуры и процесса управленческих воздействий (функций) внутри организации любого типа” [43, с. 49].

Независимо от того, в каком секторе осуществляется управление (государственном, корпоративном, частном), ему присущ определенный состав и содержание функций (планирование, организация, мотивация и контроль). Кроме того, можно отметить наличие его статических (нормы управления, нормируемость управленческого труда, организационные структуры) и динамических (коммуникации, информационные потоки, процессы принятия решений, документационного обеспечения и т. д.) характеристик.

Эффективное управление и использование ресурсов в государственных и коммерческих организациях связано с проблемами организационного построения, информационного обеспечения, соотношения формальных и неформальных групп, формирования организационной культуры.

Теория корпоративного управления базируется на синтезе существующих концепций и направлений, сформировавшихся

за довольно короткий период существования научных знаний об организациях, особенно о корпоративных структурах, а также широко использует практический опыт управления корпорациями и опыт формирования и функционирования корпоративных структур. Как и в любой другой дисциплине, в корпоративном менеджменте применяется соответствующий понятийно-категорийный аппарат. Основными понятиями теории корпоративного управления являются “корпорация”, “корпоративное управление” и другие, которые мы рассмотрим в данном учебном пособии.

Корпоративное управление можно рассматривать как систему взаимоотношений между менеджерами компании и их владельцами (акционерами), а также другими заинтересованными сторонами по вопросам, связанным с обеспечением эффективности деятельности компании и обеспечением интересов владельцев и других заинтересованных сторон.

В научной литературе существуют различные трактовки корпоративного управления [24], [38], [39], [44], [45], [87], [88]. Приведем некоторые из них.

Корпоративное управление — это процесс, в соответствии с которым устанавливается баланс между экономическими и социальными целями, между индивидуальными и общественными интересами.

Корпоративное управление — вид хозяйственного управления корпоративными объединениями, основными функциями которого является стратегическое планирование развития входящих в корпорацию хозяйственных единиц и корпорации в целом по видам производимой продукции, работ и услуг, объемам выпуска продукции, ее обновлению, развитию видов производства и технологии, использования и реконструкции оборудования, достижения конкурентных преимуществ на рынках новой продукции и традиционных рынках, обеспечения устойчивого роста производительности труда, совершенствование организационной структуры корпорации и коммуникационных отношений между ее элементами и приведение их в соответствие с изменениями в сфере производства и условиями рынка [24, с. 402].

Корпоративное управление представляет собой постоянное, преемственное обеспечение корпоративных интересов и выражается в корпоративном контроле [38, с. 328]. Таким образом, корпоративное управление технически сводится к трем важнейшим направлениям:

- управлению капиталом и собственностью;
- управлению технологическим процессом, включая сбыт продукции;
- управлению денежными потоками, оборотным капиталом, пассивами.

Кроме того, некоторые авторы считают, что “благодаря корпоративному управлению акционерное общество перестает быть замкнутым образованием, превращается в один из субъектов экономики в целом” [38, с. 328].

Однако при более подробном рассмотрении сущности корпорации можно сделать вывод, что корпоративная структура характеризуется наличием самостоятельной, обособленной и довольно замкнутой группы (менеджмент и служащие корпорации), деятельность которой строго подчинена общим корпоративным целям; наличием оптимальной на данный момент времени централизацией при адекватной авторитарности высшего руководства и выстроенными в соответствии с этим корпоративными отношениями. Корпоративные интересы приоритетны по отношению к интересам отдельных служащих, менеджмента корпорации. И в то же время корпорации, как и другие хозяйствующие субъекты, находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой. Это взаимодействие принимает более крупные масштабы и осуществляется на более высоком уровне. Сфера интересов крупных корпоративных структур уже не ограничивается только экономическими интересами. Транснациональные корпорации стремятся оказывать влияние на экономику, политику как в государственном, так и в мировом масштабе.

Не следует трактовать корпоративное управление только как управление корпорацией. В широком смысле под понятием “корпоративное управление”, связанным с понятием “корпорация”, необходимо понимать управление, характеризующееся

высоким уровнем организованности, с присущими ему особыми принципами. Основные стандарты корпоративного управления, принятые во многих корпорациях развитых стран, закреплены в Принципиальных положениях корпоративного управления ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития). В основном эти принципы сводятся к следующему:

- соблюдение баланса интересов отдельных категорий акционеров;
- подконтрольность акционерам деятельности исполнительных органов и совета директоров акционерных обществ;
- четкое разграничение компетенций между органами управления акционерных обществ (общим собранием акционеров, советом директоров и исполнительным органом);
- обеспечение прозрачности деятельности и принятия решений всеми органами управления акционерных обществ;
- независимость контрольных органов акционерных обществ.

На рис. 1 представлена организация комплексной системы корпоративного управления на основе общих принципов.

Рассматривая корпоративное управление как “высший уровень управленческой деятельности на предприятиях с акционерной формой собственности” [44, с. 22] С. А. Масюгин трактует его как “современный, прогрессивный вид управленческой деятельности в рамках хозяйствующей системы, характеризующейся наличием корпоративной стратегии, корпоративного стиля работы менеджеров всех уровней, корпоративной культуры, финансовой и информационной открытости, системы защиты прав акционеров и владельцев других ценных бумаг предприятия-эмитента” [44, с. 38].

Представляется наиболее емким определение понятия корпоративного управления как охватывающего “область научного и практического знания и вид управления — сферу практической деятельности, связанную с решением проблем структурной организации и регулированием деятельности крупных предприятий в виде корпораций” [39, с. 121].

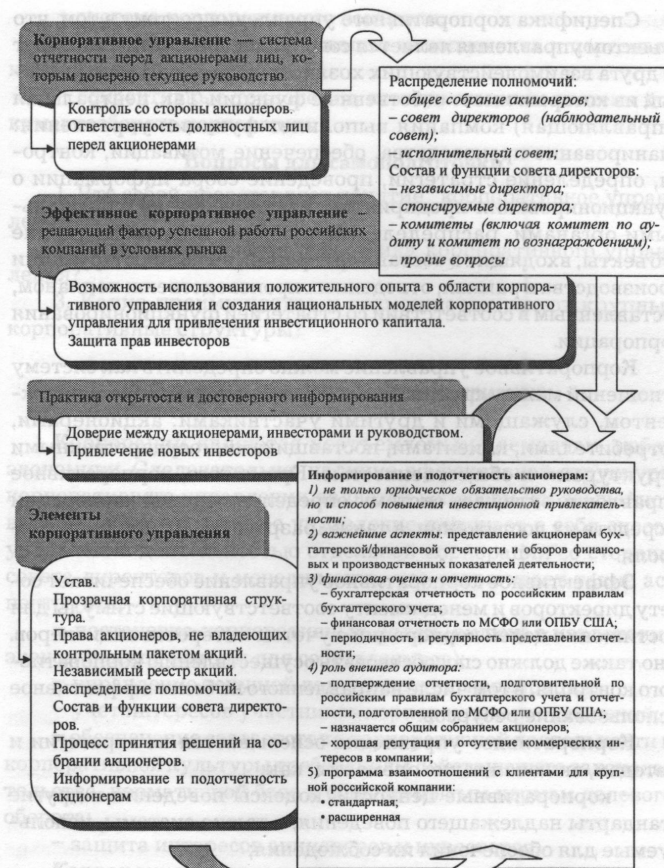


Рис. 1. Организация комплексной системы корпоративного управления на основе общих принципов

Специфика корпоративного управления состоит в том, что объектом управления является совокупность независимых друг от друга взаимодействующих хозяйствующих субъектов, каждый из которых имеет собственные функции. Так, центральная (управляющая) компания выполняет функции управления: планирование производства, обеспечение мотивации, контроля, определение стратегии, проведение сбора информации о функционировании предприятий, взаимодействие с фискальными органами, распределение прибыли, а хозяйствующие субъекты, входящие в состав корпорации, выполняют функции производства в рамках, отведенных производственным планом, составленным в соответствии со стратегией функционирования корпорации.

Корпоративное управление можно определить как систему отношений между советом директоров корпорации, ее менеджментом, служащими и другими участниками: акционерами, потребителями, клиентами, поставщиками, государственными структурами и общественностью. Кроме того, корпоративное управление включает системы определения целей корпорации и средств их достижения, а также разработку механизмов контроля.

Эффективное корпоративное управление обеспечивает совету директоров и менеджменту соответствующие стимулы для достижения целей корпорации с учетом интересов акционеров. Оно также должно способствовать осуществлению корпоративного контроля, в том числе направленного на более эффективное использование ресурсов.

Корпоративное управление основывается на стратегии и методах, включая такие элементы, как:

- корпоративные ценности, кодексы поведения и другие стандарты надлежащего поведения, а также системы, используемые для обеспечения их соблюдения;
- выработанная стратегия развития;
- четкое распределение обязанностей и полномочий по всем уровням менеджмента;
- эффективная система корпоративных отношений;

- система корпоративного контроля;
- развитая система мотивации менеджмента и персонала корпорации;
- эффективные технологии, коммуникации и система документооборота корпорации.

Вопросы для самоподготовки

1. Что собой представляет понятие “корпоративное управление”?
2. В чем заключается специфика корпоративного управления?
3. Какие преимущества и возможности имеют крупные корпоративные структуры?

1.2. Корпорация и ее основные признаки

Корпорации являются неотъемлемым элементом любой экономики. Следовательно, наличие эффективной структуры корпоративного управления является вопросом чрезвычайной важности. Корпоративное управление включает в себя способ управления деятельностью отдельной корпорации со стороны совета директоров и менеджмента, что затрагивает такие аспекты, как:

- постановка корпоративных целей (включая извлечение экономической выгоды для собственников);
- управление текущей деятельностью корпорации;
- учет интересов участников корпоративных отношений;
- обеспечение соответствия корпоративной деятельности и корпоративной культуры требованиям действующего законодательства, нормативной базе и общепринятым нормам делового оборота;
- защита интересов акционеров и инвесторов.

Корпорация — организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединенных капиталах (добровольных взносах), предусматривающая долевую собственность и осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность и

характеризующаяся значительной концентрацией управленческих функций на верхнем уровне иерархической структуры.

Данная форма организации предпринимательской деятельности имеет широкое распространение в экономически развитых странах. Главной функцией корпоративного управления является организация деятельности корпорации в интересах акционеров как источников финансовых ресурсов. Содержание понятия "корпорация" представлено на рис. 2.



Рис. 2. Содержание понятия "корпорация"

Корпорация как организация представляет собой искусственно созданную социальную группу институционального характера, выполняющую определенную общественную функцию (производство, накопление, распределение и упорядоченное распределение денежных средств), ориентированную на достижение взаимосвязанных и специфических целей в определенной области человеческой деятельности. Исходя из того, что корпорация представляет собой коллективное образование, организацию, имеющую статус юридического лица, образованную объединением капиталов (добровольных взносов) и осуществляющую какую-либо социально полезную деятельность, можно выделить определенные признаки, характеризующие корпоративные образования:

1. Ассоциация, союз лиц, организованный коллектив, подчиненный групповым интересам.

2. Объединение капиталов (взносов), размер которых может быть строго определен.

3. Различные сферы деятельности корпораций (производство, финансы, создание материальных благ, торговля, сырьевые и перерабатывающие отрасли).

4. Статус юридического лица, подтвержденный фактом регистрации в государственном органе.

В зависимости от преследуемой цели (извлечение прибыли или нет) корпорации можно разделить на две группы — коммерческие и некоммерческие. Большинство корпораций создается для выполнения деятельности, приносящей прибыль. В соответствии с мировой практикой некоммерческие корпорации получают определенные льготы или совсем освобождаются от налогов либо получают дотации и средства от государства.

В отечественном законодательстве понятие "корпорация" как организационно-правовая форма деятельности хозяйствующего субъекта не определено. Таким образом, среди многообразия организационно-правовых форм в которых осуществляют свою финансово-хозяйственную деятельность отечественные предприятия и организации, такая форма как "корпорация" отсутствует. Однако в Гражданском кодексе Российской Федерации содержатся нормы, регулирующие деятельность коммерческих и некоммерческих организаций. В соответствии с этим акционерные общества (в данной организационно-правовой форме функционирует подавляющее большинство отечественных корпораций), как известно, относятся к коммерческим, а среди некоммерческих можно выделить союзы и ассоциации. На рис. 3 приведена схема создания корпорации в форме акционерного общества.

Современные корпорации очень сложны по своей структуре. Так, например, в рамках концерна осуществляется горизонтальное и вертикальное комбинирование, создается научно-технический центр. В последнее время развиваются процессы диверсификации и возникают объединения, в которых под единым руководством группируются предприятия, относящиеся к различным отраслям народного хозяйства, т. е. конгломераты.

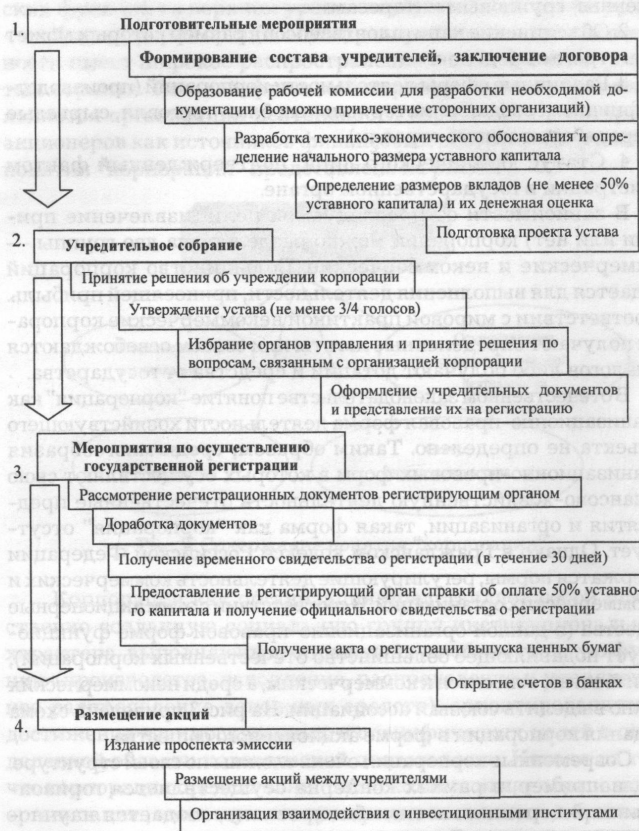


Рис. 3. Организационная схема создания корпорации

Нередко создаются различные союзы объединений — системы компаний. В результате возникает новая система управления ими, главной особенностью которой является контроль деятельности участников таких объединений, рынков сбыта и оказание влияния на свое деловое окружение.

Тенденция к образованию крупных корпоративных объединений частично объясняется более низкими издержками производства и сбыта продукции. Крупные размеры корпораций обусловлены стремлением к эффективности производства. Только крупная корпорация способна применять современные технологии и передовые изобретения, требующие значительных затрат, создавать исследовательские лаборатории, привлекать ученых, инженеров, техников. Этим достигается получение контроля над значительной частью рынка, непосредственное воздействие на уровень цен, влияние на размеры и распределение национального продукта, на уровень занятости и покупательскую способность населения.

Корпоративный строй в промышленно развитых странах на современном этапе отличается следующими особенностями [29]:

1) принцип частного владения в предпринимательстве вытесняется принципом владения коллегиального (акционерного, государственного);

2) постепенное сведение на нет частной собственности влечет за собой и ослабление стимула к получению прибыли. Сейчас в качестве стимула выступают, помимо сохранения права распоряжаться своими капиталовложениями, категории нематериального (морально-идеального) свойства: степень влияния на правительство, возможность новых начинаний, общественное признание;

3) в обществе происходит разделение единого ранее центра власти на два: формальный (правительственный) и фактический (корпоративный);

4) все более заметен переход от решений, диктуемых свободным рынком, к решениям, принимаемым административной группой (необязательно правительственной).

В результате проведенных в России экономических реформ термины “корпорация”, “корпоративное управление” стали все чаще использоваться в средствах массовой информации и в литературе, постепенно формируя представление о системе управления, принятой корпорациями, как об одном из способов эффективного управления. Происходящие в мире интеграционные и глобализационные процессы делают необходимым активное сотрудничество с зарубежными корпорациями. Изучение опыта корпоративного строительства передовых зарубежных стран и его критический анализ оказывает влияние на деятельность отечественных корпораций и на формирование российской модели корпоративного управления.

Для успешного функционирования корпорации необходимо наличие следующих принципиальных условий: развитости экономики, освоенного населением предпринимательства, существования различных форм собственности (защищаемых государством и уважаемых населением), достаточного количества профессиональных управляющих (менеджеров). Без их выполнения и до тех пор, пока в масштабах государства (отдельного региона) или в отдельной отрасли не будут созданы необходимые правовые и экономические предпосылки для успешной деятельности корпораций, утверждать об эффективной реализации принципов корпоративного управления преждевременно.

Вопросы для самоподготовки

1. Какие цели преследуются при создании корпораций?
2. Каков порядок создания и регистрации корпораций?
3. Охарактеризуйте основные виды корпораций США.
4. Назовите основные признаки современной корпорации.
5. Каковы особенности корпоративного управления в промышленно развитых странах?

1.3. Формирование корпоративных структур в России

В Российской практике, несмотря на относительную непродолжительность процесса перераспределения собственности,

выделяются определенные этапы формирования структур корпоративного управления. В частности, А. В. Бандурин выделяет несколько таких этапов [6], которые рассмотрены ниже.

После 1917 г. хозяйственные отношения в России существенно изменились и стали основываться на таких категориях, как план, государственное регулирование, целесообразность. Имущественный оборот распался на государственный, основанный на методах централизованного регулирования и частный — обслуживающий потребителей. На первых порах существовали тресты и синдикаты. Дальнейшее свертывание товарно-денежных отношений и усиление планово-регулирующих начал в обществе окончательно превратило синдикаты в министерства, которым через звенья-посредники (тресты) подчинялись предприятия, впоследствии ставшие государственными. В процессе экономического развития России формировались определенные предпосылки создания эффективной корпоративной среды, но в то же время возникали определенные противоречия в системах корпоративного управления. Периоды развития были связаны с новым пониманием руководством страны экономических проблем и выработкой путей их решения.

Период до 1987 г. охарактеризовался тем, что административно-командные методы централизованного управления государственной экономикой со временем перестали соответствовать требованиям макроэкономической ситуации. Отстраненные от реального участия в управлении предприятиями работники среднего и нижнего уровня в перестроечное время организовывали мелкий кооперативный бизнес или индивидуальное предпринимательство, однако в связи с отсутствием должного экономико-правового регулирования это не дало большого экономического эффекта. Корпоративность как система управления производством все больше отождествлялась с клановостью партийно-номенклатурной элиты и вызывала противоречивое отношение начинающих предпринимателей.

В этот период корпоративная среда походила на систему партийно-хозяйственных активов, в которой все ключевые посты на предприятиях распределялись не в соответствии с

профессионализмом управляющих, а на основании старых партийно-номенклатурных связей. На рынке труда в то время отсутствовали отечественные высококвалифицированные независимые управляющие, а предприятия в свою очередь не были готовы высоко оплачивать труд зарубежных специалистов-руководителей. Между странами с развитой рыночной экономикой и странами бывшего социалистического лагеря не был налажен обмен накопленным корпоративным опытом.

В период с 1987 г. по 1991 г. происходил распад монополизированной и централизованной организации хозяйства; поощряемая самостоятельность и разрешенная аренда предприятий побудили директорский корпус к поэтапной передаче их в подчинение группам работников, разделявшим позицию высшего руководства, т. е. корпоративность приобретала оттенок лояльности власти, но предусмотренное законодательными нормами участие коллективов в управлении предприятиями через советы трудовых коллективов не получило развития в силу неподготовленности работников к эффективному участию в управлении и нежелания руководителей “делиться властью”. Для данного периода характерно становление основ корпоративности директорского корпуса и структур, приближенных к партийно-номенклатурным органам управления. Помимо промышленного, в России возник и начал развиваться финансовый капитал в банковском и страховом секторах экономики. Появились источники и первые инструменты накопления капитала.

В период с 1991 г. по 1994 г. в результате активной чековой приватизации произошло первичное перераспределение собственности среди директорского корпуса и сформированных финансово-банковских структур. Участие в приватизации было возможно прежде всего через открытое и скрытое сотрудничество с администрацией регионов и Госкомимущества РФ. Создаваемые в ходе приватизации на базе крупных государственных предприятий акционерные общества уже можно было относить к корпорациям, но неразработанность акционерного права, недооцененность имущества, а также неподготовленность персонала предприятий сводили корпоративное управление

к традиционным методам управления, которые в исполнении непрофессиональных менеджеров приводили к дальнейшему развалу и банкротству предприятий.

В то же время начал складываться определенный корпоративный стиль взаимоотношений отдельных структур, таких, как банковские структуры, нефтегазовые предприятия и другие, возникающий, когда на смену государственным органам управления приходят самоуправляемые корпорации. Отчужденность же большинства населения от активного участия в управлении собственностью, потеря рабочих мест и экономическая безграмотность сформировали негативное отношение ко всем процессам реформирования экономики. Но именно в этот период были заложены основы настоящей корпоративности среди новых предпринимательских структур, созданных молодыми образованными, честолюбивыми предпринимателями, у которых было только два пути: или войти в кооперацию с бывшими государственными структурами, или противопоставить им цивилизованный бизнес, основанный на опыте зарубежных корпораций. К тому же на принимаемые в корпорациях решения начало влиять уже полученное качественное зарубежное образование в новых для российской экономики того времени сферах: на финансовом и фондовом рынках, на рынке обязательств, в маркетинге, менеджменте. Активное взаимопроникновение западных и российских корпораций, совместная работа на российском фондовом рынке неизбежно подталкивали отечественных менеджеров к пониманию особенностей корпоративного управления.

Начавшийся в 1992 г. переход России к рыночной экономике обусловил необходимость проведения структурных реформ в электроэнергетике страны и создания новых форм внутриотраслевых и межотраслевых экономических отношений. Во многих отраслях было проведено акционирование и началась приватизация предприятий. Частичная приватизация происходила в отраслях естественных монополий, в частности в электроэнергетике. Одновременно с акционированием электроэнергетических предприятий была проведена реструктуризация отрасли. Это было обусловлено неравномерным размещением генерирующих

мощностей и зависимостью большинства российских регионов от межсистемных перетоков электроэнергии и мощности. Отраслевая структура капитала формировалась таким образом, что контрольный пакет акций большинства отраслевых компаний переходил к РАО «ЕЭС России». Это обеспечивало определенную преемственность управления в условиях трудного переходного периода. Сложившаяся структура управления отраслью, во многом повторяющая прежнюю систему административно-отраслевого управления, функционировала уже на основе имущественных отношений, что давало возможность обеспечить устойчивое энергоснабжение потребителей.

Структура РАО «Газпром», включающая в себя в качестве дочерних компаний предприятия, занимающиеся геологоразведкой и бурением скважин, обустройством газовых месторождений, комплектацией и снабжением, машиностроением и приборостроением для нужд газовой промышленности и другими видами деятельности, в условиях экономического спада позволила сохранить стабильность функционирования отрасли, надежное газоснабжение потребителей и поступление крупных экспортных доходов в бюджет страны.

В период с 1994 г. по август 1998 г. происходила дальнейшая денежная приватизация на фоне принятия законов об акционерных обществах, о рынке ценных бумаг, Гражданского кодекса РФ, уточнения законодательства о приватизации. Активно формируется состав инфраструктуры рынка: инвестиционные корпорации и фонды, депозитарии и регистраторы, паевые инвестиционные фонды, страховые корпорации, аудиторские и консалтинговые корпорации, пенсионные фонды и др. Крупные зарубежные корпорации открывают в России свои филиалы, представительства или создают совместные фирмы.

Основная часть проблемы привлечения инвестиций перемещается с федерального центра на регионы. Региональные власти принимают местные законы об образовании страховых фондов для привлечения инвестиций, а объектом купли-продажи в соответствии с принятыми региональными законами становится земля и другие объекты недвижимости.

Период с августа 1998 г. охарактеризовался ситуацией внешнего и внутреннего дефолта, общим недостатком финансовых ресурсов. Утечка капитала из России заставляла искать новые финансовые инструменты или механизмы использования старых активов.

Напряженность на валютном рынке наряду с практически полным отсутствием рынка корпоративных ценных бумаг делали региональные финансовые инструменты практически единственным способом защиты от инфляции и получения дохода в России.

На этом фоне выявилась слабая подготовленность российских менеджеров (особенно высшего эшелона управления) к выбору стратегии развития, привлечению капитала и инвестиций, удержанию и завоеванию рынков сбыта, учету истинной мотивации партнеров по бизнесу. Все это приводило к дальнейшему перераспределению собственности, но уже на фоне использующих свои права акционеров.

В 2001 г. завершился период посткризисного восстановления отечественной экономики. Однако не были окончательно решены такие проблемы, как слабая конкурентоспособность отечественной промышленности, ее концентрация на сырьевом экспорте и недостаточная инвестиционная привлекательность перерабатывающего сектора. Их обострение проявилось в снижении среднегодовых темпов роста промышленности и ВВП в период 1999–2001 гг. со 109,2 и 106,5% соответственно до 104,0 и 104,1% в январе–сентябре 2002 г. Прирост инвестиций в основной капитал сократился при этом с 10,4 до 2,5%.

При этом относительно стабильное состояние мировой экономики в 2002 г. обеспечило расширение спроса на российский экспорт и способствовало росту его физического объема. Повышение внутреннего спроса вследствие увеличения реальных доходов домашних хозяйств после их значительного сокращения в 1999 г. поддерживает рост производства в пищевой промышленности и сохраняет стабильные объемы производства в легкой промышленности, гражданском машиностроении и в других отраслях, производящих товары потребительского назначения.

Положительные темпы роста российской экономики обеспечиваются увеличением производства в экспортноориентированных отраслях: в топливной промышленности, цветной металлургии, химической и нефтехимической, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, а также в пищевой промышленности, где наметился рост конкурентоспособности.

Развитие машиностроительного комплекса России, продукция которого составляет существенную долю в производстве перерабатывающего сектора, не является основным фактором промышленного роста. Ни структура собственности, ни уровень кооперации с ведущими зарубежными компаниями не позволяют привлечь в этот сектор значительные инвестиции. Внешние рынки сбыта машиностроительной продукции контролируются крупными международными корпоративными структурами, обладающими конкурентоспособными технологиями производства.

В России сложилась модель сырьевой рыночной экономики, где налицо зависимость темпов ее роста от внешнеэкономической конъюнктуры. Высокий уровень рентабельности добычи и экспорта полезных ископаемых ведет к вытеснению инвестиций из прочих отраслей в сырьевые. Экспортные прибыли и инвестиции концентрируются в добывающих отраслях. Для устранения дисбалансов в развитии отраслей необходим комплекс мер, включающий в себя повышение эффективности налоговой системы, де бюрократизацию и демополизацию экономики и другие меры.

Набирающие темп процессы укрепления вертикали государственной власти позволяют государству обратить внимание на проблемы развития крупных отечественных производителей. Укрепление мощи государства, стабилизация национальной экономики дают реальные возможности разрабатывать различные механизмы и инструменты государственной поддержки отечественного бизнеса, что является не только необходимым элементом развития национальной экономики, но и элементом обеспечения национальной безопасности. Необходимо дальней-

шее совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность предпринимательских и корпоративных структур, в соответствии с изменяющимися экономическими условиями, потребностями государства и общества.

Корпоративное управление строится на базе отработанных и действенных норм в сфере финансов, ценных бумаг, управления, трудовых взаимоотношений, контрактных обязательств, системы деловых партнерских отношений, типовых организационных структур, маркетинга. Накопленный опыт дает возможность строить систему эффективных корпоративных отношений на уровне конкретной корпорации, задавая таким образом ориентиры для других российских корпораций и предприятий.

В каждом конкретном случае любая корпорация в лице ее высшего менеджмента делает выбор в пользу постепенного включения работников в систему деловых взаимоотношений в сфере собственности вместо жесткого управления наемным персоналом. Это представляет важнейшую тенденцию в формировании корпоративных отношений.

Вопросы для самоподготовки

1. Выделите основные этапы становления и развития корпораций.
2. В чем заключаются особенности процесса формирования корпоративных структур в России?
3. В чем состоит специфика отечественного корпоративного управления?

1.4. Корпоративные отношения и их регулирование

Функционирование корпорации и участники корпоративных отношений. Устойчивое положение и эффективность деятельности корпорации зависят от профессионально построенных корпоративных отношений.

Корпорация как открытая система находится в постоянном взаимодействии с окружающей ее внешней средой, получая из-

вне материальные, финансовые (денежный капитал), трудовые (человеческий капитал), сырьевые, технические и информационные (документы, массивы информации) ресурсы (средства обеспечения производства).

В процессе своей деятельности корпорация осуществляет функцию обработки и преобразования поступающих в нее ресурсов и информации в продукцию и услуги, получает прибыль, определенную рыночную долю и возможность оказания влияния на окружающую среду. Процесс функционирования корпорации представлен на рис. 4.

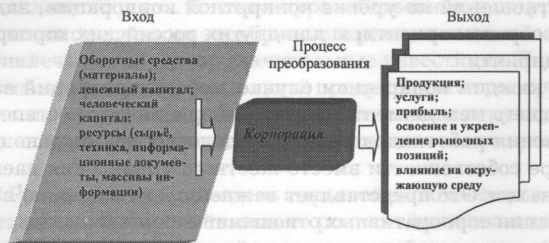


Рис. 4. Процесс функционирования корпорации

Корпоративная среда представляет собой область взаимодействия корпорации как объекта с теми, на кого она может в силу своих возможностей оказывать влияние. Взаимодействие корпорации с участниками корпоративных отношений изображено на рис. 5.

Участниками корпоративных отношений прежде всего являются акционеры, вступающие с корпорацией в особые отношения, делающие возможным само существование корпорации. Интересы акционеров должны учитываться во всех важнейших действиях корпорации.

Без таких участников корпоративных отношений, как потребители, невозможно существование корпорации. Потребители ожидают от корпорации качественной продукции и услуг по приемлемым ценам, хороший сервис и правдивую рекламу.



Рис. 5. Участники корпоративных отношений

Отношения служащих с корпорацией, начиная от обычных требований справедливой оплаты труда, переходят к другим аспектам взаимоотношений работодателя с работником: равенству возможностей, защите здоровья на рабочем месте, финансовой безопасности, невмешательству в личную жизнь, свободе самовыражения и обеспечению соответствующего уровня жизни.

Корпорации в процессе своей деятельности оказывают наибольшее воздействие на население того региона, в котором они осуществляют свою деятельность. Поэтому особенно важно, чтобы социальная значимость их деятельности была одной из целей управления корпорацией. Население ожидает от корпораций непосредственного участия в решении проблем организации инфраструктуры, образования, транспорта, условий для отдыха, здравоохранения, охраны окружающей среды.

На общество в целом корпорации оказывают воздействие на национальном и международном уровнях. Деятельность корпораций находится под вниманием различных организаций и групп заинтересованных лиц, включая академические круги, структуры власти и средства массовой информации. Общество ждет от корпораций участия в решении проблем национального и международного масштабов, уплаты налогов и других обязательных платежей, при этом главной обязанностью корпораций перед обществом является забота о поддержании собственной экономической жизнеспособности в качестве производителя товаров и услуг, нанимателя и создателя рабочих мест. Наряду с этим одной из главных мировых проблем, особенно в настоящее время, является проблема экологической безопасности производства. Такая категория, как поставщики, большую часть которых составляют, как правило, малые предприятия, ожидают от сотрудничества с корпорациями партнерских коммерческих отношений и своевременных взаиморасчетов. Эти взаимоотношения представляют собой важное звено любой экономической системы.

Выделяются следующие виды корпоративных отношений:

– *внутрикорпоративные отношения* — отношения между акционерами и менеджерами в основном по поводу обеспечения эффективного управления акционерным капиталом;

– *межкорпоративные отношения*, возникающие вследствие интеграционных процессов на базе кооперационного сотрудничества и отношений собственности, при формировании холдингов, ФПГ и других видов корпоративных объединений.

Сферы внутрикорпоративных и межкорпоративных отношений взаимосвязаны между собой.

Отношения с акционерами и инвесторами. Основной задачей при построении отношений с инвесторами является максимальное сокращение несоответствия между ожиданиями инвесторов и последующими результатами деятельности корпорации, т. е. формирование понимания того, что представляет собой корпорация, чтобы инвесторы могли сделать вывод о ее потенциале, исходя из полученной информации. Это достигается путем налаживания непрерывного потока достоверной информации. В результате снижается степень риска в глазах инвесторов, и, одновременно, устанавливаются максимально выгодные цены для корпорации на протяжении длительного времени. Корпорации разрабатывают коммуникационные программы, предусматривающие публикации, презентации, личные визиты и проведение телефонных совещаний, чтобы общаться с акционерами, специалистами по ценным бумагам, биржевыми брокерами.

Для формирования программы отношений с инвесторами необходимо создать точный и постоянный образ корпорации, который будет доводиться до всех участников корпоративных отношений. Этот образ должен постоянно подкрепляться результатами хозяйственной деятельности и оставаться неизменным в течение длительного времени. Также необходимо оценить, что же корпорация предлагает акционерам и инвесторам: высокий доход по акциям, стабильность, высокую прибыль, рост, работу на определенном сегменте рынка или выход на мировой рынок. Необходимо определить тип акционеров, инвестиционные цели которых совместимы с тем, что корпорация может им предоста-

вить. Требуется ставить конкретные цели, поддающиеся оценке, к которым будет стремиться корпорация. Например, 20-процентный рост числа индивидуальных акционеров, конкретное снижение доли институциональных инвесторов, более широкое географическое распределение акционеров или рост числа аналитиков, отслеживающих деятельность корпорации. Необходимо выбрать масштаб деятельности. Это может быть минимальная программа, направленная исключительно на раскрытие информации, или широкая и активная программа действий, цель которой — увеличить или даже изменить состав инвесторов.

Одной из самых серьезных проблем корпоративного управления в Российской Федерации являются массовые нарушения прав мелких акционеров. Причинами этого выступают прежде всего происходящие в стране процессы консолидации пакетов акций, а также широко распространенные схемы избавления от сторонних акционеров путем размывания их доли в уставном капитале общества. Все это нередко сопровождается ущемлением прав мелких акционеров, поскольку они не в состоянии препятствовать принятию решений о размещении дополнительных акций, что приводит к уменьшению принадлежащих им пакетов акций и рыночной стоимости данных пакетов.

В целом можно говорить о том, что существующая практика проведения общих собраний не позволяет многим акционерам, прежде всего мелким, эффективно реализовывать свои права по управлению обществом. Во многом это связано и с тем, что в акционерных обществах не соблюдаются установленные законодательством требования к проведению общих собраний акционеров, а именно:

- нарушаются сроки уведомления о проведении общих собраний акционеров;
- не предоставляется информация о повестке дня собраний, либо повестка дня не соответствует требованиям законодательства (а иногда и вовсе отсутствует);
- акционерам не предоставляется информация, необходимая для принятия того или иного решения по вопросам повестки дня;

– общее собрание акционеров проводится с нарушениями процедуры его проведения (отсутствует счетная комиссия, не соблюдается форма бюллетеней для голосования и т. д.);

– нарушаются права акционеров при голосовании и подсчете голосов (особенно владельцев привилегированных акций в случаях, когда им предоставляется право голоса);

– отсутствуют четкие процедуры голосования по доверенности. Также нередки случаи неправомерного отказа в допуске на общее собрание акционеров, представителей акционеров. Широко распространенной является практика принуждения акционеров (особенно работников предприятия) к выдаче доверенности на имя кого-либо из управляющих компании)¹.

Крупными являются нарушения прав акционеров и в области отсутствия или непредоставления информации о финансово-хозяйственной деятельности общества. В данной области можно выделить следующие нарушения:

– нарушение акционерными обществами установленных законодательством обязанностей по раскрытию информации, особенно касающейся выплаты вознаграждения членам совета директоров и исполнительному органу общества, а также информации о количестве принадлежащих им и их аффилированным лицам акций общества;

– отсутствие четко установленных процедур определения советом директоров внешнего аудитора, а также отсутствие критериев выбора членом ревизионной комиссии на практике приводят к нарушению прав акционеров по получению достоверной информации о финансовом положении общества;

– совершение управленцами сделок в своих интересах или в интересах крупных акционеров с использованием инсайдерской информации;

– создание менеджерами компаний или отдельными акционерами разветвленной сети аффилированных лиц и офшорных

¹ Шихвердиев А. П., Гусятников Н. В., Великов И. В. Корпоративное управление. — М.: ИЦ “Акционер”, 2001.

компаний, результатом чего является переход контроля над акционерным обществом к ограниченному кругу лиц.

Таким образом, основной целью процесса совершенствования корпоративного управления должно стать внедрение в отечественную практику корпоративных отношений цивилизованных принципов построения отношений между всеми субъектами корпоративного управления как сферы постоянных конфликтов интересов. Очевидно, что для достижения этого результата одного только совершенствования законодательства недостаточно. В мировой практике для регулирования подобных отношений принято вырабатывать специальные своды правил корпоративного управления — кодексы корпоративного управления, определяющие основные принципы, которых должны придерживаться корпорации при построении своих систем корпоративного управления, при принятии решений внутри компании, во взаимоотношениях с акционерами и инвесторами.

В отношении реализации правовой защиты интересов инвесторов следует отметить, что Федеральный закон от 5 марта 1999 г. № 46-ФЗ “О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг” является документом, направленным на обеспечение государственной и общественной защиты прав и законных интересов физических и юридических лиц, объектом инвестирования которых являются эмиссионные ценные бумаги (т. е. акции, облигации), а также на определение порядка выплаты компенсаций и предоставления иных форм возмещения ущерба инвесторам (физическим лицам), причиненного противоправными действиями эмитентов и других участников рынка ценных бумаг на рынке ценных бумаг.

Закон устанавливает, что на рынке ценных бумаг запрещаются публичное размещение, реклама и предложение в любой иной форме неограниченному кругу лиц ценных бумаг, выпуск которых не прошел государственную регистрацию, ценных бумаг, публичное размещение которых запрещено или не предусмотрено федеральными законами и иными норма-

тивными правовыми актами Российской Федерации, а также документов, удостоверяющих денежные и иные обязательства, но при этом не являющихся ценными бумагами в соответствии с законодательством Российской Федерации. Государственная регистрация выпуска ценных бумаг является необходимым условием законности совершения любых сделок с данными ценными бумагами, поскольку при ее отсутствии такие сделки являются ничтожными в соответствии со ст. 168 Гражданского Кодекса РФ (далее — ГК РФ).

Федеральный орган исполнительной власти по рынку ценных бумаг — Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг России (а также ее региональные отделения) — вправе налагать штрафы на должностные лица в размере до 5000 руб., на юридические лица или индивидуальные предпринимателей в размере до 50 000 руб. (гл. 15 КоАП) за следующие нарушения:

- за публичное размещение, рекламу и предложение в любой иной форме ценных бумаг и документов, удостоверяющих денежные и иные обязательства, но при этом не являющихся ценными бумагами в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- непредставление инвестору информации;
- совершение профессиональными участниками сделок с ценными бумагами, отчет об итогах выпуска которых не зарегистрирован;
- нарушение эмитентом установленных требований к проведению эмиссии ценных бумаг, в том числе совершение эмитентом сделок по размещению ценных бумаг, выпуск которых приостановлен;
- незаконный отказ или уклонение от внесения записей в реестр владельцев ценных бумаг, либо внесение в указанный реестр недостоверных сведений, либо нарушение сроков выдачи выписки из указанного реестра, равно как и невыполнение или ненадлежащее выполнение лицом, осуществляющим ведение указанного реестра, иных законных требований владельца ценных бумаг, или лица, действующего от его имени, или номинального держателя ценных бумаг;

– представление документов, предусмотренных законодательством Российской Федерации о защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг, содержащих недостоверную информацию;

– воспрепятствование проведению проверки федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг или уполномоченной им организацией;

– неисполнение профессиональным участником, эмитентом или саморегулируемой организацией предписаний федерального органа исполнительной власти по рынку ценных бумаг;

– обещание в любой форме дохода инвестору по ценным бумагам профессиональными участниками, выплаты дохода по которым не является обязанностью эмитента;

– воспрепятствование осуществлению прав инвестора со стороны эмитента, регистратора, оказание давления на инвестора.

Акционеры нуждаются в полной и достоверной информации о корпорации и ее финансово-хозяйственной деятельности.

В целях повышения эффективности корпоративного управления целесообразно обеспечить раскрытие следующей информации:

– структура совета директоров (состав и профессиональная квалификация членов совета, комитеты);

– структура менеджмента (обязанности, подотчетность, квалификация и опыт работы);

– организационная структура управления корпорации, включая ее обособленные структурные подразделения;

– информация об используемой в корпорации системе материального поощрения (политика в области оплаты труда, вознаграждения высшего руководства, премии, права на приобретение акций);

– характер и объем операций с аффилированными лицами и связанными сторонами, т. е. структурами, способными контролировать или существенно влиять на деятельность корпорации.

К связанным сторонам относятся:

– материнские и дочерние компании;

– юридические лица, находящиеся под общим контролем;

– ассоциированные лица (партнеры по бизнесу);

– физические лица, которые через принадлежащую им собственность оказывают существенное влияние на корпорацию, а также их близкие родственники;

– менеджеры, занимающие ключевые позиции.

Согласно позиции Комитета по международным стандартам бухгалтерского учета, раскрытие информации в этой области должно включать:

а) характер отношений в случае наличия контроля, даже если между связанными сторонами не проводилось сделок;

б) характер и размер сделок со связанными сторонами, сгруппированными соответствующим образом.

Разработка и совершенствование корпоративных норм. Общие **признаки корпоративных норм** можно сформулировать следующим образом:

– регулирование типичных ситуаций, отношений, имеющих место в корпорации, что позволяет создавать с их помощью модели корпоративных отношений;

– многократная повторяемость, при однократном применении в дальнейшем также действуют при аналогичных ситуациях;

– общий характер — распространение сферы действия на многих, а не на одно или нескольких лиц.

Субъект корпоративной нормы имеет точную количественную характеристику: коллектив наемных работников корпорации, ограниченный штатным расписанием, определенное количество акционеров.

Наряду с общими правовыми принципами справедливости и свободы, построение корпоративных норм основывается на принципах, представленных на рис. 6 [29, с. 229].

Качественные характеристики корпоративных норм могут изменяться: прием на работу, увольнение, вступление в членство, купля-продажа акций. Сфера действия корпоративных норм



Рис. 6. Принципы построения корпоративных норм

не определяется территорией корпорации, а ограничивается членством или принадлежностью субъекта к коллективу по различным основаниям. Волевое содержание корпоративных норм означает то, что содержание корпоративных норм основано на воле коллектива корпорации. В отличие от общегосударственных норм, основанных на навязывании воли извне, построение корпоративных норм осуществляется чаще всего по принципу согласования инициатив, тем самым, соблюдая баланс интересов управляющих, акционеров и работников корпорации.

Корпоративные нормы характеризуются соединением в одном лице субъекта и объекта регулирования (если корпоративная норма принимается общим собранием) либо сближением субъектов, принимающих решение и исполняющих его (если корпоративная норма принимается советом корпорации, правлением).

Нормативные решения действуют должным образом лишь в случае принятия их теми, кто участвовал в их разработке и в дальнейшем обязуется их выполнять — членами корпорации. Корпоративные нормы также могут содержать имеющие самостоятельный характер санкции, т. е. корпорации формируют свои собственные санкции, отличные от имеющихся в государственных нормативных актах, в основном лишение благ и льгот, установленных в корпорации.

На рис. 7 изображены корпоративные нормы в системе корпоративных отношений.



Рис. 7. Корпоративные нормы в системе корпоративных отношений

Правовой характер корпоративных норм определяется их связью с общегосударственными нормами. В нормах общего действия предусматривается возможность коллектива регулировать свое поведение самостоятельно. Законодательно закреплена презумпция компетентности корпораций на издание корпоративных норм, что означает получение самостоятельности корпорациями в решении не только вопросов, по которым в законодательном порядке сформулированы общие нормы, но и те, которые не нашли в них отражения. В общих нормах определяются направления корпоративного регулирования путем указания на цели, задачи общества, государства, того или иного нормативного акта либо на назначение того или иного вида деятельности. Общими нормами установлены пределы корпоративного регулирования, определены запрещенные виды деятельности. Корпоративные нормы, как и общие нормы, должны соответствовать природе права, выражающей на чала справедливости, принципам права (общим, отраслевым, межотраслевым).

Общие нормы в определенных случаях определяют процедуру принятия корпоративных норм (например ст. 103 ГК РФ, относящая в компетенцию общего собрания акционерного общества ряд организационных вопросов). В соответствии с положением о том, что нормы, имеющие меньшую юридическую силу, не могут входить в противоречия с правовыми нормами, имеющими большую юридическую силу, зависящую от местоположения правотворческого органа в иерархии государственных структур, корпоративные нормы не должны противоречить общегосударственным нормам. Корпоративные нормы могут обеспечиваться государственным принуждением.

Корпоративный нормативный акт — документ, изданный органами управления корпорации, компетентными в решении тех или иных вопросов производственной и социальной жизни коллектива, содержащий корпоративные нормы. Корпоративные нормативные акты имеют характерные признаки:

- устанавливают, изменяют или прекращают действие корпоративных норм (правотворческий характер);
- издаются органом управления в пределах своей компетенции;

- имеют документальную форму;
- отсутствие противоречий законодательству и корпоративным актам, имеющим большую юридическую силу.

Корпоративные нормативные акты подразделяются по субъектам на акты коллективов корпораций, акционеров, наемных работников (акты корпоративных референдумов, акты общих собраний), акты исполнительных органов корпорации (акты советов директоров, правлений, советов предприятий), акты руководителей корпорации, принимаемые в порядке единоначалия. По отраслевому признаку различаются корпоративные нормативные акты, регулирующие финансовую деятельность, сферу управления, сферу применения труда, сферу социального обеспечения, имущественную сферу.

Вопросы для самоподготовки

1. Охарактеризуйте процесс функционирования корпорации.
2. Охарактеризуйте участников корпоративных отношений и особенности их отношений с корпорацией.
3. В чем выражается конфликт интересов основных участников корпоративных отношений?
4. В чем проявляются нарушения прав и интересов акционеров?
5. Какие физические и юридические лица относятся к связанным сторонам?
7. Каковы основные принципы построения корпоративных норм?
9. Перечислите виды информации, подлежащей раскрытию акционерам корпорации.

Рекомендуемая литература к главе 1

Бандурин А. В. Деятельность корпораций. — М.: Буквица, 1999.

Беляева И. Ю. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты (российский опыт). — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.

Кашанина Т. В. Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). — М.: ИНФРА-М, 1999.

Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Под ред. О. Н. Сосковца. — Мн.: Армита—Маркетинг, Менеджмент, 2001.

Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. — М.: ЗАО “Финстатинформ”, 2002.

Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003.

Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления. — М.: “Маркет ДС”, 2006.

Чуб Б. А., Курчаков Р. С. Корпоративное управление. — Казань, Изд-во “ДИС”.

Эскиндаров М. А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. — М.: Республика, 1999.

Глава 2. Формирование механизмов корпоративного управления

2.1. Характеристика основных моделей корпоративного управления

Структура управления корпорацией (акционерным обществом) определяется законодательством, нормативными актами, регулируемыми корпоративные отношения и определяющими права и обязанности менеджмента и служащих корпорации. Несмотря на многообразие организационных форм и существенные национальные особенности функционирования корпораций выделяются определенные типовые “модели” управления акционерными корпорациями, используемые в корпорациях зарубежных стран.

В экономической литературе выделяются три **основные модели управления акционерными обществами** на развитых рынках капитала. Это англо-американская модель, японская модель и немецкая модель. Подробное описание этих моделей корпоративного управления приводит А. В. Бандурин [6]. Основные признаки, или элементы, каждой модели это:

- ключевые участники акционерного общества или корпорации;
- структура владения акциями в конкретной модели;
- состав совета директоров (или советов — в немецкой модели);
- законодательные рамки;
- требования к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг;

- корпоративные действия, требующие одобрения акционеров;
- механизм взаимодействия между ключевыми участниками.

При этом необходимо понимать, что нельзя просто взять одну из моделей и применять ее в другой стране. Процесс формирования определенной модели управления динамичный: структура корпоративного управления всегда отвечает условиям и особенностям конкретной страны.

Англо-американская модель характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, т. е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются “внешние” акционеры или “аутсайдеры”), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров, и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами и между самими акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

В большинстве своем предприятия в США являются акционерными, но имеются также и товарищества, частные ассоциации адвокатов и людей свободных профессий, мелкие частных собственников. В форме корпорации зарегистрированы не только крупные, но и мелкие предприятия, в том числе небольшие семейные предприятия, действующие в сфере услуг. Владельцы таких корпораций — семейных предприятий — одновременно выступают в роли руководителей и служащих.

Функционирование и развитие корпораций зависит не только от местных экономических условий. Непременным условием организации ведения бизнеса являются интересы и законы штата. Несмотря на то, что текущая деятельность корпораций регламентируется законами штата, Конгресс может потребовать федерального статуса для организованных в форме корпораций предприятий, осуществляющих коммерческую деятельность между штатами и за пределами государства.

Акционирование является эффективным способом привлечения капитала, широко применяемым корпорациями Великобритании и США. Поэтому неудивительно, что в США образовался крупнейший в мире рынок капитала, а Лондонская биржа — третья в мире по капитализации рынка после Нью-Йорка и Токио. Более того, существует причинно-следственная связь между преобладанием акционерного финансирования, размерами рынка капитала и развитостью системы корпоративного управления. США являются крупнейшим рынком капитала и одновременно местом наиболее развитой системы голосования по доверенности и небывалой активности независимых (институциональных) инвесторов. Последние также играют важную роль на рынке капитала и в корпоративном управлении Великобритании. Англо-американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других стран.

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

Три основных участника — это менеджеры, директора и акционеры. Механизм их взаимодействия между собой представляет так называемый “треугольник корпоративного управления” (рис. 8).

Англо-американская модель, развивавшаяся в условиях свободного рынка, предполагает разделение владения и контроля в наиболее крупных корпорациях. Это юридическое разделение очень важно с деловой и социальной точек зрения, так как инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению

дел. Плата за разделение владения и контроля и называется “агентскими услугами”.

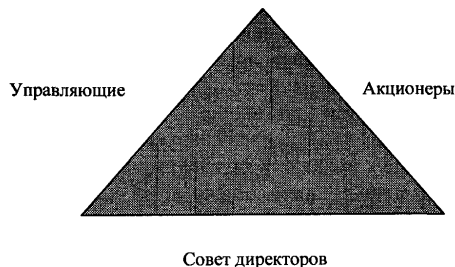


Рис. 8. Треугольник корпоративного управления

Интересы акционеров и менеджеров не всегда совпадают. Корпоративное законодательство, действующее в странах, которые применяют англо-американскую модель управления, решает это противоречие разными способами. Самый важный из них — это избрание акционерами Совета директоров, который становится их доверенным лицом и начинает выполнять фидуциарные обязательства, т. е. действовать в пользу акционеров при осуществлении функций контроля за управлением.

Структура владения акциями в англо-американской модели. За послевоенный период в Великобритании и США наметился сдвиг в сторону увеличения числа институциональных акционеров по сравнению с индивидуальными инвесторами. В 1990 г. в Великобритании институциональные инвесторы владели приблизительно 61% акций британских корпораций, а индивидуальные — всего 21% (в 1981 г. для сравнения: индивидуальные инвесторы владели 38%). В США в 1990 г. институциональные инвесторы владели 53,3% акций американских корпораций. Термин “рынок капитала” очень широкий. Он охватывает все рынки, на которых продаются акции, облигации, фьючерсы и другие финансовые инструменты. Термин “рынок ценных бумаг” более специфичен. К нему относятся только акции

и облигации. Термин “рынок акционерного капитала” еще более узкий. К нему относятся только акции, которые могут называться акционерным капиталом.

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.

Состав совета директоров в англо-американской модели. В совет директоров большинства корпораций Великобритании и США входят как “внутренние” члены (“инсайдеры”), так и “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.

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), или к ситуации, когда правление и (или) совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров (“укоренение”), а также к грубому нарушению интересов акционеров.

Еще в 1990 г. один человек являлся одновременно председателем совета директоров и главным исполнительным директором в 75% из 500 крупнейших корпораций США. В Великобритании же, напротив, большинство корпораций имело неисполнительного директора. Однако многие советы директоров британских корпораций возглавлялись “внутренними” директорами: в 1992 г. 42% всех директоров были независимыми директорами, а 9% крупнейших британских корпораций вообще не имели независимого директора. В настоящее время и американские, и англий-

ские корпорации тяготеют к включению в Совет директоров все большего числа независимых директоров.

Интерес к корпоративному управлению в Великобритании и США начиная с середины 80-х гг. XX в. стал возрастать. Этому способствовал ряд факторов:

- увеличение институциональных инвестиций в обеих странах, усиление государственного контроля в США с предоставлением права голоса на ежегодных общих собраниях акционеров некоторым институциональным инвесторам;

- деятельность по поглощению корпораций во второй половине 80-х гг.;

- чрезмерно высокие оклады исполнительных директоров во многих американских корпорациях;

- необходимость поддержания соответствующего уровня конкурентоспособности в сравнении с немецкими и японскими корпорациями.

В результате индивидуальные и институциональные инвесторы начали информировать друг друга о существующих тенденциях, проводить различные исследования и организованно выступать в защиту своих интересов как акционеров. Собранные ими данные были весьма интересны. Например, исследования, проведенные различными организациями, показали, что во многих случаях прослеживается связь между отсутствием «бдительности» со стороны совета директоров и малоэффективной деятельностью корпорации. Помимо этого, анализиками было замечено, что независимые директора часто не обладают полным объемом информации в отличие от «внутренних» директоров, и поэтому их способность осуществлять эффективный контроль ограничена.

Существует ряд факторов, которые способствовали увеличению числа независимых директоров в советах директоров корпораций Великобритании и США. Среди них изменение структуры владельцев, т. е. рост числа и влияния институциональных инвесторов и их участие в голосовании на ежегодных общих собраниях акционеров, а также рекомендации таких независимых саморегулируемых организаций, как Комитет по

финансовым вопросам корпоративного управления в Великобритании и различные акционерные организации в США.

Состав совета директоров и представительство в совете остаются важными вопросами, которые беспокоят акционеров в Великобритании и США. Возможно, это происходит потому, что другие вопросы корпоративного управления такие, как раскрытие информации и механизмы взаимодействия между корпорациями и акционерами, в основном решены.

Советы директоров в корпорациях Великобритании и США меньше по численности, чем в Японских или Германских.

Особенности правового регулирования деятельности корпораций в англо-американской модели. В Великобритании и США взаимоотношения между управляющими, директорами и акционерами определяются сводом законов и правил.

В США федеральное агентство, Комиссия по ценным бумагам и биржам, регулирует деятельность рынка ценных бумаг, устанавливает требования к раскрытию информации, а также регулирует отношения «корпорация — акционеры» и «акционеры — акционеры».

Законы, регулирующие деятельность пенсионных фондов, также оказывают влияние на корпоративное управление. В 1988 г. Министерство труда США, ответственное за деятельность частных пенсионных фондов, постановило, что эти фонды имеют фидуциарные обязательства, т. е. выступают поверенными своих акционеров в делах корпорации. Это постановление оказало сильное влияние на деятельность частных пенсионных фондов и других институциональных инвесторов: они стали интересоваться всеми вопросами корпоративного управления, правами акционеров и голосованием на ежегодных общих собраниях акционеров.

Следует заметить, что в США корпорации регистрируются и учреждаются в определенном штате, и законы этого штата составляют основу законодательной базы, определяющей права и ответственность корпораций.

По сравнению с другими рынками капитала, в США существуют самые жесткие правила по раскрытию информации, и

действует четкая система взаимоотношений между акционерами. Как уже говорилось выше, это имеет прямое отношение к размеру и значению рынка ценных бумаг в экономике США и на международной арене.

Следует отметить, что в соответствии с принципом разделения властей Конгресс США имеет исключительное право издавать законы, исполнение и применение которых обязательно на всей территории США. Установление в Конституции США строго определенного объекта полномочий федерального законодательного органа преследует цель не допустить его вторжения в полномочия законодательных органов (легислатур) штатов. В число основных вопросов, по которым Конгресс вправе принимать законы и резолюции, входит финансы и бюджет и регулирование экономики.

В отношении области финансов и бюджета к компетенции Конгресса относится введение и взимание налогов, пошлин, сборов и акцизов, которые единообразны на всей территории США, чеканка монеты, займы, регулирование банкротств.

Полномочия Конгресса в области регулирования экономики осуществляются на основе конституционной нормы о регулировании торговли с иностранными государствами и между отдельными штатами. Конгрессом издаются законы, регулирующие широкий круг вопросов финансово-хозяйственной деятельности, внешней торговли, транспорта и связи, трудовых отношений и др. Как известно, законы подразделяются на публичные — наиболее значительные, устанавливающие общие правила, и частные — регулирующие вопросы, связанные с интересами отдельных лиц или корпораций.

Вопросы правового регулирования деятельности корпораций связаны с осуществлением мер государственного регулирования. Определенные виды бизнеса подпадают под специальное регулирование как штатов, так и Федерации. Коммунальное хозяйство, транспорт и система связи, за редким исключением находятся в частном ведении. Однако эти корпорации находятся под строгим правительственным контролем как в отношении учетных ставок, так и структуры капитала. Отрасли хозяйства,

затрагивающие интересы общества, находятся под контролем таких учреждений, как Межштатная торговая комиссия (создана в 1887 г.), Федеральная комиссия по электроэнергии, Управление гражданской авиации, Федеральная комиссия связи. Почти в каждом штате имеется комиссия по вопросам коммунального хозяйства.

Конституция США не регулирует бюджетно-налоговые отношения внутри федерации. В этой сфере штаты имеют те же права, что и федерация в целом. Этим объясняется то, что налоги в штатах аналогичны тем, которые собираются в федеральный бюджет. Установление их размера является исключительной прерогативой штатов. Так, например, ставки подоходного налога невелики по сравнению с федеральными: от 2 до 8%, но поступления от этого налога составляют около 30% доходов бюджетов штатов. Наиболее существенным ограничением налоговых прав штатов является запрещение установления таких косвенных налогов, как налог с оборота, рассматривающийся как препятствующий свободе торговли между штатами.

Органы власти штатов и местных административных единиц автономны в проведении бюджетной политики, включая налоговую, и обладают широкими правами по введению налогов и сборов. Местные бюджеты не входят в федеральный бюджет. Американская федерация основывается на принципе жесткого разграничения сфер деятельности федеральных властей штатов и местных органов власти. Особенностью взаимоотношений федерального правительства с правительством штатов в финансовой сфере является минимальное вмешательство федерального правительства в бюджетный процесс.

Экономическому прогрессу способствует антитрестовское законодательство. Используя судебные запреты и уголовное преследование Правительство США пытается ограничить деятельность крупных корпораций по созданию монополий или по неправомерному сдерживанию торговли. Незаконными являются соглашения корпораций об установлении выгодных им монопольно высоких или монопольно низких цен.

В Великобритании законодательные рамки корпоративного управления устанавливаются Парламентом и могут регулироваться правилами таких независимых организаций, как, например, Коллегия по ценным бумагам и инвестициям, которая отвечает за осуществление контроля на рынке ценных бумаг. Следует обратить внимание на то, что эта организация не является такой же государственной структурой, как Комиссия по ценным бумагам и биржам США. Несмотря на то что законодательная база для раскрытия информации и регулирования отношений между акционерами в Великобритании хорошо разработана, некоторые наблюдатели считают, что английской системе не хватает саморегулирования и необходима государственная служба аналогичная американской Комиссии.

Важную роль в англо-американской модели играют фондовые биржи, которые определяют требования по листингу, уровень раскрытия информации и др.

Требования к раскрытию информации в англо-американской модели. Как уже отмечалось, в Соединенных Штатах разработаны, пожалуй, самые строгие нормы раскрытия информации. В других странах, использующих англо-американскую модель управления, требования к раскрытию информации тоже высоки, однако не до такой степени, 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 (официальное название документа: "Извещение для акционеров для получения доверенности на голосование"): финансовая информация (в США эти данные публикуются ежеквартально); данные о структуре капитала; справка о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями в корпорации); размеры зарплат (вознаграждения), выплачиваемой исполнительным директорам (высшее руководство), 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, предполагаемых поправках к уставу, а также имена лиц или корпораций, 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 о назначаемых директорах.

Действиями корпорации, требующими одобрения акционеров, в англо-американской модели являются избрание директоров и назначение аудиторов.

Существуют также другие, внеочередные вопросы, требующие одобрения акционеров. Среди них: учреждение или поправки к планам выпуска акционерных опционов (что непосредственно влияет на выплаты управляющим и директорам); слияния и поглощения; реорганизация; поправки к уставу корпорации.

Существует одно важное различие между корпорациями Великобритании и США: в США акционеры не имеют права голосовать по вопросу о размере дивидендов, предлагаемому советом директоров, а в Великобритании, наоборот, этот вопрос выносится на голосование.

В англо-американской модели акционеры имеют право внести предложения в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров. Эти предложения, называемые предложениями акционеров, должны касаться непосредственно деятельности корпорации. Акционеры, владеющие более 10% капитала корпорации, имеют также право созывать внеочередное (чрезвычайное) собрание акционеров.

В США Комиссией по ценным бумагам и биржам издано множество различных правил о форме и содержании предложений акционеров, о сроках публикации этих предложений. Комиссия также регулирует взаимодействие между акционерами.

Взаимоотношения между участниками в англо-американской модели. Как уже отмечалось выше, в англо-американской модели четко определены нормы отношений акционеров между

собой и взаимоотношений акционеров с корпорацией. Важную роль в управлении акционерным обществом (корпорацией) играют независимые и саморегулируемые организации.

Акционеры могут осуществлять свое право голоса, не присутствуя на ежегодном общем собрании. Все зарегистрированные акционеры получают по почте следующие документы: повестку дня собрания со всей необходимой информацией, все предложения, годовой отчет корпорации и бюллетень для голосования.

Акционеры имеют возможность голосовать по доверенности, т. е. они заполняют бюллетень и высылают его корпорации по почте. Посылая по почте бюллетень, акционер уполномочивает председателя совета директоров действовать от его имени, т. е. выступать его доверенным лицом и использовать его голоса так, как указано в бюллетене.

В англо-американской модели институциональные инвесторы и различные финансовые специалисты следят за деятельностью корпорации и корпоративным управлением. Среди них инвестиционные фонды (например индексные фонды и фонды, ориентирующиеся на конкретную отрасль промышленности); фонды рискованного капитала или фонды, инвестирующие новые корпорации; агентства, оценивающие кредитоспособность заемщиков или качество ценных бумаг; аудиторы и фонды, ориентирующиеся на предприятия-банкроты или убыточные корпорации.

В японской и немецкой моделях многие из этих функций, как правило, выполняет один банк. То есть в этих моделях существует сильная взаимосвязь между корпорацией и ее основным банком.

Японская модель. Особенности организации, функционирования японских корпоративных структур и формирования японского корпоративного управления связаны с самобытным развитием страны.

Япония является унитарным государством, в то же время в ней получили широкое развитие муниципальные институты. Иерархическая система административно-территориального деления строится на основе двух звеньев. Верхнее звено образуют

47 префектур четырех категорий: “то” (Токио), “до” (Хоккайдо), “фу” (Осака и Киото) и “кен” (остальные 43 префектуры). Правовое положение префектур различных категорий одинаково, а отнесение их к разным категориям является исторической традицией.

Низовое звено административно-территориального деления образуют города (“си”), поселки (“мати”) и сельские общины (“мура”). Столица страны Токио в административном отношении представляет собой 23 специальных района, приравненных к городам.

Наряду с префектурами и муниципалитетами, которые являются обычными органами местного самоуправления, существуют такие, как особые столичные районы, корпорации регионального развития, ассоциации органов местного самоуправления, финансово-промышленные округа, создающиеся для решения конкретных задач.

Японская модель корпоративного управления характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров; банковская система отличается прочными связями “банк ↔ корпорация”; законодательство, общественное мнение и промышленные структуры поддерживают деятельность кэйрэцу (группа корпораций, объединенных совместным владением заемными средствами и собственным капиталом); советы директоров таких групп состоят преимущественно из “внутренних” членов; процент независимых членов чрезвычайно низок (а в некоторых корпорациях они вообще отсутствуют), что связано с существующими сложностями голосования.

При безусловной важности акционерного финансирования в большинстве японских корпораций основными владельцами акций являются инсайдеры. Поэтому они играют важную роль в отдельных корпорациях и во всей системе. Интересы же внешних инвесторов практически не учитываются. Процент иностранных инвесторов в японских корпорациях минимален, хотя даже небольшое число акционеров из других стран могло бы сделать японскую систему более удобной для внешних акционеров.

Ключевые участники в японской модели. Японская система корпоративного управления является многосторонней и базируется вокруг ключевого банка и финансово-промышленной сети, или кэйрэцу.

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. Основной банк, как правило, является главным держателем акций корпорации.

В США, например, антимонопольное законодательство не позволяет одному банку играть такое количество различных ролей. Вышеуказанные функции выполняются различными структурами:

- коммерческими банками (предоставление кредитов, ссуд);
- инвестиционными банками (выпуск акций);
- специализированными консалтинговыми корпорациями (голосование по доверенности и другие услуги).

Кроме того многие японские корпорации имеют также крепкие финансовые связи с интегрированными корпоративными структурами, занимающимися и торговлей товарами, и оказанием услуг. При этом деловые контакты могут быть как формальными, так и неформальными. Именно такие корпорации называются кэйрэцу.

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 (основной внутренний акционер), связанная с корпорацией (аффилированная) корпорация или кэйрэцу (еще один

основной внутренний акционер), правление и правительство. Следует обратить внимание на то, что взаимодействие между участниками направлено на установление деловых контактов, а не на установление баланса сил, как в англо-американской модели.

В отличие от англо-американской модели, независимые акционеры практически не в состоянии повлиять на дела корпорации. В результате этого действительно независимых акционеров, т. е. директоров, представляющих независимых (внешних) инвесторов, мало. Схема японской модели выглядит как разомкнутый шестиугольник (рис. 9).

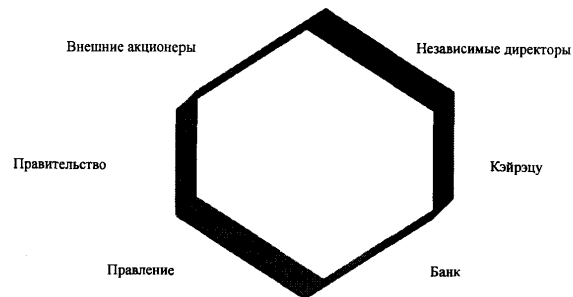


Рис. 9. Система взаимоотношений в японских корпорациях

Основание, состоящее из четырех соединенных прямых, представляет собой взаимосвязь интересов четырех ключевых участников: правительства, управляющих, банка и кэйрэцу. Линии в верхней части рисунка относящиеся к группам участников “Внешние акционеры” и “Независимые директоры” можно изобразить пунктиром, чтобы наглядно изобразить отсутствие взаимного интереса у независимых или внешних участников, поскольку они играют незначительную роль в японской модели управления.

Структура владения акциями в японской модели. В Японии рынок акций целиком находится в руках финансо-

вых организаций и корпораций. Также как в Великобритании и США, 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) имели 25%, иностранные инвесторы — примерно 3%.

В японской модели, как и в немецкой, банки являются ключевыми акционерами и развивают прочные связи с корпорациями в силу того, что банки оказывают множество различных услуг и их интересы перекрещиваются с интересами корпорации. В этом состоит основное отличие этих моделей от англо-американской, где такие отношения запрещены антitrustовским законодательством. Американские и английские корпорации получают финансовые и другие услуги из разных источников, включая хорошо разработанные рынки ценных бумаг.

Состав совета директоров в японской модели. Совет директоров японских корпораций практически полностью состоит из внутренних участников, т. е. исполнительных директоров, управляющих, руководителей крупных отделов корпорации, и правления. Если объем прибыли корпорации уменьшается в течение продолжительного периода, основной банк и члены кэйрэцу могут снять директоров и назначить своих кандидатов. Другое, привычное для Японии, явление — 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. Схема японской модели дает наглядное объяснение ее структуры.

Следует обратить внимание на существование взаимосвязи между структурой владельцев и составом совета директоров японских корпораций. В отличие от англо-американской модели, представители “аутсайдеров” редко встречаются в составе совета директоров японских корпораций.

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

Особенности правового регулирования деятельности корпораций в японской модели. Правительственные министерства традиционно имеют огромное влияние на промышленную политику Японии. Эти министерства осуществляют также контроль за деятельностью корпораций. Однако в последние годы ряд факторов начал замедлять развитие всеобъемлющей экономической политики.

Во-первых, в связи с растущей ролью японских корпораций внутри страны и зарубежом в формировании политики стал участвовать целый ряд министерств во главе с Министерством финансов и Министерством международной торговли и промышленности.

Во-вторых, увеличивающаяся интернационализация японских корпораций сделала их менее зависимыми от внутреннего рынка и, следовательно, менее зависимыми от промышленной политики.

В-третьих, рост японского рынка капитала привел к их частичной либерализации и открытости, хотя и незначительной по мировым стандартам.

Несмотря на то что эти и другие факторы несколько разобщили единую промышленную политику Японии, она по-прежнему является важным фактором японского законодательства, особенно в сравнении с англо-американской моделью.

С другой стороны, существует (хотя и не столь эффективное) независимое регулирование японского рынка государственными агентствами. Несмотря на множество различных поправок и изменений ядро японского законодательства, связанное с вопросом о фондовом рынке, остается очень похожим на американское. В 1971 г., после первой волны иностранных инвестиций, были приняты новые законы, предписывающие более полное раскрытие информации. Главные регулирующие органы: Бюро ценных бумаг Министерства финансов и Комитет по надзору за фондовыми биржами, учрежденный при Бюро в 1992 г. Это

Бюро ответственно за соблюдение корпорациями существующего законодательства и расследование нарушений. Несмотря на имеющиеся полномочия этих структур, им еще предстоит завоевать фактическое независимое влияние.

Требования к раскрытию информации в японской модели. Требования к раскрытию информации в Японии строгие, но не такие, как в США. Японские корпорации должны сообщать о себе многое, 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, факт владения 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 и (или) названия корпораций, приглашаемых в качестве аудиторов.

Процедура раскрытия информации в Японии имеет ряд существенных отличий от американской модели, требования которой считаются самыми жесткими в мире. В Японии финансовая информация предоставляется каждые полгода, а в США — каждый квартал; в Японии сообщается сумма совокупного вознаграждения управляющим и директорам, а в США — по каждому лицу. То же касается и списка крупных владельцев: в Японии — это десять крупнейших акционеров, в то время, как в США — все акционеры, владеющие пакетами более 5%. Кроме того, существуют заметные различия между японскими и американскими бухгалтерскими стандартами (GAAP).

Действия корпораций, требующие одобрения акционеров, в японской модели. В обычный круг вопросов, требующих одобрения акционеров, в японских корпорациях входят следующие: выплата дивидендов и распределение средств, выборы совета директоров и назначение аудиторов.

Кроме того, без согласия акционеров нельзя решать вопросы, касающиеся капитала корпорации; принимать поправки к уставу (например изменение численности и (или) состава совета директоров или изменение утвержденного вида деятельности);

выплачивать выходные пособия директорам и аудиторам; повышать верхний предел вознаграждения директорам и аудиторам.

Действия корпорации, требующие обязательного одобрения акционеров, это: слияния, поглощения и реорганизация.

Предложения акционеров являются сравнительно новым явлением в Японии. До 1981 г. законодательством не предусматривалось вынесение акционерами своих предложений на рассмотрение ежегодного общего собрания. В 1981 г. была принята поправка к Коммерческому кодексу, устанавливающая, что акционер, владеющий по крайней мере 10% акций корпорации, может выступить с предложениями на ежегодном или внеочередном общем собрании.

Взаимодействия между участниками в японской модели. Механизм взаимодействия между ключевыми участниками способствует укреплению отношений между ними. Это основная отличительная черта японской модели. Японские корпорации заинтересованы в долгосрочных, предпочтительно аффилированных, акционерах. И наоборот, неаффилированных акционеров стараются исключить из этого процесса.

Годовые отчеты и материалы, связанные с проведением общего собрания, доступны всем акционерам. Акционеры могут присутствовать на собрании лично или голосовать по доверенности. Теоретически, система достаточно проста, однако на практике иностранным инвесторам голосовать очень сложно.

Ежегодное собрание — формальное мероприятие, и корпорации не приветствуют какие-либо возражения акционеров. Более того, активность акционеров ослабляется, хотя и неформально, еще и тем, что большинство корпораций проводят свои собрания в одно и то же время, тем самым препятствуя присутствию или голосованию институциональных инвесторов в разных корпорациях.

Немецкая модель управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует. Немецкая модель используется в немецких

и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах и Скандинавии. Кроме того, некоторые корпорации Франции и Бельгии также начали применять элементы немецкой модели.

Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций¹, и, подобно японской модели, представители банков выбираются в советы директоров. Однако в отличие от японской модели, где представители банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно. Крупнейшие универсальные немецкие банки (т. е. банки, предоставляющие широкий диапазон услуг) играют основную роль; в некоторых областях страны государственные банки являются ключевыми акционерами.

Немецкая модель предусматривает двухпалатный совет, состоящий из правления (исполнительного совета, состоящего из чиновников корпорации, т. е. внутренних членов) и наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Эти две палаты абсолютно разделены: никто не может быть одновременно членом правления и наблюдательного совета. Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами. В Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, т. е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет. Еще в 1994 г. приблизительно 10 крупнейших немецких корпораций и банков все еще имели ограничения при голосовании, хотя в последнее время в странах Европейского Сообщества наметилась тенденция к отмене этих ограничений.

Большинство немецких корпораций предпочитает банковское финансирование акционерному, поэтому капитализация

¹ В немецком языке для обозначения корпорации употребляется термин "акционерное общество" (Aktiengesellschaft), поэтому немецкие и австрийские корпорации используют сокращение AG после названия, например Фольксваген АГ.

фондового рынка невелика по сравнению с мощностью немецкой экономики. Процент индивидуальных акционеров в Германии низок, что отражает общий консерватизм инвестиционной политики страны. Поэтому неудивительно, что структура управления акционерным обществом сдвинута в сторону контактов между ключевыми участниками, а именно банками и корпорациями.

Система в какой-то степени является противоречивой в отношении к мелким акционерам: с одной стороны она позволяет им вносить предложения, с другой — позволяет корпорациям налагать ограничения на право голоса.

Процент иностранных инвесторов достаточно велик: в 1990 г. он составил 19%. Этот фактор постепенно начинает оказывать влияние на немецкую модель, так как иностранные инвесторы из стран Европейского Сообщества и других стран начинают защищать свои интересы. Распространение рынка капитала заставляет немецкие корпорации пересматривать свою политику. Когда корпорация Daimler-Benz AG решила зарегистрировать свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже в 1993 г., она была вынуждена принять существующие общие стандарты финансовой отчетности США. Эти стандарты обеспечивают большую открытость по сравнению с немецкими. Так, Daimler-Benz AG вынуждена была отчитываться о крупных убытках, которые можно было бы скрыть, применяя немецкие принципы раскрытия информации.

Ключевые участники немецкой модели. Немецкие банки и, в меньшей степени, немецкие корпорации являются ключевыми участниками корпоративных отношений. Как и в японской модели, описанной ранее, банк играет несколько ролей: он выступает акционером и кредитором, эмитентом ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров. В 1990 г. три крупнейших немецких банка (Deutsche Bank, Dresdener Bank и Commerzbank) входили в наблюдательные советы 85 из 100 крупнейших немецких корпораций.

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. Подобный тип похож на японскую модель, но в корне отличается от англо-американской, где ни банки, ни корпорации не могут быть ключевыми институциональными инвесторами.

Включение представителей рабочих (служащих) в состав наблюдательного совета является дополнительным отличием немецкой модели от японской и англо-американской.

Структура владения акциями в немецкой модели. Основными акционерами в Германии являются банки и корпорации. В 1990 г. корпорации владели 41% немецкого фондового рынка, а институциональные инвесторы (в основном, банки) — 27%. Институциональные агенты, такие как, например, пенсионные фонды (3%) или индивидуальные акционеры (4%) не играют важной роли в немецкой модели. Иностранцы владели 19% рынка в 1990 г.; в настоящее время их влияние на немецкую систему управления акционерными обществами возрастает.

Состав правления (Vorstand) и наблюдательного совета (Aufsichtsrat) в немецкой модели. Двухпалатное правление — уникальная черта немецкой модели. Немецкие корпорации управляются наблюдательным советом и правлением. Наблюдательный совет назначает и распускает правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации правлению. Наблюдательный совет обычно проводит совещания раз в месяц. В уставе корпорации оговариваются документы, требующие утверждения на наблюдательном совете. Правление несет ответственность за текущее руководство корпорацией.

Правление состоит исключительно из сотрудников корпорации. В наблюдательный совет входят только представители рабочих (служащих) и представители акционеров.

Состав и численность наблюдательного совета определяются законами о промышленной демократии и о равноправии служащих; эти законы определяют также количество представителей, выбранных рабочими (служащими) и количество представителей, выбранных акционерами.

Численность наблюдательного совета устанавливается законом. В небольших корпорациях (численностью менее 500 человек) 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.

Следует обратить внимание на то, что существуют два основных отличия немецкой модели от японской и англо-американской:

1. Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не подлежит изменению.

2. В наблюдательный совет входят представители рабочих (служащих) корпорации.

Тот факт, что в наблюдательный совет не входят “инсайдеры” совсем не означает, что в него входят только “аутсайдеры”. Членами наблюдательного совета, избираемого акционерами, обычно являются представители банков и корпораций, т. е. крупных акционеров. Было бы правильнее назвать их “аффилированными аутсайдерами”.

Особенности правового регулирования деятельности корпораций в немецкой модели. В Германии существуют сильные федеральные традиции. Федеральные и местные (земельные) законы оказывают влияние на структуру управления акционерными обществами. Федеральные законы включают в себя законы об акционерных обществах, законы о фондовых биржах, коммерческие законы, а также перечисленные выше законы о составе наблюдательных советов. Однако регулирование деятельности бирж является прерогативой местной власти.

Федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. Оно и дополнило недостающий элемент немецкого законодательства. В исключительном ведении Федерации находятся внешние сношения, оборона и безопасность, регулирование отношений по поводу свободы передвижения и выбора места жительства, паспортизация, иммиграция, финансовое и

валютное регулирование, денежная эмиссия, федеральный, железнодорожный и воздушный транспорт, информация и связь, федеральная государственная служба, охрана промышленной собственности, авторское и издательское право, таможенное регулирование и некоторые другие. К сфере конкурирующей компетенции относятся: гражданское, уголовное и процессуальное право, отношения связанные с реализацией конституционного права на объединения и свободу собраний, хозяйственное право, трудовое право, законодательство о промышленных корпорациях, о купле-продаже земельных участков, земельное и жилищное законодательство, налоговое законодательство и др. В сфере конкурирующей компетенции земли Германии могут принимать законодательные акты до тех пор, пока Федерация не использует свои законодательные полномочия.

Важнейшим положением в региональном бюджетном регулировании Германии является признание Конституцией равных прав Федерации, земель и общин в финансовых средствах, что на практике означает примерно равную долю налоговых поступлений в доход бюджетов всех уровней. Налоги разделяются на две группы: собственные, закрепленные за соответствующим уровнем и полностью поступающие в его бюджет, и общие, распределяемые по установленным нормам между бюджетами.

Требования к раскрытию информации в немецкой модели. В Германии разработаны достаточно строгие правила раскрытия информации, но менее жесткие, чем в США. Корпорации должны предоставлять в годовом отчете или на общих собраниях разнообразную информацию, включая финансовую (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; а также имена лиц или названия корпораций, приглашаемых в качестве аудиторов.

Правила раскрытия информации в Германии отличаются от принятых в США. Например, финансовая информация сообщается раз в полгода, а не ежеквартально, как в США; предоставляются совокупные данные о вознаграждении директоров и менеджерам, в отличие от индивидуальных сведений в США; не сообщаются сведения о членах наблюдательного совета и их владении акциями корпорации. Кроме того, существуют различия в используемых стандартах бухгалтерской отчетности.

Основное отличие немецкой системы финансовой отчетности состоит в том, что немецким корпорациям разрешается иметь значительную нераспределенную прибыль, что позволяет корпорациям занижать свою стоимость.

До 1995 г. немецкие корпорации должны были оглашать имена лиц, владеющих более 25% акций корпорации. В 1995 г. этот предел был снижен до 5%, что совпадает с американскими стандартами.

Действия корпорации, требующие одобрения акционеров, в немецкой модели: распределение чистого дохода (выплата дивидендов, использование средств), ратификация решений правления и наблюдательного совета за прошедший финансовый год, выборы наблюдательного совета, назначение аудиторов.

Утверждение решений исполнительного совета (правления) и наблюдательного совета по существу означает “печать одобрения” или “вотум доверия”. Если акционеры захотят предпринять какие-либо юридические акции против отдельных членов или против совета в целом, им придется отказаться от ратификации решений совета за прошедший год.

Требуют одобрения акционеров также решение об осуществлении затрат (что автоматически признает преимущественные права, если только не отклоняется акционерами), сотрудничество с филиалами, поправки и изменения к уставу (например изменение утвержденного вида деятельности), повышение верхнего предела вознаграждения членам наблюдательного совета. Внеочередные действия, требующие одобрения акционеров — это слияние, покупка контрольного пакета акций и реорганизация.

В отличие от англо-американской и японской моделей немецкие акционеры не имеют права изменять численность или состав наблюдательного совета. Размер и состав совета устанавливаются законом.

В Германии предложения акционеров — обычное дело. После оглашения повестки дня ежегодного общего собрания акционеры могут подать в письменной форме предложения двух типов. Контрпредложение, т. е. противоречащее предложению правления и (или) наблюдательного совета, включенному в повестку дня. Оно может касаться увеличения или уменьшения размера дивидендов или, например, представлять альтернативную кандидатуру в наблюдательный совет. Предложение акционеров может содержать дополнение к повестке дня. Примеры предложений акционеров: альтернативные кандидатуры в наблюдательный совет, проведение специального расследования или проверки, требование отменить ограничения на право голосования, рекомендации по изменению структуры капитала. Если эти предложения отвечают всем установленным требованиям, корпорация должна объявить о них и известить акционеров до начала собрания.

Взаимодействие между участниками в немецкой модели. Существующая в Германии законодательная база учитывает интересы служащих корпораций, банков и акционеров. О многогранной роли банков уже говорилось ранее. В целом система ориентирована на ключевых участников. Но, несмотря на это, немалое внимание уделяется и мелким акционерам, например, допускаются вышеупомянутые предложения акционеров.

Однако существуют определенные препятствия на пути участия акционеров в управлении, а именно в части полномочий банков как депозитариев и голосующих членов.

Большинство немецких акций — акции на предъявителя (они не регистрируются). Корпорации, выпускающие такие акции, должны объявлять о ежегодных общих собраниях в государственных изданиях и направлять свои годовые отчеты и повестку дня в банк-депозитарий, который в свою очередь

направляет эти материалы тем акционерам, которые в них заинтересованы. Такая процедура часто осложняет получение материалов иностранными акционерами.

В Германии большинство акционеров покупают акции через банк, и банки, будучи депозитариями, имеют право голосовать на собраниях. Процесс состоит в следующем: акционер дает банку доверенность, по которой банк имеет право голосовать в течение установленного срока (до 15 месяцев). Корпорация высылает повестку дня и годовой отчет в банк-депозитарий. Банк передает акционеру эти материалы, а также свои рекомендации по голосованию. В случае, если акционер не дает банку специальных инструкций по голосованию, банк вправе голосовать по своему усмотрению. Это ведет к потенциальному конфликту интересов между банком и акционером. Это также приводит к усилению банковского влияния при голосовании, поскольку не все акционеры дают банкам инструкции по голосованию, и банки голосуют по своему усмотрению. Но, поскольку число индивидуальных акционеров в Германии невелико, это не представляет особой проблемы, хотя, с другой стороны, это отражает “пробанковскую” и “антиакционерную” сторону системы.

Кроме того, узаконенные ограничения права голоса и невозможность голосования по почте также препятствуют участию акционеров в делах корпорации. Как уже упоминалось, акционеру нужно либо присутствовать на собрании лично, либо быть представленным своим банком-депозитарием.

Несмотря на эти препятствия, мелкие акционеры не исключаются из процесса и на собраниях часто вносят свои предложения против управляющих каждый год. В Австрии мелкие акционеры не столь активны. Может быть потому, что австрийское правительство прямо или косвенно является крупным акционером в большинстве корпораций.

Рассмотренные особенности моделей корпоративного управления, обусловленные государственным регулированием, и положительный опыт ряда стран в этом направлении целесообразно учитывать при формировании отечественной модели корпоративного управления.

Вопросы для самоподготовки

1. В какой из основных существующих моделей управления акционерными обществами (корпорациями) имеют место самые строгие нормы по раскрытию информации?
2. В чем основные отличия американской и японской моделей управления?
3. Какова специфика взаимоотношений ключевых участников немецкой модели управления?
4. Охарактеризуйте отношения ключевых участников японской модели управления.
5. Каковы отличительные особенности совета директоров в американской и немецкой моделях управления?
6. Назовите основные цели объединения предприятий в корпорации.
7. Назовите и охарактеризуйте основные формы корпоративных объединений.

2.2. Механизм функционирования корпорации

Формирование корпоративных объединений предполагает наличие каких-либо общих корпоративных интересов различных субъектов хозяйствования. Наиболее сближающими из этих интересов являются условия совместного ведения бизнеса, участие в едином технологическом бизнес-процессе, что предполагает создание, совершенствование и вовлечение новых участников в единую технологическую цепочку.

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

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

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

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

Следовательно, в рамках полного технологического цикла сырье, подвергнутое переработке в определенной последовательности технологических операций, “превращается” в конечный продукт.

Цели объединения предприятий в технологические цепочки:

1. Повышение эффективности функционирования за счет того, что каждый из участников технологической цепочки заинтересован в конечном результате.
2. Возможность более быстрого получения средств для осуществления производственной программы.

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

Руководству технологической цепочки необходимо изучение совместной деятельности для того, чтобы решить участвовать или нет в едином технологическом цикле, справедливо распределять прибыль от совместной деятельности. Поскольку предприятия в технологических цепочках являются юридически независимыми, для руководства возникает необходимость количественно оценить качество взаимодействия. Эта необходимость вызвана тем, что в настоящее время каждое предприятие за просчеты своих партнеров вынуждено расплачиваться собственными деньгами.

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

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

Одним из таких рычагов может быть процедура распределения прибыли от проекта между предприятиями-участниками. Другим рычагом может быть делегирование конкретных полномочий от предприятия к проекту, оговоренное в уставе предприятия.

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

Цели планирования технологической цепочки: определение основных задач технологической цепочки, определение схемы

взаимодействия, расчет плановых значений основных показателей, изучение кандидатур управленцев на утверждение в должности руководителя проекта.

Процесс проектирования состоит из нескольких этапов. На *первом этапе* определяется последовательность взаимодействия предприятий-участников технологической цепочки, порядок совершения операций в рамках технологического цикла. *Вторым этапом* является проектирование календарного плана выполнения проекта, цель которого установить контрольные даты и сроки выполнения операций в рамках технологической цепочки. Основой для этого служит информация, полученная в ходе предварительного анализа контрагентов, об оборачиваемости и длительности технологического цикла.

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

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

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

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

Итогом вышеназванных трех этапов становится документ, включающий в себя результаты проектирования, — *организационный план функционирования технологической цепочки*, который позволяет руководству в процессе функционирования технологической цепочки, проводить контрольные руководящие мероприятия. На основании организационного плана производится планирование эффективности.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. К этим показателям относятся: чистый дисконтированный доход или интегральный эффект, определяемый как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Индекс доходности, представляющий собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений, тесно связан с чистым дисконтированным доходом. Он строится из тех же элементов и его значение связано со значением чистого дисконтированного дохода: если чистый дисконтированный доход положителен, то индекс доходности больше единицы, и наоборот. Если индекс доходности больше 1, то производственная схема эффективна, если индекс доходности меньше 1 — неэффективна.

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

Если расчет чистого дисконтированного дохода дает ответ на вопрос является ли технологическая цепочка эффективной или нет при некоторой заданной норме дисконта, то внутренняя норма доходности определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае, когда внутренняя норма доходности равна

или больше требуемой нормы доходов на капитал, инвестиции в данную технологическую схему оправданы. Если сравнение альтернативных вариантов технологической цепочки по чистому дисконтированному доходу и внутренней норме доходности приводят к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать первому.

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

Наряду с перечисленными критериями можно использовать и другие: интегральную эффективность затрат, точки безубыточности, простую норму прибыли, капиталоотдачу.

На практике эффективность технологической цепочки анализируется в следующем порядке:

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

Решение о принятии или отклонении определенного варианта технологической цепочки принимается в соответствии со следующим набором критериев:

1. Отсутствие более выгодных альтернатив.

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

Организация технологической цепочки — это комплекс мероприятий по согласованию и утверждению следующих вопросов, связанных с ее функционированием:

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

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

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

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

Мотивация участников технологической цепочки — процесс побуждения участников к деятельности для достижения общих целей в соответствии с корпоративной стратегией. Каждый из

участников технологической цепочки должен представлять **цель** функционирования цепочки, а также знать, что он получит при успешном выполнении задач.

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

В качестве основы мотивации можно использовать теорию ожиданий, которая основывается на утверждении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен, что имеется большая вероятность удовлетворения своих потребностей и ожиданий.

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

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

Рассмотрим методику осуществления анализа корпоративного промышленного объединения и его возможностей.

Анализ возможностей корпоративного объединения представляет собой комплексное исследование. Результаты анализа позволяют судить о текущем состоянии корпорации, отсекая начальные точки для определения эффективности. В целом, анализ возможностей позволяет руководству определить тактику, в соответствии с которой будет функционировать корпорация. Анализ возможностей включает в себя наличие трех состав-

ляющих: анализа продукции, анализа внутренней структуры и анализа внешнего окружения корпорации.

Цель *анализа продукции*, которую производят предприятия — участники промышленного объединения, — определить направления выхода на рынок, стратегию продвижения продукции, оценить объем покупательского спроса и количество продукции, производимое в рамках определенного плана выпуска на момент осуществления анализа. Это позволяет сгруппировать предприятия в организационные модули для последующего планирования технологических цепочек (ТЦ).

Организационный модуль представляет собой совокупность предприятий — участников ТЦ, продукция которых имеет одинаковое производственное или коммерческое назначение в интересах всего финансово-промышленного объединения. Продукция предприятий модуля может быть использована в следующих случаях:

- другими предприятиями — участниками ТЦ — для изготовления конечной продукции в рамках ТЦ;
- внешними потребителями конечной продукции.

В этой связи продукция, производимая в рамках финансово-промышленного объединения, может быть разделена на две части в соответствии с целями использования:

1. Технологическая продукция (полуфабрикаты).
2. Коммерческая продукция.

При анализе технологической продукции оценивается ее качество и ассортимент. Анализ коммерческой продукции проводится в комплексе: оцениваются как сама продукция, так и спрос на нее. Делаются выводы о целесообразности производства того или иного вида коммерческой продукции и, как следствие, о целесообразности функционирования той или иной технологической цепочки.

Процесс анализа коммерческой продукции на примере финансово-промышленной группы (ФПГ) представляет собой систему мероприятий и осуществляется по схеме, представленной на рис. 10.

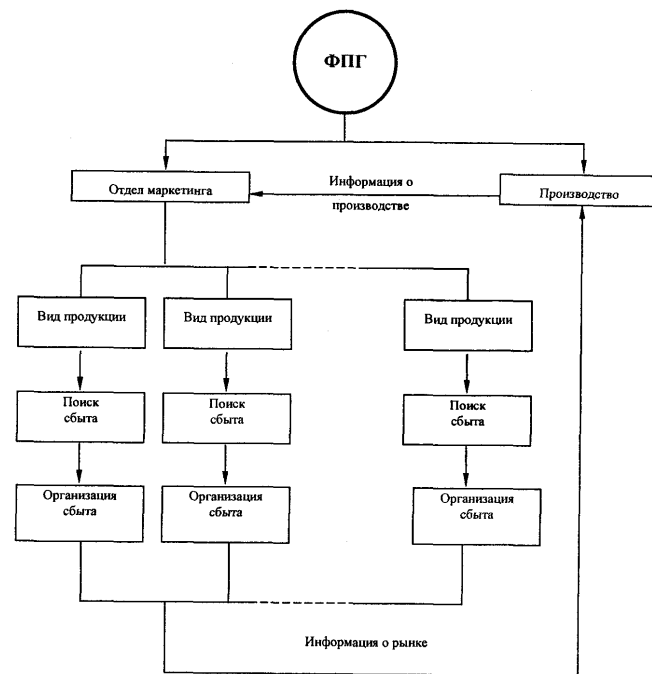


Рис. 10. Схема анализа продукции ФПГ

Суть оценки коммерческой продукции заключается в следующем. Оценивается объем платежеспособного спроса на продукцию, если производство эффективно, то руководство принимает решение об организации технологической цепочки. Если производство продукции не эффективно, то исследуется структура спроса на виды продукции, производство которых можно

наладить на имеющемся оборудовании без принципиального изменения технологии, анализируется эффективность производства такой продукции. В случае если такое производство тоже неэффективно, то изучается структура спроса на продукцию смежных отраслей. И так далее — с помощью метода последовательных приближений. Основным критерий отбора вида продукции и организации ТЦ для его производства — эффективность функционирования корпоративного объединения.

Анализ внутренней структуры предприятий финансово-промышленной группы осуществляется с целью выявления тех внутренних резервов, которые финансово-промышленная группа может использовать для повышения эффективности функционирования и обеспечения выпуска требуемого объема коммерческой продукции.

Для осуществления анализа внутренней структуры необходимо оценить потенциал предприятий — участников финансово-промышленного объединения. Оценку потенциала предприятия целесообразно проводить по направлениям (рис. 11):

- организационная структура и менеджмент;
- финансы;
- производство;
- маркетинг;
- распределение и сбыт продукции.

Для оценки потенциала могут применяться различные экономические расчеты. Например, для сравнения качества управления на предприятиях — участниках корпоративного объединения — можно соотнести сумму чистой прибыли, полученную предприятием в отчетном периоде, и сумму, выплачиваемую руководству этого предприятия в качестве вознаграждения за труд (заработная плата, премии и т. д.) за тот же период. В целом, подбор информации следует проводить по сопоставимым показателям, используя различные приемы и методы экономико-статистического анализа. Информация для укрупненного анализа возможностей предприятия может содержать данные по следующим пунктам:

- местонахождение предприятия;

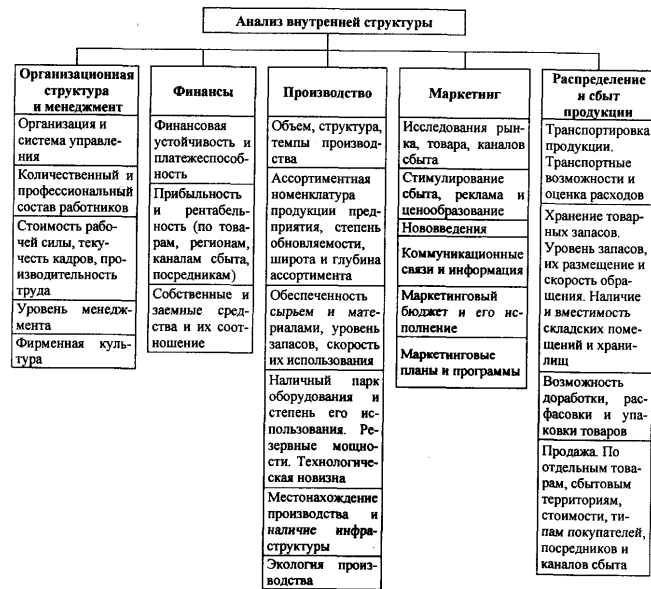


Рис. 11. Схема изучения внутренней структуры предприятия

- имидж и степень известности;
- производственный потенциал;
- технологическое оборудование;
- длительность изготовления вида продукции;
- качество продукции;
- персонал;
- уровень расходов.

Анализ внутренней структуры производится на основе перечисленной информации путем сопоставления значений соответствующих показателей конкретного предприятия со средни-

ми показателями для данной корпорации и показателями других предприятий — участников корпоративного объединения. Для анализа каждой из перечисленных составляющих внутренней структуры предприятия используется ряд показателей. Для удобства сопоставления, расчет некоторых показателей производится в стоимостном выражении.

Для оценки местоположения предприятия используется показатель местонахождения (Π_m). Значение данного показателя позволяет сравнивать транспортные расходы предприятий-участников и более грамотно планировать процесс функционирования:

$$\Pi_m = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{n},$$

где C_i — цена доставки от предприятия до i -го транспортного узла;

n — количество транспортных узлов, на которые может быть доставлена продукция предприятия для последующей отправки потребителям.

Показатель степени известности (C_u) позволяет в цифровом выражении оценить эффективность маркетинговой политики предприятия, а также долю занимаемого предприятием рынка выпускаемой продукции. Если значение показателя $C_u = 1$, изучаемое предприятие является монополистом по данному виду продукции. Степень известности измеряется по формуле

$$C_u = \frac{K_n}{K_o},$$

где K_n — количество предприятий, сотрудничающих с изучаемым предприятием;

K_o — количество предприятий-потребителей вида продукции, производимого изучаемым предприятием.

Качество и количество производственного потенциала и технологического оборудования можно измерять с помощью показателя степени износа нематериальных активов и оборудо-

вания соответственно, а также с помощью коэффициента выбытия и коэффициента обновления соответствующих компонентов необоротных активов.

Длительность изготовления вида продукции определяется по технологическим нормам изготовления единицы продукции, затем длительность изготовления единицы умножается на количество единиц в отгрузочной норме (вагон, контейнер и т. д.).

Качество продукции определяется коэффициентом возврата ($K_{\text{возврат}}$) и вычисляется как соотношение затрат на ремонт или замену продукции, возвращенной потребителями как некачественной, и общей суммы выручки от реализации (BP) отгруженной продукции:

$$K_{\text{возврат}} = \frac{Z_p - Z_z}{BP},$$

где Z_p — затраты на ремонт некачественной продукции;

Z_z — затраты на замену некачественной продукции;

BP — выручка от реализации отгруженной продукции.

Персонал можно оценить по средней производительности производственного персонала, а также по средней выручке на одного работника.

Уровень расходов определяется по данным финансовой отчетности.

После анализа внутренней структуры корпоративного объединения следует так называемый *анализ внешнего окружения*, который включает анализ поставщиков и потребителей.

В процессе анализа внешнего окружения готовится информация по всем аспектам, связанным с предприятиями, являющимися поставщиками сырья или потребителями продукции корпорации. Изучение поставщиков сырья осуществляется с целью выявления наиболее выгодных условий по критерию “цена на складе предприятия-участника”. Это связано с тем, что отпускные цены производителей могут существенным образом отличаться. Но выбирать сырье только по отпускной цене недопустимо, поскольку она существенно увеличивается за счет стоимости транспортировки от склада поставщика до склада

предприятия — участника корпоративного объединения. Таким образом, повысить эффективность производства можно за счет формирования четкой снабженческой политики.

С другой стороны, изучается спрос на продукцию, производимую в рамках корпоративного объединения. Поскольку корпорацией как правило производится несколько видов продукции, основная задача — разделить продукцию на потребляемую оптовыми и розничными покупателями.

Это связано, во-первых, с различиями в стратегии маркетинга, зависящей от типа потребителя. Оптовых и розничных потребителей можно в целом объединить в несколько групп (рис. 12).



Рис. 12. Структура потребителей вида продукции, производимого в рамках финансово-промышленной группы

При проведении анализа внешнего окружения также изучаются поставщики сырья, поставщики энергоресурсов, другие контрагенты, а также те аспекты деятельности корпоративного объединения, которые в основном зависят от внешних по отношению к нему воздействий.

Результаты трех составляющих анализа возможностей используются на следующих этапах цикла управления. В част-

ности, результаты оценки потенциала предприятий-участников корпоративного объединения применяются на этапе планирования, информация о доле рынка используется при постановке задачи во время создания ТЦ.

Таким образом, анализ возможностей корпоративного объединения является начальным этапом цикла управления, в соответствии с результатами которого строится дальнейшая деятельность.

После анализа возможностей, в соответствии с зафиксированными потребностями рынка планируются технологические цепочки, при чем этапу планирования предшествует отбор предприятий, которые будут участвовать в производстве определенного вида продукции и составят технологическую цепочку.

Отбор предприятий для участия в технологических цепочках.

Экспресс-анализ предприятия. Для компании, управляющей корпорацией и осуществляющей цикл управления эффективностью, одним из главных аспектов организации ТЦ несомненно является процесс отбора предприятий-смежников в рамках ТЦ.

Отбор смежников (контрагентов) — это процесс изучения исходных данных о функционировании каждого конкретного предприятия (потенциального смежника). Отбор контрагентов проводится в целях достижения максимальной эффективности функционирования конкретной ТЦ и, как следствие, корпорации в целом. При этом используется информация, полученная в ходе анализа возможностей, а также производятся вычисления необходимые с точки зрения объединения предприятий в ТЦ. Состав информации о контрагенте зависит от условий проекта. Необходимый минимум может включать следующие данные:

- о руководстве контрагента;
- номенклатуре выпускаемой продукции;
- балансе и приложениях к балансу за предшествующие четыре квартала;
- структуре активов и структуре пассивов;
- изношенности оборудования;

- длительности технологического цикла контрагента по выпуску продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ;
- структуре цены на продукцию, которая может быть использована в рамках ТЦ;
- наличии связей с другими предприятиями.

Имея такой минимальный набор данных, можно составить общее представление о контрагенте и сделать предварительные выводы о возможности или невозможности дальнейшего сотрудничества. По результатам анализа проводится конкурсный отбор контрагента из числа потенциальных кандидатов. Цель отбора — включить в технологическую цепочку те предприятия, которые в совокупности дадут наибольшую эффективность функционирования. Таким образом, если все технологические цепочки будут иметь максимальную эффективность, то и эффективность деятельности корпоративного объединения будет максимальной. Для отбора контрагентов на этапе экспресс-анализа используется набор показателей, рассчитываемых с использованием показателя выручки от реализации (BP), одним из основных показателей является так называемое корпоративное участие ($KУ$):

$$KУ = \frac{BP}{3 \times ДТЦ},$$

где BP — выручка от реализации продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ;

$З$ — затраты на производство продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ (себестоимость, руб.);

$ДТЦ$ — длительность технологического цикла производства продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ (дни).

Таким образом, экономический смысл $KУ$ — эффективность участия каждого предприятия в производстве продукции, которая может быть использована в рамках корпоративного объединения.

Для оценки эффективности использования предприятием своего оборудования используется показатель фондоотдачи (Φ), который отражает количество выручки, полученное на единицу стоимости постоянных активов:

$$\Phi = \frac{BP}{ПА_{cp}},$$

где BP — выручка предприятия от реализации продукции за исследуемый период;

$ПА_{cp}$ — средняя стоимость постоянных активов за исследуемый период:

$$ПА_{cp} = \frac{ПА_{нп} + ПА_{кп}}{2},$$

где $ПА_{нп}$ — стоимость постоянных активов на начало периода;

$ПА_{кп}$ — стоимость постоянных активов на конец периода.

Наряду со значениями корпоративного участия и фондоотдачи руководство корпорации должно иметь представление о качестве управления предприятием (потенциальным участником ТЦ). Сделать это можно, оценив качество управления:

$$K_{ynp} = \frac{BP}{З_{ynp}},$$

где K_{ynp} — коэффициент качества управления;

$З_{ynp}$ — совокупные затраты на управление.

Предварительный анализ баланса. Для анализа общего состояния предприятия используются данные полученные при анализе баланса и отчета о финансовых результатах.

Первый шаг анализа баланса — преобразование стандартной формы баланса в укрупненную (агрегированную) форму, более удобную для осуществления анализа. Данная форма баланса методологически и терминологически в основном совпадает с используемыми в мировой практике формами балансовых отчетов.

Характерным отличием агрегированного баланса от исходного является объединение статей баланса с одинаковым экономическим содержанием.

Активы баланса перегруппировываются по степени их ликвидности.

Текущие пассивы (ТП) перегруппировываются по сроку погашения.

В статью “Уставный капитал” включается только оплаченный акционерами капитал, поэтому валюта агрегированного баланса может отличаться от валюты бухгалтерского баланса на сумму задолженности учредителей. Отдельной строкой агрегированного баланса показывается мобильный капитал, определяемый как часть текущих активов (ТА) (оборотного капитала), финансируемых за счет инвестированного капитала. Величина этого показателя характеризует степень ликвидности предприятия, что придает данному показателю особую важность.

Как правило, мобильный капитал (МК) рассчитывается по формуле

$$МК = ТА - ТП.$$

Также значение мобильного капитала можно рассчитать как разность между инвестированным и постоянным капиталом:

$$МК = ИК - ПК.$$

Использование данной формулы позволяет проанализировать причины изменения ликвидности предприятия.

Индикатором развития предприятия можно считать изменение значения валюты баланса. Результатом данной части анализа должно стать выявление источников увеличения или сокращения величины активов, по которым данные изменения произошли.

На этом шаге используется показатель, называемый “коэффициент мобилизации дополнительного капитала” ($K_{мдк}$). Он рассчитывается как отношение прироста мобильного капитала ($\Delta МК$) к приросту инвестиционного капитала ($\Delta ИК$) и показывает, какая часть прироста инвестиционного капитала направлена на увеличение оборотных средств.

$$K_{мдк} = \frac{\Delta МК}{\Delta ИК}.$$

$\Delta ИК$ = Изменение собственных средств + Изменение долгосрочных обязательств.

При отрицательных значениях прироста исходных показателей рассчитывать данный показатель нецелесообразно. Следующим шагом анализа баланса является анализ структуры активов и структуры пассивов.

Предварительный анализ отчета о финансовых результатах. Анализ отчета следует начинать с преобразования его в более удобный для исследования вид:

– во-первых, если период исследования меньше года, необходимо произвести соответствующие перерасчеты, так как отчет о финансовых результатах в течение одного года выполняется с нарастающим итогом;

– во-вторых, принятая форма отчета о финансовых результатах и их использовании создана по принципу одноступенчатой модели, в частности себестоимость реализованной продукции показана одной позицией, что крайне сужает возможный анализ. Поэтому для построения полноценного отчета о прибылях и убытках необходимо, как минимум, разделить затраты на реализованную продукцию, на переменные и постоянные затраты, используя для этого данные соответствующих рабочих форм бухгалтерского учета.

Предварительный анализ оборачиваемости. Эффективность использования оборотных средств характеризуется прежде всего их оборачиваемостью. Под оборачиваемостью средств понимается продолжительность прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения. Время, в течение которого оборотные средства находятся в обороте, т. е. последовательно переходят из одной стадии в другую, составляет период оборота оборотных средств.

Оборачиваемость оборотных средств исчисляется продолжительностью одного оборота в днях (оборотная оборачиваемость оборотных средств в днях) или количеством оборотов за отчетный период.

Анализ оборачиваемости включает:

- анализ оборачиваемости текущих активов;
- анализ оборачиваемости текущих пассивов;
- анализ “чистого цикла”.

Оборачиваемость текущих активов характеризует способность активов предприятия приносить прибыль путем совершения ими “оборота” по классической формуле “деньги → товар → → деньги”. “Скорость оборота” находится в “прямой” связи с показателями рентабельности.

Рассчитываются следующие показатели.

Оборачиваемость текущих активов (O_a) — показывает, сколько раз за период “обернулся” рассматриваемый вид актива (A_{cp}).

$$O_a = \frac{BP}{A_{cp}},$$

где A_{cp} — средняя за период величина текущих активов.

$$A_{cp} = \frac{A_{нп} + A_{кп}}{2},$$

где $A_{нп}$ — значение актива на начало периода,

$A_{кп}$ — значение актива на конец периода.

База для расчета оборачиваемости (числитель формулы для расчета оборачиваемости текущих активов) для каждого элемента текущих активов может быть различной: для дебиторской задолженности — выручка от реализации, для товаров — покупная стоимость реализованных товаров, для незавершенного производства и запасов — себестоимость реализованной продукции.

Период оборота активов ($ПО_a$) — показывает какова продолжительность одного оборота актива в днях (срок “бездействия”):

$$ПО_a = \frac{A_{cp}}{BP_{за\ день}}$$

Сумма периодов оборота отдельных составляющих текущих активов, за исключением денежных средств, составляет “затратный цикл” предприятия. Период оборота предъявленных счетов (кредит поставщиков) и период оборота авансов (кредит покупателей) рассчитываются по формулам аналогичных периодов оборота активов. Период оборота прочих текущих пассивов определяется экспертным методом, исходя из частоты выплаты

заработной платы и налогов. Сумма периодов оборота текущих пассивов составляет “кредитный цикл” предприятия.

Разность между “затратным циклом” и “кредитным циклом” составляет “чистый цикл”. “Чистый цикл” — важнейший показатель, характеризующий финансовую организацию основного производственного процесса. Рост этого показателя свидетельствует о росте потребности в финансировании со стороны внешних по отношению к производственному процессу источников (собственный капитал, кредиты). Отрицательное значение “чистого цикла” может означать, что кредиты поставщиков и покупателей с избытком покрывают потребность в финансировании производственного процесса и предприятие может использовать образующийся излишек на иные цели, например на финансирование постоянного капитала.

Таким образом, после проведения анализа отчетности предприятий — потенциальных участников ТЦ — можно из всей совокупности выбрать те предприятия, участие которых в ТЦ представляется целесообразным.

Вопросы для самоподготовки:

1. Какие преимущества получают предприятия при объединении в технологическую цепочку?
2. Дайте определение понятия “технологическая цепочка”.
3. В чем суть понятия “полный технологический цикл”?
4. Опишите механизм функционирования технологической цепочки.
5. По какому принципу осуществляется расстановка предприятий — участников в технологической цепочке?
6. В чем заключаются цели объединения предприятий в технологические цепочки?
7. Чем определяется тактика предприятий — участников технологической цепочки?
8. Каковы основные виды и способы мотивации участников технологических цепочек?
9. Опишите процесс создания технологической цепочки.
10. Каковы критерии принятия решения об утверждении определенного варианта технологической цепочки?

2.3. Управление корпорацией на основе контрольных пакетов акций

Управление корпорацией представляет собой сложную систему, включающую многоуровневую разветвленную структуру управления, совокупность экономических методов, современную технологию информационного обеспечения, правовые и законодательные акты, позволяющие регулировать отношения корпорации с объектами внешней среды.

На корпоративное управление воздействуют отношения между участниками системы управления. Акционеры, имеющие контрольный пакет акций, которыми могут быть физические лица или другие корпорации, действующие через холдинговую компанию или через взаимное владение акциями, могут существенно повлиять на корпоративное поведение. Получив контрольный пакет акций данной корпорации, акционер получает право и возможность вносить изменения в руководящем составе, в схеме управления и распределения прибыли. Будучи собственниками акций, институциональные инвесторы все больше требуют право голоса в управлении корпорациями. Индивидуальные акционеры обычно не стремятся пользоваться своими правами по управлению, но их не может не волновать, обеспечивают ли к ним справедливое отношение акционеры, владеющие контрольным пакетом акций, и администрация корпорации.

Одна из основных функций акций заключается в реализации права ее владельца на управление акционерным обществом, права на обсуждение и голосование при принятии важнейших решений на общем собрании акционеров. Право на участие в управлении обществом вкладчиков в акционерный капитал отличается эту форму организации предприятий от других.

Характерной чертой механизма управления корпорации является зависимость роли акционера (физического или юридического лица, государства) в воздействии на принимаемые управленческие решения от количества приобретенных акций. Еще российский государственный деятель С. Ю. Витте отмечал, что главное не в том, кому принадлежат акции, гораздо существ-

веннее — в чьих руках находится управление компанией. Именно это обстоятельство послужило основой введения в механизм акционирования таких понятий, как контрольный пакет акций, “золотая акция”, право вето при принятии решений.

Можно, однако, выделить основные особенности и тенденции, четко проявившиеся в последнее время в организации управления акционерными обществами. Это с одной стороны — стремление акционерного общества закрепить за собой контрольный пакет акций. Отсюда практика создания народных предприятий, выпуск привилегированных акций, формирование акционерных фондов наемных работников, скупка акций высшей администрацией предприятий и др.

С другой стороны — конкурентная борьба вызывает необходимость привлечения акционерными обществами крупных инвестиций для внедрения на предприятиях новых технологий, обеспечивающих высокое качество продукции и низкие издержки в производстве, сбыте и использовании продукции корпораций, для проведения мер по диверсификации, освоению новых рынков и территорий. А крупные инвесторы (банки, фонды, кредитные организации) в целях снижения риска капиталовложений, обеспечения высоких доходов на вложенный капитал стремятся получить такой пакет акций, который позволил бы им контролировать деятельность акционерного общества и воздействовать на выработку стратегии развития акционерного общества. Эту возможность дает приобретение контрольного пакета акций.

Если на первых этапах формирования акционерного общества, когда имеет место ограниченное количество участников, величина пакета акций приближается к 50%, то в дальнейшем она может составлять 25% и менее. Однако в любом случае контрольный пакет акций должен обеспечивать контроль за разработкой и управление реализацией стратегии деятельности акционерного общества. В этих целях в ряде случаев вводится право вето, которое обеспечивает реализацию необходимых условий даже при относительно невысокой величине пакета акций.

Как эффективный инструмент реализации стратегии развития акционерного общества могут рассматриваться механизмы слияний и поглощений.

Поглощение или слияние несет существенные риски для всех участников данного процесса. В этой связи задачей менеджмента корпорации является прогнозирование возможных рисков и их минимизация. Однако наряду с негативными последствиями, в результате осуществления слияний и поглощений могут иметь место и позитивные последствия, не только для поглощающей компании, но и для поглощаемой (“компания-цели”). Возможные риски, негативные и позитивные последствия осуществления процесса поглощения компании представлены на рис. 13.

Акционеры поглощаемой компании иногда вынуждены продавать или обменивать акции на невыгодных для себя условиях, при этом лишаясь доходов и контроля над компанией.

В случае прямого выкупа их акций они перестают быть владельцами данной компании, получая взамен деньги от реализации ценных бумаг. Причем проявление риска состоит в том, что при такой продаже акций можно получить сумму как существенно больше, так и меньше той, за которую можно было бы реализовать ценные бумаги в обычной ситуации. Для владельцев больших пакетов акций поглощение их корпорации может нести существенные выгоды, связанные с увеличением стоимости акций поглощаемой компании.

Кроме того, предлагая выкуп акций по цене выше рыночной (для предотвращения провала попытки поглощения), поглощающая фирма может одномоментно обеспечить владельцу акций такой доход, который он не смог бы получить в виде дивидендных выплат.

Если же “компания-цель” находилась в неудовлетворительном финансовом состоянии и ее акционеры могли лишиться своей собственности в результате банкротства, то их выгоды очевидны. Для поглотителя же целесообразность такого приобретения зависит от его возможностей по восстановлению платежеспособности кушленной фирмы и размеров дохода в случае улучшения ее состояния.

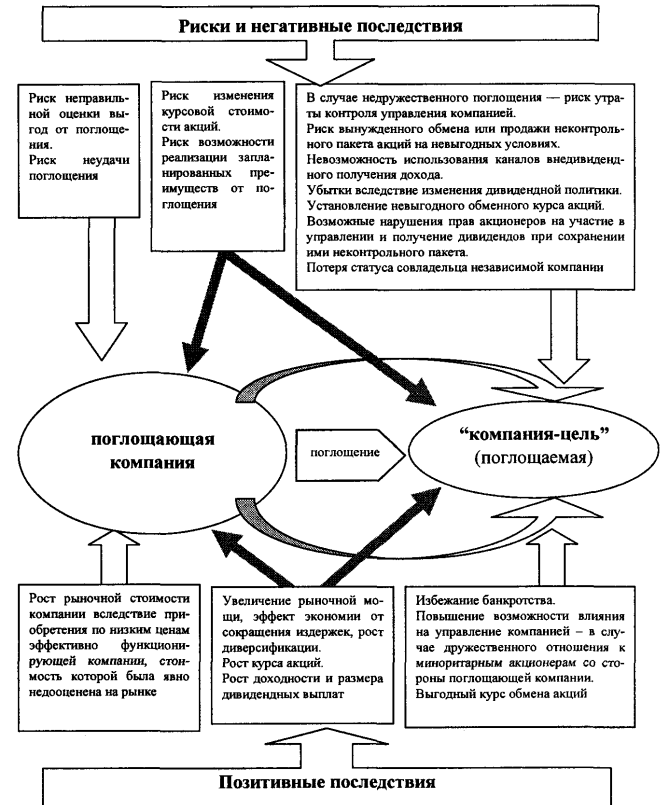


Рис. 13. Возможные риски, негативные и позитивные последствия осуществления процесса поглощения компании

В случае обмена акций соотношение владельцев поглощающей и поглощаемой компании, как правило, устанавливается не в пользу последних, что также лишает их контроля над управлением новой корпорацией.

В этом случае возможны проблемы с реализацией прав владельцев поглощаемой компании, которые становятся мелкими акционерами или теряют контрольный пакет. Такие риски могут проявляться в невыплате дивидендов, в отказе от выдачи документов, подтверждающих право собственности на новые акции, и др.

В случае появления на рынке информации о нарушении прав акционеров или предъявления судебных исков к поглостителю, курс акций новой компании может упасть. Это повлечет потерю как для поглощающей компании, так и для “компаний-цели”.

Дивидендная политика новой компании может быть существенно консервативнее, чем “компаний-цели”, вследствие чего доходы их владельцев уменьшатся по сравнению с тем, что они могли бы получить от старой фирмы. Утрата контроля влечет за собой для владельцев контрольных пакетов акций потерю возможности получения внедивидендного дохода, после поглощения он будет присваиваться другими собственниками. Еще одним проявлением риска может быть невыгодное установление курса обмена (конверсии) акций, особенно если поглощение происходит на неразвитом рынке ценных бумаг (динамика цен которого зависит больше от политических факторов, и увеличившийся объем спроса на акции “компаний-цели” не способен сильно повысить курс акций), или если компания не в состоянии защититься от недружественного поглощения.

Положительный исход для владельцев поглощаемой компании может состоять в том, что взамен ее акций они получают более ликвидные или доходные бумаги, покупка которых обычным путем была бы возможна по менее привлекательным ценам.

Возможна также ситуация, когда компания-поглотитель обеспечивает большую доходность по своим акциям, чем “компания-цель” или дает возможность ее акционерам получать часть

внедивидендного дохода. В этих случаях обмен является эффективным инструментом для владельцев поглощаемой компании.

Для мелких акционеров в России получение дохода от поглощения более вероятно, чем для держателей контрольного пакета, особенно в случае, если поглощающая компания соблюдает их права на получение дивидендного дохода: ведь правами на управление они пользуются редко и возможности получения внедивидендного дохода для них не существует.

Для поглощаемой компании выгоды, получаемые от сделки, определяются в росте рыночной мощи новой компании, повышении ее диверсификации, появлении эффекта экономии от сокращения издержек, вследствие чего повышается эффективность деятельности компании, а, следовательно, растет ее рыночная стоимость. Но в период поглощения возможны и негативные изменения цен на акции поглощающей компании, особенно если на рынке существуют неблагоприятные прогнозы относительно возможности поглощения или сомнения в его целесообразности. Неправильно оценив выгоды от планируемой операции и связанные с нею риски (например, приобретая фирму, на улучшение финансового состояния которой требуются значительные ресурсы, а результаты такой “поддержки” могут отразиться на показателях покупателя), поглощающая компания может столкнуться со снижением своей рыночной стоимости, таким образом, операция нанесет ущерб ее акционерам. Отвлекая ресурсы на приобретение компании, поглотитель, как правило, сам становится менее устойчивым в финансовом отношении и уязвимым для поглощения со стороны других фирм, вследствие снижения стоимости своих акций. Займы, предназначенные для финансирования поглощения, могут резко увеличить расходы такой компании, уменьшив ее прибыль и дивиденды. Таким образом, выгоды от поглощения, которые могут получить акционеры “компаний-цели”, являются убытками для акционеров поглощающей компании (например покупка или обмен акций по завышенной стоимости).

Для российских условий, когда собственники используют в основном внедивидендные каналы получения дохода, дос-

таточно сложно рассчитать предельную цену, по которой враждебное поглощение будет выгодно “компания-захватчику”. Для правильного определения такой цены необходимо обладать всей полнотой информации о размерах доходов (большая часть которых не отражается официально) и способах ее вывода с предприятия, а такими данными, как правило, обладает только существующий собственник.

Для ситуации слияния в целом актуальны все указанные на рис. 13 виды рисков и возможности получения дохода. Однако сам процесс предполагает его добровольность со стороны всех компаний, участвующих в сделке. Вследствие этого риск неудачи операции слияния актуален одинаково для обеих сторон. Появляются такие дополнительные проблемы, увеличивающие этот риск, как конфликты корпоративных культур и распределение полномочий в объединенной компании.

Мировой опыт показывает, что в течение нескольких недель после объявления поглощения цена поглощаемой компании поднималась, а поглощающей — падала. При этом недружественное поглощение более сильно увеличивало цену покупаемого предприятия, чем если бы оно было заранее согласовано. Под влиянием раздутых ожиданий и рекламы рыночная стоимость акций объединенной компании может на некоторое время резко возрасти. При добровольном слиянии значительных приростов курсов акций обычно не происходит. Причина роста стоимости акций поглощаемых компаний в том, что в случае наличия нескольких покупателей между ними начинается конкуренция (прежде всего ценовая), в результате которой выигрывают акционеры “компания-цели”. Кроме того, последняя может предпринимать усилия по увеличению курса собственных акций на рынке в целях недопущения недружественного поглощения.

Приобретение крупных пакетов акций в сочетании с информацией о поглощении обычно приводит к росту цен на фондовом рынке. Увеличившийся курс акций поглощаемой компании в случае неудачи поглощения приносит прибыль и “компания-поглотителю”, если она реализует уже приобретенные бумаги.

Четко выявляется и тенденция снижения роли в управлении физических лиц, располагающих незначительным числом акций, в тех случаях, если они не объединяются в коллективы участников (фонды наемных работников, народного предприятия и др.).

В настоящее время в процессе реструктурирования промышленных предприятий происходит распад уже сформировавшихся в ходе приватизации холдингов и образование новых. При этом действующие холдинги объединяются в холдинги более высокого порядка. Эти процессы приобретают особое значение в отраслях добычи сырья (первичной и вторичной его переработки), распределения природных ресурсов и готовой продукции (газ, нефть, руда). В таких объединениях формируются двух- и трехуровневые структуры управления. Все важнейшие вопросы, связанные со стратегией развития, распределением инвестиций, и другие решаются на уровне холдингов. Роль акционеров в управлении “размывается”.

Также следует отметить, что государство может осуществлять управление корпорацией с помощью контрольного пакета акций. С этих позиций выделяются региональные и национальные компании-монополии, в которых государство имеет значительные пакеты акций и управление которыми осуществляется коллегией представителей государства (представительстве в составе совета директоров). Уже к 1996 г. в России насчитывалось свыше 90 холдингов с государственным управлением. Ко второй группе относятся акционерные общества (АО), доминирующие на отдельном рынке. В интересах формирования конкурентной среды государством может осуществляться закрепление пакета акций или введение “золотой акции”. Используются и другие способы, обеспечивающие контрольные и регулирующие функции государства.

Величина контрольных пакетов акций, оставляемых в федеральной собственности, исходя из положений основных приватизационных программ, могла составлять 51%, 38% или 25,5% от обыкновенных (с правом голоса) акций. Доля акций, переходящих к персоналу предприятий, ограничивалась I вариантом

льгот при акционировании (до 25% привилегированных акций безвозмездно передавалось работникам, до 10% обыкновенных акций продавалось им со скидкой, еще до 5% могли приобретаться администрацией), а в случае закрепления в государственной собственности пакета акций в 51%, была еще меньше — привилегированные акции составляли до 25% уставного капитала.

Функция представительства интересов государства как основного акционера в корпорациях с государственным участием, чаще всего выполняется представителями министерства (государственного комитета), в ведении которого предприятие находилось до приватизации, или руководителем АО (как правило, бывшим директором госпредприятия). Учитывая, что вес различных ведомств в управлении государственной собственностью неодинаков, можно отметить, что наряду с теми, чьи полномочия распространяются на несколько десятков малозначимых предприятий, имелись и такие, чье влияние на управление государственной собственностью благодаря специфике курируемых отраслей было весьма заметным (министерства энергетики, транспорта, связи и информатизации и ряд других). Возможен вариант делегирования государством прав представительства своих интересов различным холдинговым структурам, возникшим на месте бывших органов государственного управления.

В Федеральном законе от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ “Об акционерных обществах” (далее Федеральный закон “Об акционерных обществах”) зафиксировано преимущественное право акционеров-владельцев акций приобретать дополнительно размещаемые акционерным обществом акции пропорционально количеству принадлежащих им акций определенной категории этого акционерного общества (ст. 40 данного закона) для сохранения неизменной их доли в уставном капитале акционерного общества, если это предусмотрено уставом акционерного общества и предполагается открытая подписка с оплатой деньгами. Также введено право акционеров требовать от акционерного общества выкупа принадлежащих им акций

по “справедливой” рыночной цене (определяемой независимым оценщиком-аудитором), в случаях реорганизации, совершения крупных сделок или изменений в уставе акционерного общества, влекущих за собой ухудшение правового положения акционеров (ст. 75–76).

Федеральным законом от 7 мая 1998 г. № 74-ФЗ “Об особенностях распоряжения акциями Российского акционерного общества энергетики и электрификации “Единая энергетическая система России” и акциями других акционерных обществ электроэнергетики, находящимися в федеральной собственности” в федеральной собственности был закреплен 51% голосующих акций компании (их отчуждение возможно только на основе федерального закона) при передаче субъектам Федерации 33% голосов по федеральному пакету акций пропорционально объемам потребляемой электроэнергии.

Согласно ст. 3 указанного закона в собственности иностранных государств, международных организаций, иностранных юридических лиц, а равно их аффилированных российских юридических лиц, иностранных физических лиц могло находиться до 25% всех видов акций Российского акционерного общества (при этом на момент принятия закона в иностранной собственности уже находилось около 30% акций РАО). Годом ранее аналогичное ограничение (с квотой в 9% уставного капитала) было принято по РАО “Газпром” на период его приватизации (Указ Президента РФ от 28 мая 1997 г. № 529).

Влияние государства ощущается и во многих акционерных компаниях, где отсутствовало специальное закрепление пакетов акций в собственности государства.

Наличие остаточных пакетов акций в распоряжении региональных фондов имущества вкупе с многочисленными неформальными связями создает реальную возможность контроля над деятельностью корпораций со стороны местных властей, несмотря на то, что величина таких пакетов согласно Типовому плану приватизации, утвержденному Правительством Россий-

ской Федерации еще в момент старта большой приватизации летом 1992 г., была ограничена 20% голосующих акций.

Среди всех крупных внешних акционеров около 10% составляла доля российских негосударственных холдингов или финансово-промышленных групп, в число которых по формальным критериям вполне могли попасть РАО “Газпром”, “ЕЭС России” и т. п.

Система корпоративных отношений определяет не только размер текущих дивидендов, выплачиваемых акционерам, и текущий уровень котировки акций компании, но и перспективы ее долгосрочного развития, возможности привлечения дополнительных инвестиций как из внутренних, так и из внешних источников, степень позитивного воздействия деятельности каждой конкретной компании на экономику страны в целом, общую эффективность использования привлеченных финансовых ресурсов.

Таким образом, состояние корпоративного управления является очень важным интегральным показателем, характеризующим состояние инвестиционного процесса в стране в целом.

Формирующаяся модель пока заметно не влияет на улучшение показателей эффективности деятельности приватизированных предприятий. Несмотря на то что большая часть пакетов акций сконцентрирована у относительно крупных институциональных держателей, это может в ряде случаев не предусматривать осуществления в долгосрочной перспективе управления и контроля над предприятиями, и, следовательно, не является стимулом для долгосрочных инвестиций, связанных с реконструкцией и развитием предприятий. Таким образом, актуальной является проблема эффективного собственника пакетов акций.

Проблемы развития рынка корпоративных ценных бумаг и инвестиционных институтов (прежде всего механизма трансформации рынка преимущественно крупных пакетов в рынок, рассчитанный на множественную инвестиционную базу)

приобретают особое значение как предмет государственного регулирования.

Прогноз перспектив развития российской модели корпоративного управления и контроля предполагает учет многих факторов, среди которых важнейшими (помимо общей хозяйственно-политической ориентации) являются следующие:

- развитие рынка ценных бумаг;
- неизбежность выхода российских предприятий на рынок ценных бумаг в поисках инвестиционных ресурсов и вытекающая отсюда ориентация на ликвидный и множественный рынок;
- развитие адекватной потребностям населения России системы финансовых институтов (посредников), которая обеспечит эффективную трансформацию сбережений в инвестиции;
- степень влияния государства на деятельность крупнейших корпораций;
- дальнейшие сдвиги в структуре собственности в народнохозяйственном масштабе (реальное доминирование частно-собственнического сектора экономики над государственным и смешанным);
- развитие форм и методов деятельности акционерных предприятий, а также взаимоотношений между ними.

На этой основе можно выделить, с учетом элементов переходного состояния, следующие устойчивые черты, которые должны быть характерны для российской модели корпоративного управления в среднесрочном периоде:

- длительное сохранение паритета между внешними и внутренними инвесторами;
- совмещение менеджерами ролей акционера и управляющего, ролей внешнего (через свои компании, фонды и др.) и внутреннего (через администрацию) акционера;
- поддержание паритета между банками среди внешних инвесторов с одной стороны и небанковскими финансовыми институтами и иными юридическими лицами — с другой.

Формирование такой модели совсем не исключает появление условий для конфликта интересов и нарушений прав

акционеров. В этом смысле вопросы правового регулирования функционирования акционерного общества приобретают исключительное значение.

Задача государственного регулирования заключается в формировании моделей корпоративного управления и рынка ценных бумаг, которые содействовали бы успешному развитию приватизированных предприятий, рациональному использованию ограниченных ресурсов и структурным сдвигам в экономике.

Формирование эффективного собственника является долгосрочной задачей, которая может быть решена в ходе перераспределения первичной, сложившейся в ходе чекового этапа приватизации, сильно распыленной структуры собственности при наличии благоприятных внешних условий.

Акции являются ключевым звеном для удержания, защиты или, наоборот, поглощения для корпораций. Однако факт участия одной компании в акционерном капитале другой не всегда свидетельствует о наличии отношений контроля и подчинения.

Контроль над корпорацией обеспечивается лишь владением контрольным пакетом ее акций.

В практической деятельности акционерных компаний ус-танавливается определенный минимум контрольного пакета акций, который в связи с распыленностью акций между массой мелких и средних акционеров заметно уменьшился. Обычно для контроля над крупной промышленной корпорацией достаточно обладать 10% ее акций, а иногда и еще меньшей долей.

Вопросы для самоподготовки

1. Каковы особенности размещения акций и чем они обусловливаются?
2. Какие возможности имеются у владельцев контрольных пакетов акций корпораций?
3. Какие операции осуществляются с акциями поглощаемой компании?
4. Каковы основные задачи поглощающей компании при осуществлении поглощения “компании-цели”?

5. Какие риски и негативные последствия могут возникнуть у поглощаемой компании и ее акционеров?

Рекомендуемая литература к главе 2

Бандурин А. В. Деятельность корпораций. — М.: Буквица, 1999.

Беляева И. Ю. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты (российский опыт). — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.

Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. — М.: Экономика, 2000.

Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Под ред. О. Н. Сосковца. — Мн.: Армига-Маркетинг, Менеджмент, 2001.

Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. — М.: ЗАО “Финстатинформ”, 2002.

Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003.

Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления. — М., “Маркет ДС”, 2006.

Чуб Б. А., Курчаков Р. С. Корпоративное управление. — Казань: Издательство “ДЛС”, 2000.

Глава 3. Организация управления корпоративными структурами

3.1. Организационные формы интеграции

В экономической литературе [10], [29], [39], [42], [45], [47], [85] широко описываются такие наиболее распространенные формы корпоративных объединений, применяемые в мировой практике, как картель, корнер, синдикат, трест, концерн, консорциум, ФПП, конгломерат, холдинг, союз, ассоциация, франчайза, пул, стратегический альянс. В основе их образования, функционирования и развития лежат тенденции концентрации и централизации капитала.

В соответствии с общепринятой классификацией указанные формы межфирменной интеграции подразделяются на жесткие и гибкие согласно их структурно-функциональным особенностям.

Имеются экономические механизмы интеграции и организационно-правовые формы функционирования интегрированных корпоративных структур. В соответствии с этим выделяют экономические механизмы интеграции (содержащие отношения на основе материнских и дочерних предприятий; преобладающих и зависимых предприятий; холдинга, франчайзинга; картеля; кооперации на основе объединения портфелей акций участников; факторинга) и организационные формы (включающие отношения по вертикали, отражаемые в виде холдинга, синдиката, консорциума, ассоциации, финансово-промышленной группы, концерна [85]).

Картель — объединение фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных

сторон коммерческой деятельности компании, соглашение о ценах, рынках сбыта, объемах производства и сбыта, об ассортименте, обмене патентами, условиями найма рабочей силы и т. д. В первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции. Характерным признаком картелей является их формирование на однородных рынках, ориентация на массовое производство и сбыт стандартизированных товаров, например сырья [42, с. 44].

Картель — одна из основных форм соглашений о монополизации рынка, в отличие от концернов, трестов и синдикатов, непосредственно не затрагивающая производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в союз предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обеме партнерами.

Бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли. Картели возникли в результате концентрации производства и централизации капитала в конце XIX в. Распространению картелей способствовали: протекционистская политика правительств, направленная на ограничение иностранной конкуренции, и стремление крупных производителей к объединению усилий с целью захвата внешних рынков.

Предприятия-участники картельных объединений, сохраняя свою собственность на средства и результаты производства, принимают длительные совместные соглашения об установлении единых цен, о делении рынков по потребителям и продукции и т. п.

“Объединение предприятий, преследующее достижение единства действий производителей (поставщиков) одинаковых (либо взаимозаменяемых) товаров и услуг в сфере обращения, в основном за счет устранения прямой ценовой конкуренции ради достижения монопольной прибыли всеми участниками

картеля, реализуется путем соответствующих соглашений (обычно конфиденциальных письменных) его участников. В западном мире общественная государственная реакция на картель настроенно-отрицательная, вступают в действие соответствующие контрольные органы, уполномоченные законом” [85, с. 112]. Поэтому с развитием антимонопольного (антикартельного) законодательства в настоящее время в основном используется скрытая негласная форма картелей, подразумевающая отсутствие письменных договорных обязательств и, как особенность организационного построения, отсутствие ярко выраженной управленческой структуры.

Картельные соглашения заключаются в отношении цен на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т. д. Законодательно запрещаются картели, связанные с фиксированием цен, делением рынка и ограничением выпуска продукции и производственных мощностей.

В связи с запретом картелей в США (в 1890 г. был принят Закон Шермана) функции картелей выполняют торгово-промышленные ассоциации (союзы предпринимателей), осуществляющие межфирменное регулирование рынка в масштабах отрасли. В соответствии с тенденциями развития крупного капитала и обеспечения стабильности рынка Законом Вэбба-Поммерена (1918 г.) разрешено американским компаниям организовывать экспортные ассоциации. Таким образом, несмотря на то что в основном действия ассоциаций осуществлялись в форме картельных соглашений, формально на них не распространялось действие антикартельного законодательства.

К основным признакам картеля относятся:

- объединение компаний одной отрасли для совместной деятельности по реализации продукции;
- сохранение хозяйственной, финансовой, юридической самостоятельности;
- наличие договоренности группы производителей, направленной на полное или частичное уничтожение конкуренции между ними и получение монопольной прибыли.

В мировой практике выделяются следующие *виды картелей*:

– денежный — устанавливающий унифицированные цены наряду с равными условиями поставок и платежей (горизонтальные связи цен);

– долевой:

а) *квотный картель* (картель продукции), выделяющий каждому его участнику квоту для продажи продукции в соответствии с производственными мощностями;

б) *территориальный картель*, выделяющий каждому предприятию территории сбыта и исключающий взаимную конкуренцию;

– *закупочный* — монопольное соглашение о закупке сырья и товаров определенного вида, сорта в интересах всех участников картеля с целью сбить закупочные цены;

– *калькуляционный*, подразумевающий одинаковую структуру и одинаковое содержание расчетов;

– *кондиционный*, определяющий условия реализации товара;

– *кризисный*, создаваемый при спаде спроса (кризисный картель структуры) или временном сокращении сбыта (кризисный картель конъюнктуры);

– *патентный*, определяющий направления совместного использования (не использования) какого-либо технического изобретения;

– *производственный*, устанавливающий объем (квоты) производства для каждого участника.

Различаются также государственные, деятельность которых основывается на инструкциях правительства с учетом интересов промышленников, и частные картели.

Государственные картели могут осуществлять квотирование в интересах малых и высоко затратных фирм. Законодательство многих стран допускает создание картелей определенных видов в соответствии с общественными интересами. Так, индустриально развитые страны нередко оказывают содействие экспортным картелям в целях защиты национальных интересов

на международных рынках и одновременно устанавливают импортные квоты. Это ведет к увеличению национального дохода за счет укрепления позиций или за счет укрепления зарубежных позиций картелей. Картели могут быть использованы также в целях оказания помощи переживающим спад отраслям промышленности.

Существует два подхода к целесообразности развития такой формы межфирменной интеграции, как картель. Учитывая важность картельной формы бизнеса для экономики в качестве использования их в целях объединения национального капитала и однородных предприятий, как способа преодоления нежелательных проявлений иностранной конкуренции, можно говорить о целесообразности данной формы интеграции. В соответствии с этим картели рассматриваются как эффективный инструмент обеспечения устойчивого положения входящих в них корпораций и использования ресурсов при наименьших издержках. Однако с позиции антимонополистической трактовки картелирования, как воспроизводства монополистического капитала, существование картелей подразумевает ценовую дискриминацию и искусственные барьеры вхождения в монополизированные ими отрасли промышленности.

Корнер — форма корпоративных объединений с целью переброски, аккумуляирования, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара. Соединенный капитал используется для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их либо завладеть контрольным пакетом акций.

Синдикат — объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, в целях организации и формирования единой сбытовой сети (склады, транспортные средства, оптовая и розничная сеть, реклама). При этом объединившиеся в синдикат корпорации теряют свою коммерческую самостоятельность. Главная цель создания синдиката — решение вопросов сбыта. В данной форме объединения могут использоваться элементы экономических отношений свойственные картелям.

Некоторые авторы определяют синдикат как “вид картеля, который практически реализует для своих организаций благоприятную среду бизнеса. В рамках синдиката создаются структуры, которым организации-участники делегируют часть своих функций, например сбыт продукции. При этом организации по делегированным функциям теряют свою самостоятельность” [77, с. 48]

Синдикат — организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли. Такими отраслями являются, как правило, горнодобывающая, металлургическая и химическая. Синдикат представляет собой объединение предприятий одной отрасли, при котором собственность на средства производства сохраняется за участниками соглашения, а произведенная продукция является собственностью всего синдиката. Таким образом, предприятия, входящие в синдикат сохраняют производственную и юридическую самостоятельность и утрачивают коммерческую самостоятельность — сбыт продукции всеми участниками осуществляется через единый орган — сбытовую контору, организованную в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и т. п. Каждый из участников синдиката заключает одинаковые по своим условиям договор со сбытовой конторой на сбыт своей продукции.

Функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. В зависимости от условий соглашения через единый сбытовой орган может осуществляться сбыт не всей продукции, а только определенной ее части. Сбытовые конторы могут концентрировать заказы с последующим распределением их между участниками синдиката. Концентрация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную выгоду от закупки сырья по заниженным ценам и продажи продукции по завышенным, устанавливать рыночные цены, осуществлять товарный демпинг. Схема типовой организационной структуры

синдиката со сбытовой конторой, созданной в форме акционерного общества, приведена на рис. 14.

Особенностями синдиката являются:

- централизация сбыта продукции предприятий-участников через единый сбытовой орган;
- сохранение участниками синдиката юридической, производственной самостоятельности и ограничение коммерческой самостоятельности;
- являясь разновидностью картельного соглашения синдикат позволяет устранить внутреннюю конкуренцию среди его участников;
- возможность сохранения участниками синдиката в ряде случаев собственной сбытовой сети, тесно связанной с синдикатской сбытовой конторой;
- возможность осуществления через синдикатскую сбытовую контору закупок сырья для участников синдиката.

Синдикаты были наиболее распространены в начале XX в. в России, Германии, Франции. В современных условиях данная форма монополистического объединения одноотраслевого профиля заменяется более сложными и гибкими — конгломератами, концернами.

Трест — объединение предприятий, фирм, в рамках которого участники, вошедшие в его состав, теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность, руководствуются в своей деятельности решениями управляющего центра. Трест представляет собой объединение предприятий на основе установления общей собственности на средства производства. Схема типовой организационной структуры треста представлена на рис. 15.

Трест может объединять как однородные так и разнородные предприятия. В связи с возможностью объединения в трест предприятий различных отраслей выделяется вертикальное трестирование как разновидность комбината. Это дает возможность создания технологических цепочек и снижения издержек при выпуске готовой продукции. Одновременно появляется возможность перераспределения материальных, производственных



Рис. 14. Типовая организационная структура синдиката со сбытовой конторой, созданной в форме акционерного общества

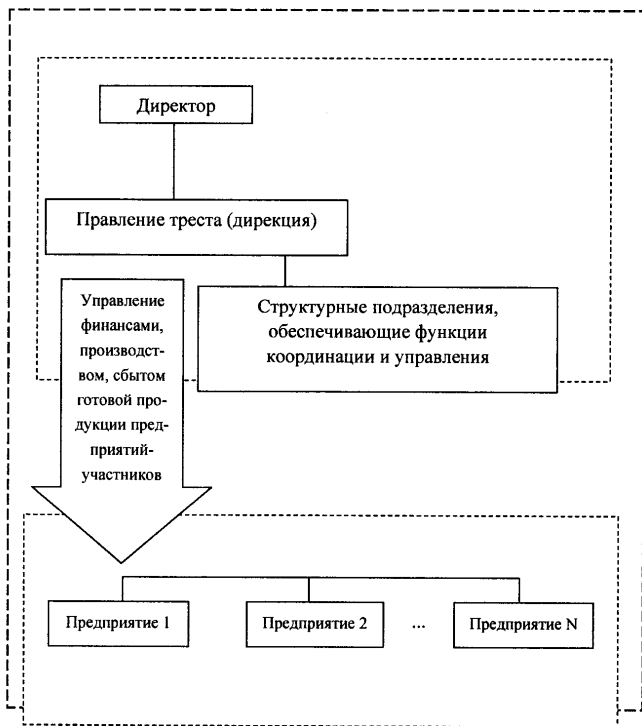


Рис. 15. Типовая организационная структура треста

и финансовых ресурсов между предприятиями-участниками такого треста (комбината).

Каждый участник треста, организованного в форме акционерного общества, получает определенный пакет акций в соответствии со своей долей капитала. Это дает им право участия в управлении и получения доли прибыли.

Трест представляет собой самую жесткую форму интеграции. В отличие от картелей и синдикатов тресты объединяют все виды хозяйственной деятельности предприятий-участников. В сравнении с картелем и синдикатом, в тресте отмечается более высокая концентрация капитала, что обеспечивает достаточный уровень конкурентоспособности и получение более высокой прибыли участниками.

Основными особенностями трестов являются:

- объединение всех видов хозяйственной деятельности предприятий-участников;
- специализация на выпуске одного или нескольких аналогичных видов продукции;
- предприятия-участники теряют юридическую, производственную, хозяйственную, коммерческую самостоятельность;
- наличие головной компании, осуществляющей централизованное руководство трестом.

В зависимости от характера интеграционных связей выделяются следующие виды трестов:

- объединения полностью слившихся предприятий;
- тресты, участники которых сохраняют формальную самостоятельность, фактически подчиняясь финансовому центру (холдинговой компании).

Такая широко распространенная форма интеграции отечественных предприятий, как трест, со временем утратила свое значение в связи с изменением экономических отношений, отношений собственности и появлением многообразия организационно-правовых форм. В качестве более совершенных форм интеграции все большее распространение получают концерны и конгломераты.

Концерн — добровольное объединение предприятий и ресурсов, функционирующее на постоянной основе, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации как управленческих функций, так и функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий. Концерн объединя-

ет формально независимые предприятия путем установления финансового контроля над ними. Имеет общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями. Концерны могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединять предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперативных связях. Как правило, это форма многоотраслевого объединения. Образуется вокруг крупной материнской компании или холдинга, контролирующего несколько юридически самостоятельных компаний. Типовая организационная структура концерна представлена на рис. 16. Организационное построение концерна подразумевает вертикальное или горизонтальное объединение предприятий с отчетливо выраженным производственным центром. Правовой основой взаимодействия участников концерна являются отношения “материнская компания — дочерние фирмы”, “холдинг — формально независимые фирмы, связанные договорными обязательствами”.

Основными особенностями концерна являются:

- производственный характер объединения;
- жесткая форма интеграции;
- полный контроль деятельности участников концерна основным предприятием;
- централизация управления, научно-технической и кадровой политики, ценообразования, централизованное использование производственных мощностей.

В организационной структуре концерна также могут быть использованы экономические отношения: “основное предприятие — зависимое предприятие”, “холдинг” как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Входящие в состав концерна компании, связанные посредством системы участия в капитале, финансами, договорами общности интересов, патентно-лицензионными соглашениями, производственным сотрудничеством, номинально остаются самостоятельными юридическими лицами, находясь в полном подчинении единому центру. В администрации основного предприятия могут быть выделены службы



Рис. 16. Типовая организационная структура концерна

для управления собственно концерном, либо основным предприятием, либо дочерними. В целях согласования деятельности участников концерна формируется координационный совет или совет представителей участников. Председателем совета должен быть исполнительный директор или представитель коллегиального исполнительного органа основного предприятия. Головная компания концерна организуется в виде холдинговой компании преимущественно смешанного типа или на основе взаимодействия основного и зависимых (ассоциированных) обществ.

Функции, входящие в компетенцию концерна и осуществляемые им в централизованном порядке, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Функции, входящие в компетенцию органов управления концерна и осуществляемые в централизованном порядке

Наименование функции	Содержание функций
1	2
Общее руководство	Разработка экономических, технических и социальных показателей деятельности концерна и дочерних (зависимых) предприятий. Разработка общих целевых программ (хозяйственных, инвестиционных, социальных). Стратегическое планирование. Разработка и осуществление общих и единых принципов корпоративного управления. Анализ и контроль внутрикорпоративных отношений с зависимыми предприятиями. Представительские функции. Введение консолидируемого учета отчетности. Осуществление аудита участников концерна. Формирование корпоративной политики
Управление кадрами	Согласование кандидатур руководителей и непосредственное назначение руководящих работников дочерних предприятий. Организация обучения, повышения квалификации. Мотивация. Разработка политики занятости, заработной платы, обеспечение благоприятного корпоративного климата

1	2
Планирование	Разработка текущих, среднесрочных и долгосрочных планов
Маркетинг	Разработка и реализация маркетинговых программ. Осуществление маркетинговых исследований. Разработка сбытовой политики концерна
Управление финансами	Разработка бюджета концерна. Налоговое планирование. Обеспечение эффективного использования финансовых ресурсов. Разработка учетной политики. Разработка кредитной и валютной политики. Разработка планов эмиссий ценных бумаг, портфельной политики концерна. Разработка и реализация капитальных вложений и обеспечение их финансирования

В зависимости от характера интеграционных связей различают:

- *вертикальные концерны*, объединяющие компании различных отраслей, связанные последовательностью технологического процесса производства готовой продукции (горнодобывающие, металлургические и машиностроительные);
- *горизонтальные концерны*, объединяющие компании одной отрасли, производящие одну и ту же продукцию или осуществляющие одни и те же стадии производства.

В соответствии с системой участия в капитале различают:

- *концерны подчинения*, организованные в виде материнской и дочерних компаний. Целью создания таких концернов является объединение производств в единую технологическую цепочку.
- *концерны координации*, созданные таким образом, что отдельные входящие в его состав компании, осуществляют взаимный обмен акциями. Таким образом, все члены находящегося под единым руководством концерна оказывают взаимное влияние на проводимую им политику. Целью создания таких концернов является интеграция посредством осуществления единой

финансовой и научно-технической политики, согласованного производственного развития компаний, кадровой политики и т. д. Концерны координации, включающие технологически слабо связанные предприятия, можно сравнить с конгломератами.

Консорциум — временное объединение (ограниченное объединение ресурсов) корпораций, банков и других самостоятельных хозяйствующих субъектов. Как правило, целью организации консорциума является реализация крупного инвестиционного проекта. Консорциумы используются для решения одной или нескольких задач, таких, как, например, совместное проведение крупных финансовых операций по размещению займов, акций; осуществление научно- или капиталоемких проектов, в том числе международных. При этом создаются на временной основе единые органы управления, централизованно выполняющие ограниченный набор управленческих функций. Организационная структура консорциума включает в себя сравнительно немногочисленный аппарат управления (совет директоров) и не содержит других дополнительных звеньев. Организация консорциума может происходить с созданием юридического лица в форме акционерного общества и т. п. или без таковой.

Основными особенностями консорциумов являются:

- наличие соглашения об организации консорциума;
- координация деятельности, долгосрочная стратегия развития, единая инвестиционная политика;
- сохранение полной юридической и экономической самостоятельности предприятий-участников (исключая направления деятельности, связанные с достижением цели консорциума);
- осуществление научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных;
- имущество предприятий-участников не передается в собственность концерна, управление не носит доверительного характера;
- участники не ограничены в правах вхождения в другие консорциумы и в количестве реализуемых проектов.

Организаторами консорциумов могут выступать различные структуры: банковские, научные, производственные, государ-

ственные, что обуславливается целями применения таких форм интеграции. На рис. 17 изображены виды консорциумов и структуры, являющиеся их организаторами.

Используя такую форму интеграции, как консорциум, возможно выполнять экономические программы и решать производственные задачи, требующие мобилизации большого объема ресурсов. Несмотря на то что консорциум является одной из форм сращивания банковского и промышленного капитала, его принципиальным отличием от других форм межфирменной интеграции является то, что целью данного объединения не является непосредственное получение прибыли. Вся его деятельность направлена на максимальную выгоду организаций-участников от решения экономических и производственных задач.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) — зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели.

Предполагая повысить эффективность ФПГ, следует думать о диверсификации их деятельности, о выходе ФПГ на разнообразные отрасли народного хозяйства и виды деятельности. Между тем имеющиеся сведения показывают отраслевую привязанность, отраслевую ограниченность в действиях российских групп¹.

Как показывает мировой опыт, самой распространенной формой финансово-промышленной группы является ФПГ холдингового типа. Механизм владения контрольным пакетом позволяет холдинговой компании проводить единую политику и осуществлять единый контроль в отношении компаний группы. При этом размеры холдинговой компании во много раз меньше

¹ Крупнейшие американские концерны одновременно действуют в 30–50 отраслях; среди 100 крупнейших компаний в Англии 96 являются многоотраслевыми, в Италии — 90, во Франции — 84, в ФРГ — 78 [84, с. 117].

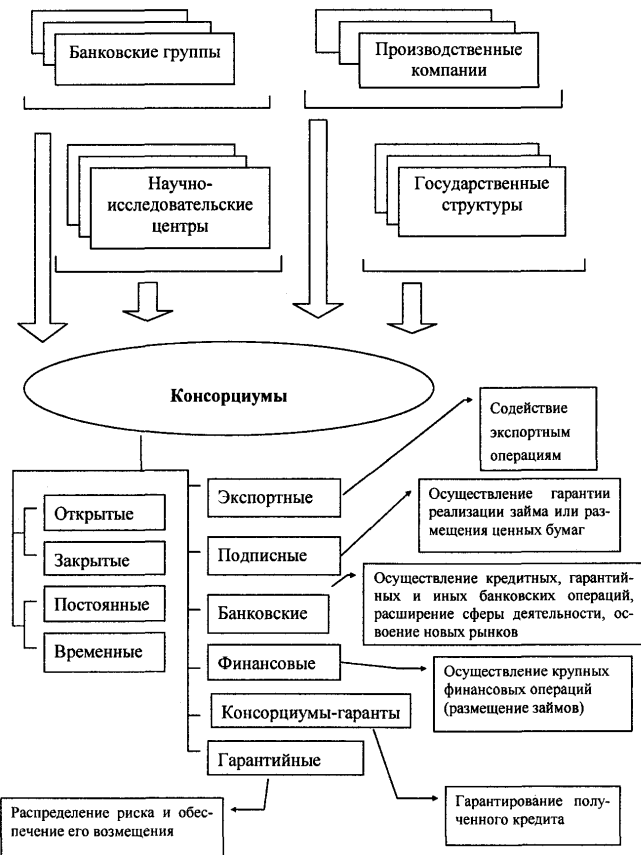


Рис. 17. Виды консорциумов и структуры, являющиеся их организаторами

контролируемых фирм. На волне формирования финансово-промышленных групп в 90-е годы XX в. на базе металлургических предприятий были созданы ФПГ “Магнитогорская сталь”, ФПГ “Носта-Трубы-Газ”, МФПГ “Межгосметиз” и другие. В основном крупные корпорации в черной металлургии образовывались на базе частных предпринимательских структур. В результате процессов перераспределения собственности образовывались базовые структуры путем консолидации профильных активов и осуществления реструктуризации предприятий. Большинство металлургических корпораций использует структуру смешанного холдинга и офшорный механизм владения активами. По холдинговому типу построены “Северсталь-групп”, “ММК”, “Мечел”, “Углемет”.

Холдинг — акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одной или нескольких корпораций, управляющая или контролирующая их деятельность и определяющая общую стратегию развития. Схема типовой организационной структуры холдинга изображена на рис. 18.

Различают следующие виды холдинга: чистый и смешанный. *Чистый холдинг* осуществляет управление и контроль путем консолидации пакетов акций в рамках одной компании. *Смешанный холдинг* создается путем формирования промышленными и иными компаниями дочерних структур или поглощения ими других компаний. Кроме управленческой и контрольной функций смешанный холдинг предполагает ведение предпринимательской деятельности.

Основное преимущество холдинговых компаний заключается в повышении конкурентоспособности группы взаимосвязанных предприятий. Это становится возможным прежде всего за счет концентрации и быстрой мобилизации значительных ресурсов на необходимых направлениях и оптимизации использования привлеченных капиталов для всей группы предприятий. В деятельности холдинговой структуры одновременно участвует множество промышленных, научных, строительных, торговых, проектно-технологических, транспортных, финансовых орга-



Рис. 18. Типовая организационная структура холдинга

низаций. Среди других преимуществ образования холдингов можно выделить:

- концентрацию производства, позволяющую получить максимальную отдачу на вложенный капитал;
- устранение конкуренции и подчинение предприятий группы единым стратегическим целям;

- обеспечение контроля за ценами на конечную продукцию;
- объединение интеллектуального потенциала и технических возможностей;
- снижение суммарных издержек производства;
- минимизацию уровня предпринимательских рисков;
- обеспечение эффективного управления структурой.

Холдинги образуются посредством: реорганизации компании путем выделения из ее состава юридически самостоятельных, зависимых и дочерних организаций; концентрации акций компаний во владении материнской компании; образования новых компаний с функциями чистого холдинга при сохранении контрольных пакетов акций этих организаций; образования промежуточных холдинговых структур для выполнения определенных задач в области наукоемких производств (лицензионных, инвестиционных, патентных).

Эффективное управление холдингом осуществляется посредством владения им контрольной долей капитала. Важной задачей управления становится минимизация затрат инвестора на контрольный пакет акций и обеспечение при этом контроля над управлением организацией. Чем больше уровней собственности, тем сложнее организация управления и структура собственности. Однако с точки зрения собственника, чем больше уровней в структуре собственности, тем большую собственность он может контролировать с помощью меньших ресурсов, если эта собственность соответствующим образом организована. Отношение средств, необходимых для приобретения доли акций, дающей право контролировать организации, входящие в холдинг, к суммарной цене акционерного капитала этих организаций называется стоимостью контроля ($СК$), что можно выразить следующей формулой:

$$СК = \frac{ЦКП_{ск}}{\sum_{i=1}^n ЦСК_i}$$

где $СК$ — стоимость контроля;

$ЦКП_{ск}$ — цена контрольного пакета, принадлежащего субъекту контроля;

$ЦСК_i$ — цена собственного капитала (или рыночная цена акционерного капитала) i -й подконтрольной организации, входящей в холдинг¹.

Крупнейшие финансово-промышленные группы мира (General Motors, General Electric, Exxon, Nestle, Unilever, Olivetty, Philips и др.) являются примерами смешанных холдинговых структур.

Так, например, финансово-промышленная группа General Electric наращивает усилия в 15 наукоемких секторах промышленности на 173 заводах в США и более 100 предприятиях в 25 странах мира, включая Россию. С 1992 г. начала свои операции с открытия первого дилерского пункта на российском рынке и другая транснациональная корпорация (ТНК) — General Motors. В 1996 г. было организовано сборочное производство в г. Елабуге, в 1997 г. начаты официальные продажи автомобилей, собранных на Елабужском заводе. Инвестиционная политика данной корпорации на рынке России включает:

- создание совместных производств с использованием местного промышленного потенциала;
- расширение ассортимента предлагаемых автомобилей;
- организацию разветвленной сети продажного и послепродажного обслуживания².

Среди российских холдингов, не зарегистрированных как финансово-промышленные группы, можно отметить наиболее известные: РАО “Газпром”, РАО “ЕЭС России”, НК “Лукойл” и др.

Союз — это объединение по отраслевому, территориальному и иному признаку в целях обеспечения общих интересов

¹ Акопов В. С., Борисов Д. А. См.: Некоторые вопросы управления организациями типа “холдинг” // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 4. — С. 55.

² Рынок ценных бумаг. — 1998. — № 6. — С. 40.

участников в государственных, международных и иных организациях.

Ассоциация — добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов. Формируется для функционирования как на временной, так и на длительной основе. Основное предназначение — координация действий, консультации в определенных областях и сферах деятельности.

Франчайза (франц. *franchise* — льгота, привилегия) — объединение, в соответствии с условиями которого крупная корпорация обязуется снабжать мелкую компанию своими товарами, рекламными услугами, технологиями, предоставлять услуги в области менеджмента, маркетинга с учетом местных условий или особенностей обслуживаемой фирмы.

Суть франчайзинговых отношений в том, что крупные корпорации, обладающие широко известными и популярными товарными знаками и отработанными технологиями (франчайзеры) предоставляют самостоятельным предприятиям (франчайзи) право использовать эти технологии и свою торговую марку для продажи товаров и оказания услуг на условиях, определенных договором (франшизой). При этом франчайзер берет на себя обязательства по поставке оборудования, сырья и материалов, оказывает своим франчайзи непосредственную финансовую помощь, предоставляя кредиты, либо косвенную помощь в виде поручительства и гарантий.

Система франчайзинговых отношений имеет большое отражение в экономической литературе, в которой рассматриваются особенности существующих в мировой практике видов франчайзинга: товарного, производственного и делового.

Товарный франчайзинг основан на том, что франчайзи гарантируется право продажи товаров и услуг франчайзера на определенной территории, используя торговую марку. При этом франчайзи, получая определенную долю от объема продаж, одновременно несет риск, связанный с ее реализацией.

Производственный франчайзинг предусматривает предоставление компанией-франчайзером права другим предприятиям использовать свой товарный знак или торговую марку при изготовлении запатентованной продукции или продукции производимой с использованием патентованного процесса (ноу-хау). Данный вид франчайзинга применяется в компаниях Pepsi, Coca-Cola.

Деловой франчайзинг предусматривает, кроме использования торговой марки, ведение бизнеса компанией-франчайзи в соответствии с рыночной стратегией франчайзера, соблюдение технических требований и полной ответственности за экономические результаты своей деятельности. Данный вид франчайзинга применяется в компаниях McDonald's, PizzaHut, Buskin Robbin's, Xerox и др.

Пул (англ. pool — общий котел) — форма монополистического объединения компаний на временной основе, подразумевающая поступление и накопление прибыли всех участников пула в общем фонде с целью дальнейшего распределения между ними в соответствии с заранее определенными пропорциями.

Пулы, наряду с рингами и конвенциями, являются низшими формами монополизации экономики, представляя собой временные соглашения о ценах, участники которых обязуются в течение определенного периода времени продавать свою продукцию по единым установленным ценам.

В мировой практике можно встретить следующие виды пулов [48]:

1. *Биржевой* — объединение финансовых средств для повышения или понижения курса акций на фондовой бирже и в спекулятивной игре на разнице в курсах.

2. *“Конкретный”* — объединение инвесторов, направляющих свои инвестиции на конкретный объект.

3. *Патентный* — соглашение более чем двух компаний о взаимном использовании патента. Участники патентного пула получают доход в размере квоты, назначаемой при вступлении в пул, от прибыли, которую дает использование патента.

4. *Торговый* — объединение, в котором участники договариваются о накоплении и задержке на складах какого-либо товара до момента, наиболее выгодного для его продажи по повышенным ценам в результате искусственно созданного дефицита.

Конгломератное объединение — группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнородных продуктов (не конкурирующих друг с другом).

Конгломератное слияние — слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

Использование рассмотренных в настоящем разделе форм интеграции и особенности их функционирования определяются экономической целесообразностью и действующим законодательством.

В качестве основных целей объединения предприятий в корпорации можно выделить следующие:

- увеличение рыночной доли;
- повышение качества товаров;
- снижение издержек по сравнению с конкурентами;
- расширение ассортимента продуктов и повышение их привлекательности;
- укрепление репутации перед потребителями;
- повышение качества обслуживания;
- расширение применения инноваций;
- укрепление конкурентных позиций на международном уровне;
- рост доходов;
- рост дивидендов;
- увеличение доходов на инвестируемый капитал;
- повышение кредитного и облигационного рейтингов;
- рост потоков наличности;
- повышение рыночной стоимости акций;
- улучшение и оптимизация структуры источников **доходов**.

Создание корпоративных объединений предоставляет возможность объединившимся структурам повысить конкурентоспособность как их конечного продукта, так и бизнеса в целом. Именно решение этих проблем для нашей национальной экономики должно стать реальным результатом проводимых рыночных реформ. Создание различного рода интегрированных структур является одним из основных методов повышения эффективности и устойчивости хозяйственной деятельности компании.

3.2. Организационная структура управления корпорации

Рассмотрим структуру, содержание и функции органов управления, исполнительных органов, а также органов, не участвующих в управлении корпорацией.

Прежде всего необходимо коснуться вопросов компетенции общего собрания акционеров, определения правового статуса, порядка формирования и работы совета директоров корпорации, полномочий и ответственности его членов.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления акционерной корпорации. Рассмотрим вопросы, относящиеся к компетенции общего собрания акционеров, касающиеся формирования органов управления корпорации, исполнительных и других органов корпорации — необходимых элементов ее организационной структуры. К таким вопросам относятся:

- определение количественного состава совета директоров, избрание его членов и указание условий, при которых досрочно прекращаются их полномочия;

- образование исполнительного органа, определение условий досрочного прекращения его полномочий, если уставом решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров;

- избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) с оговоркой о досрочном прекращении их полномочий;

- избрание членов счетной комиссии с оговоркой о досрочном прекращении их полномочий;

- утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов корпорации.

Федеральным законом “Об акционерных обществах” (ст. 53) предусмотрено, что акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в совет директоров (наблюдательный совет) общества, коллегиальный исполнительный орган, ревизионную комиссию и счетную комиссию общества, число которых не может превышать количественный состав соответствующего органа, а также кандидата на должность единоличного исполнительного органа. Такие предложения должны поступить в общество не позднее чем через 30 дней после окончания финансового года, если уставом общества не установлен более поздний срок. В случае, если предлагаемая повестка дня внеочередного общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании членов совета директоров (наблюдательного совета) общества, акционеры (акционер) общества, являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций общества, вправе предложить кандидатов для избрания в совет директоров (наблюдательный совет) общества, число которых не может превышать количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) общества. Такие предложения должны поступить в общество не менее чем за 30 дней до даты проведения внеочередного общего собрания акционеров, если уставом общества не установлен более поздний срок.

К информации (материалам), подлежащей предоставлению лицам, имеющим право на участие в общем собрании акционеров при подготовке к проведению общего собрания акционеров, относятся годовая бухгалтерская отчетность, в том числе заключение аудитора, заключение ревизионной комиссии (ревизора) по результатам проверки годовой бухгалтерской отчетности; сведения о кандидате (кандидатах) в исполнительные органы общества, совет директоров (наблюдательный совет), ревизионную комиссию, счетную комиссию общества; проект изменений и дополнений, вносимых в устав, или проект устава общества

в новой редакции; проекты внутренних документов; проекты решений общего собрания акционеров, а также информация (материалы), предусмотренная уставом.

К компетенции общего собрания акционеров относятся также:

- определение порядка ведения общего собрания акционеров;
- внесение изменений и дополнений в устав или утверждение устава в новой редакции;
- реорганизация, ликвидация, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- определение количества, номинальной стоимости, типа объявленных акций и прав, предоставляемых акциями;
- увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций, если уставом увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества;
- уменьшение уставного капитала путем уменьшения номинальной стоимости акций, путем приобретения обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных обществом акций;
- утверждение аудитора;
- выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года;
- утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках (счетов прибылей и убытков) общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков по результатам финансового года;
- дробление и консолидация акций;

– принятие решений об одобрении сделок и крупных сделок в случаях, предусмотренных законом. Крупной сделкой считается сделка (в том числе заем, кредит, залог, поручительство) или несколько взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет 25 и более процентов балансовой стоимости активов общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, за исключением сделок, совершаемых в процессе обычной хозяйственной деятельности общества, сделок, связанных с размещением посредством подписки (реализацией) обыкновенных акций общества, и сделок, связанных с размещением эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции общества. Уставом общества могут быть установлены также иные случаи, при которых на совершаемые обществом сделки распространяется порядок одобрения крупных сделок, предусмотренный законом;

– приобретение обществом размещенных акций в случаях, предусмотренных законом;

– принятие решения об участии в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;

– решение иных вопросов, предусмотренных законом.

Вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества. Вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение совету директоров (наблюдательному совету) общества, за исключением вопросов, предусмотренных Федеральным законом “Об акционерных обществах”.

Совет директоров является коллегиальным органом управления и осуществляет общее руководство деятельностью акционерного общества в пределах своей компетенции, которая определяется Федеральным законом “Об акционерных обществах”, уставом общества. Основными задачами совета директоров, как правило, являются: разработка и реализация политики,

обеспечивающей динамичное развитие корпорации, повышение ее устойчивости и увеличение прибыльности. Важной задачей совета директоров является также выработка оптимальных методов работы, распространение передового опыта и совершенствование организации управления, обеспечение эффективности корпоративных отношений.

Совет директоров корпорации, функционирующей в форме акционерного общества, руководствуется в своей деятельности Федеральным законом “Об акционерных обществах”, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, уставом, решениями общего собрания акционеров, внутренними корпоративными актами. При этом решения общего собрания акционеров, принятые в рамках его компетенции, являются для совета директоров обязательными. Совет директоров подотчетен общему собранию акционеров.

К компетенции совета директоров относятся:

- определение приоритетных направлений деятельности общества, утверждение перспективных планов и основных программ деятельности общества, в том числе бюджетов и инвестиционной программы;
- созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров. Годовое общее собрание акционеров проводится в сроки, устанавливаемые уставом общества, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. На общем собрании акционеров должны решаться вопросы об избрании совета директоров (наблюдательного совета), ревизионной комиссии (ревизора), утверждении аудитора, утверждении годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и убытках (счетов прибылей и убытков) общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков общества по результатам финансового года и иные вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания акционеров.

В случае, если в течение установленного законом сроком советом директоров (наблюдательным советом) не принято решение о созыве внеочередного общего собрания акционеров или принято решение об отказе в его созыве, внеочередное общее собрание акционеров может быть созвано органами и лицами, требующими его созыва. При этом органы и лица, созывающие внеочередное общее собрание акционеров, обладают предусмотренными законом полномочиями, необходимыми для созыва и проведения общего собрания акционеров. В этом случае расходы на подготовку и проведение общего собрания акционеров могут быть возмещены по решению общего собрания акционеров за счет средств общества¹;

- утверждение повестки дня общего собрания акционеров и иные вопросы организации общего собрания акционеров, предусмотренные Федеральным законом “Об акционерных обществах” и уставом общества;

- размещение обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом “Об акционерных обществах”;

- определение цены (денежная оценка) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом “Об акционерных обществах”;

- приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом “Об акционерных обществах”;

- разработка для общего собрания акционеров рекомендаций по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии общества вознаграждения и компенсации, а также определение размера оплаты услуг аудитора общества;

- разработка для общего собрания акционеров общества рекомендаций по максимальному размеру дивидендов по акциям и порядку их выплаты;

- использование резервного и иных фондов общества;

¹ Пункт 8 ст. 55 Федерального закона “Об акционерных обществах”.

- утверждение внутренних документов общества по вопросам, находящимся в компетенции совета директоров;
- принятие решений об одобрении крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в случаях, отнесенных законом к компетенции совета директоров. Порядок одобрения сделки, в отношении которой имеется заинтересованность, представлен в табл. 2;
- принятие решения о передаче функций держателя реестра акционеров общества регистратору, утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;
- создание филиалов и открытие представительств.

Таблица 2

**Порядок одобрения сделок,
в отношении которых имеется заинтересованность**

Численность акционеров (владельцев голосующих акций)	Орган, принимающий решение об одобрении сделки, в отношении которой имеется заинтересованность	
	Совет директоров	Общее собрание акционеров
1000 и менее	Большинством голосов директоров, не заинтересованных в совершении сделки	Большинством голосов всех не заинтересованных в сделке акционеров (владельцев голосующих акций), если количество незаинтересованных директоров составляет менее определенного уставом кворума для проведения заседания совета директоров
Более 1000	Большинством голосов независимых директоров, не заинтересованных в совершении сделки	Большинством голосов всех не заинтересованных в сделке акционеров (владельцев голосующих акций), если все члены совета директоров признаются заинтересованными лицами и (или) не являются независимыми директорами

В соответствии с уставом к компетенции совета директоров могут быть также отнесены следующие вопросы:

- увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций в пределах количества и типов объявленных акций;
 - образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий;
 - определение существенных условий труда председателя и членов правления общества;
 - установление размеров вознаграждения и компенсации председателю и членам правления общества, согласование вопроса о совмещении ими должностей в органах управления других организаций;
 - назначение первых вице-президентов и вице-президентов общества и прекращение их полномочий;
 - принятие решений об участии в дочерних и зависимых обществах;
 - согласование сделок, следствием которых является отчуждение акций дочерних и зависимых обществ независимо от их стоимости, иных ценных бумаг, если они подпадают под понятие крупной сделки, а также имущественных комплексов организаций, созданных обществом, независимо от стоимости этих имущественных комплексов;
 - утверждение ежеквартальных отчетов эмитента в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации;
 - образование комитетов и комиссий совета директоров, утверждение их составов и положений о них;
 - назначение представителей общества в органах управления дочерних и зависимых обществ.
- Кроме вышеперечисленных функций совет директоров должен определять позиции корпорации (представителей корпорации) по следующим вопросам повестки дня общего собрания акционеров и заседания совета директоров дочерних и зависимых обществ, акциями (долями) которых владеет корпорация:
- ликвидация или реорганизация дочерних и зависимых обществ;
 - определение количества членов совета директоров дочерних и зависимых обществ;

- досрочное прекращение полномочий членов совета директоров дочерних и зависимых обществ;
- принятие решения по кандидатурам руководителей органов управления дочерних и зависимых обществ;
- увеличение уставного капитала дочерних и зависимых обществ путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций;
- определение предельного количества объявленных акций дочерних и зависимых обществ, дробление и консолидация указанных акций;
- совершение крупных сделок дочерними и зависимыми обществами;
- определение повестки дня общего собрания акционеров дочерних и зависимых обществ;
- принятие решений об участии дочерних и зависимых обществ в других организациях (о вступлении в организацию или о создании новой организации);
- принятие решения по вопросам, отнесенным к компетенции общего собрания акционеров дочерних и зависимых обществ, когда 100% их голосующих акций принадлежит корпорации.

Вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров, не могут быть переданы на решение президенту или правлению.

Количество членов совета директоров определяется уставом или решением общего собрания акционеров. При этом член совета директоров корпорации может не быть ее акционером. Определение количественного состава совета директоров в зависимости от численности акционеров (владельцев голосующих акций) представлено в табл. 3.

Таблица 3

Определение количественного состава совета директоров отечественных акционерных корпораций

Численность акционеров (владельцев голосующих акций)	Минимальное количество членов совета директоров
1000 и менее	5
более 1000	7
более 10 000	9

Выборы членов совета директоров в отечественных акционерных корпорациях осуществляются кумулятивным голосованием: число голосов, принадлежащих акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в совет директоров; акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами. Избранными в состав совета директоров считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

Членом совета директоров может быть только физическое лицо. Президент корпорации не может быть одновременно и председателем совета директоров. Члены правления не могут составлять более одной четвертой состава совета директоров. Члены совета директоров не могут быть членами ревизионной комиссии. Члены совета директоров избираются годовым общим собранием акционеров на период до следующего годового общего собрания акционеров. Если годовое общее собрание акционеров не было проведено в установленные Федеральным законом «Об акционерных обществах» сроки, полномочия совета директоров прекращаются, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. Одно и то же лицо может быть избрано членом совета директоров неограниченное число раз. В случае совершения членом совета директоров действий, противоречащих интересам общества, решением общего собрания акционеров его полномочия могут быть прекращены досрочно. Член совета директоров вправе в любое время добровольно сложить свои полномочия, известив об этом письменно совет директоров. Председатель и заместитель (заместители) председателя совета директоров избираются членами совета директоров из своего числа большинством голосов членов совета директоров. Совет директоров вправе в любое время переизбрать своего председателя и заместителя (заместителей) председателя большинством голосов членов совета директоров. Член совета директоров может быть избран председателем или заместителем председателя совета директоров неограниченное число раз.

Члены совета директоров обязаны **действовать в интересах** общества, осуществлять свои права и **исполнять обязанности** добросовестно и разумно, не разглашать **ставшую известной** им информацию, составляющую **служебную или коммерческую тайну**. Члены совета директоров имеют **право знакомиться** с нормативными, учетными, отчетными, финансовыми и прочими документами и материалами общества, в том числе аудиторскими заключениями, протоколами заседаний правления общества, необходимыми для решения вопросов, относящихся к компетенции совета директоров, запрашивать копии указанных документов. По решению общего собрания акционеров членам совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов совета директоров, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации. Размеры вознаграждения и компенсации устанавливаются общим собранием акционеров. Члены совета директоров обязаны лично принимать участие в заседаниях совета директоров, за исключением случаев проведения заочного голосования. Если присутствие члена совета директоров на заседании невозможно, он уведомляет об этом совет директоров с указанием причины отсутствия. При этом член совета директоров вправе направить председателю совета директоров свое письменно изложенное мнение по вопросам повестки дня. Члены совета директоров не вправе использовать свое положение и полученную информацию о деятельности общества в личных интересах, а также допускать их использование в личных интересах другими лицами.

Члены совета директоров доводят до сведения совета директоров, ревизионной комиссии и аудитора общества информацию:

- о юридических лицах, голосующими акциями (долями, паями) которых в количестве 20 и более процентов они владеют самостоятельно или совместно со своим аффилированным лицом (лицами);

- о юридических лицах, в органах управления которых они занимают должности;

- об известных им совершаемых или предполагаемых сделках, в которых они могут быть признаны заинтересованными лицами;

- о намерении учреждать или принимать участие в организациях, являющихся конкурентами.

Члены совета директоров общества несут в соответствии с законодательством Российской Федерации ответственность за ущерб, причиненный обществу их действиями (бездействием). При этом члены совета директоров, голосовавшие против решения, которое повлекло причинение обществу ущерба, или не принимавшие участия в голосовании, ответственности не несут.

Далее рассмотрим порядок создания и компетенцию исполнительных органов корпорации, счетной и ревизионной комиссии.

Исполнительные органы. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) общества и общему собранию акционеров. Правление, дирекция действуют на основании устава, а также утверждаемого общим собранием акционеров положения, регламента, в котором устанавливаются сроки и порядок созыва и проведения его заседаний, а также порядок принятия решений.

Счетная комиссия создается в обществе с числом акционеров (владельцев голосующих акций) общества более ста. В функции счетной комиссии входит:

- проверка полномочий и регистрация лиц, участвующих в общем собрании акционеров;

- определение кворума общего собрания акционеров;

- разъяснение вопросов, возникающих в связи с реализацией акционерами (их представителями) права голоса на общем собрании;

- разъяснение порядка голосования по вопросам, выносимым на голосование;
- обеспечение установленного порядка голосования и прав акционеров на участие в голосовании;
- подсчет голосов и подведение итогов голосования;
- составление протокола об итогах голосования;
- передача в архив бюллетеней для голосования.

Количественный и персональный состав счетной комиссии утверждается общим собранием акционеров. В составе счетной комиссии не может быть менее трех человек. В счетную комиссию не могут входить члены совета директоров (наблюдательного совета) общества, члены ревизионной комиссии (ревизор) общества, члены коллегиального исполнительного органа общества, единоличный исполнительный орган общества, а равно управляющая организация или управляющий, а также лица, выдвигаемые кандидатами на эти должности. В случае, если срок полномочий счетной комиссии истек либо количество ее членов стало менее трех, а также в случае явки для исполнения своих обязанностей менее трех членов счетной комиссии для осуществления функций счетной комиссии может быть привлечен регистратор. Выполнение функций счетной комиссии может быть поручено регистратору, являющемуся держателем реестра акционеров корпорации. При числе акционеров (владельцев голосующих акций) более 500, функции счетной комиссии выполняет регистратор.

Ревизионная комиссия избирается общим собранием акционеров в соответствии с уставом общества для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества. По решению общего собрания акционеров и в установленном им размере членам ревизионной комиссии в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими своих обязанностей. Компетенция ревизионной комиссии определяется Федеральным законом “Об акционерных обществах” и уставом. Порядок деятельности ревизионной комиссии определяется внутренним документом, утверждаемым общим

собранием акционеров, — положением о ревизионной комиссии. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности осуществляется по итогам деятельности общества за год, а также может быть инициирована в любое время ревизионной комиссией, решением общего собрания акционеров, совета директоров или по требованию акционера (акционеров), владеющего в совокупности не менее чем 10% голосующих акций. По требованию ревизионной комиссии лица, занимающие должности в органах управления общества, обязаны представить документы о финансово-хозяйственной деятельности. Члены ревизионной комиссии общества не могут одновременно являться членами совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления общества. Акции, принадлежащие членам совета директоров или лицам, занимающим должности в органах управления общества, не могут участвовать в голосовании при избрании членов ревизионной комиссии.

Организационная структура управления корпорации. Многообразие организационных форм интеграции и их специфика, связанная с целями и условиями функционирования, обуславливает различия в структурном построении корпораций. Следует признать также тот факт, что законодательная и нормативная база, регламентирующая вопросы корпоративного управления и функционирование совета директоров и высшего исполнительного руководства корпораций, имеет существенные страновые различия.

В некоторых странах функции совета директоров выполняются наблюдательными советами. Это означает, что такой совет не имеет исполнительных функций. В других странах, напротив, совет директоров имеет более широкие полномочия, что позволяет ему устанавливать общие принципы управления корпорацией. В отношении таких органов, как совет директоров и исполнительное руководство (*senior management, management*) иногда применяется общий термин, и они называются “структурами” корпоративного управления. Однако не следует путать это с понятием “организационная структура управления”.

Под организационной структурой управления корпорации понимается устойчивая к кризисным ситуациям и прочим негативным проявлениям целостная совокупность внутренних и обособленных структурных подразделений, расположенных в иерархической последовательности, обусловленная миссией и стратегическими целями корпорации, с наличием вертикальных и горизонтальных взаимосвязей, установленных в соответствии с законодательными и внутренними корпоративными нормами, отличающаяся высоким уровнем динамизма и адаптации к возможным изменениям внутренней и внешней среды функционирования корпорации.

В целях обеспечения стабильного положения корпорации, ее организационная структура управления должна максимально отвечать поставленным целям и быть в наибольшей степени приспособлена к условиям внешней среды. В этой связи мероприятия по оптимизации организационной структуры управления помимо таких этапов, как установка критериев оценки организационной структуры управления согласно выработанной антикризисной стратегии и анализ действующей организационной структуры управления должны включать в себя также анализ факторов внешней среды: анализ макроокружения, анализ непосредственного окружения.

При построении организационной структуры корпорации должны соблюдаться следующие основные принципы:

- отражение корпоративных целей и задач и соответствие условиям внешней среды;
- оптимальное разделение труда по уровням иерархии;
- наличие совершенных вертикальных и горизонтальных связей.

Типовая организационная структура управления корпорации представлена на рис. 19. Организационная структура корпорации должна максимальным образом соответствовать современным требованиям рыночной экономики, в зависимости от чего устанавливается оптимальный уровень централизации и децентрализации, степень распределения прав и ответственности, масштаб контроля и степень самостоятельности.

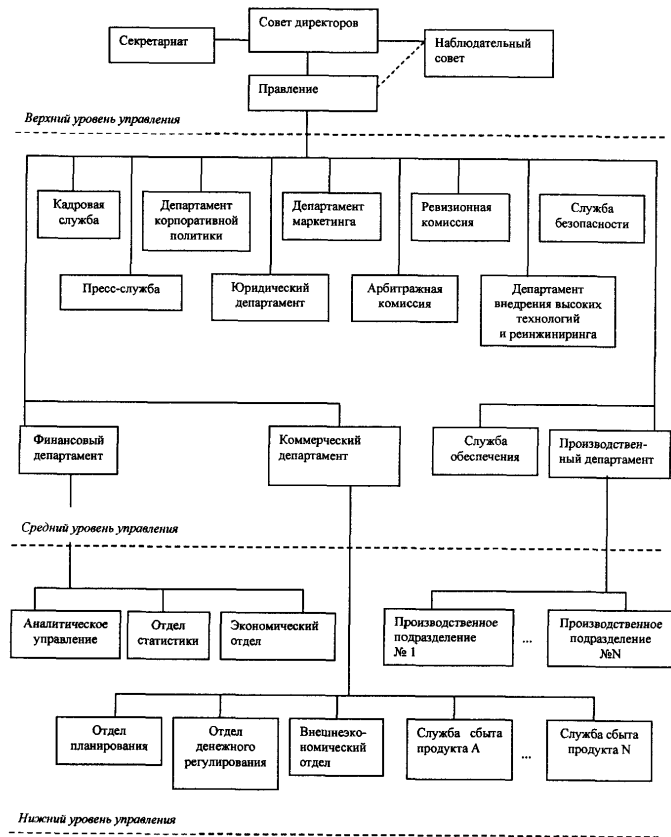


Рис. 19. Пример организационной структуры управления корпорации

Многообразие организационных структур управления обусловлено использованием при их построении различных видов департаментализации. В структурах управления корпораций используются элементы базовых разновидностей организационных структур: линейной, функциональной, дивизиональной, матричной.

Исключительно линейные связи, как основной признак *линейной организационной структуры управления*, обуславливают все ее плюсы и минусы. Департаментализация в линейной организационной структуре управления осуществляется путем формирования автономных, самостоятельных и функционально однородных подразделений, не являющихся специализированными в той или иной сфере деятельности. Основными системообразующими связями являются прямые линейные связи типа “руководитель—подчиненный”. Линейная организационная структура управления представлена на рис. 20.

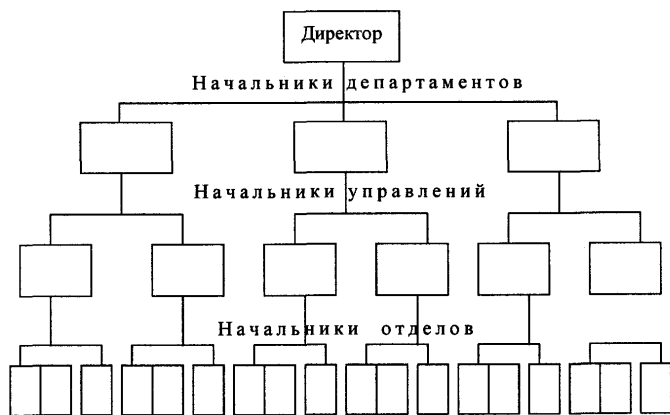


Рис. 20. Линейная организационная структура управления

Достоинствами данного вида организационных структур управления являются:

- четкая система взаимосвязей типа “начальник—подчиненный”;
- в явном виде выраженная ответственность;
- наличие быстрой реакции на прямые управленческие воздействия;
- относительная простота построения организационной структуры управления;
- высокая степень “прозрачности” деятельности всех структурных единиц.

Среди недостатков можно выделить:

- чрезмерную нагрузку на базовый уровень управления;
- отсутствие вспомогательных подразделений;
- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- высокую зависимость от личных качеств руководителей любого уровня.

Высокая степень централизации при принятии управленческих решений приводит к тому, что ее деятельность становится полностью зависимой от деятельности базового уровня управления. Находящиеся на низших уровнях иерархии руководители мелких структурных подразделений и служащие становятся только проводниками и исполнителями воли высшего менеджмента. При этом полностью отсутствует инициатива со стороны служащих. Высшему менеджменту организации это грозит большими перегрузками, так как ему необходимо осуществлять оперативное управление, вследствие чего происходит снижение эффективности функционирования организации в целом.

Децентрализация снимает такие проблемы. Однако, при делегировании полномочий на нижестоящий уровень управления, одновременно с дополнительной ответственностью за принятие управленческих решений следует расширить права руководителей нижестоящих уровней иерархии. Соответственно такому

уровню сложности и напряженности работы следует применять необходимые инструменты мотивации.

Линейные структуры применимы в организациях, в которых отсутствует функциональное разделение управленческой деятельности, в том числе на малых предприятиях, в отдельных подразделениях крупных предприятий (производственное подразделение, состоящее из бригад).

Схожа по строению с линейной организационной структурой управления *функциональная структура*, учитывающая функциональную специализацию, соответствующую данной организации, и характеризующаяся наличием прямых и обратных функциональных коммуникаций между различными структурными подразделениями. Данная структура отличается многообразием вертикальных межуровневых связей. Наличие в организационной структуре управления функциональных связей позволяет различным структурным подразделениям координировать и контролировать работу друг друга. Это может происходить как на уровне обособленных структурных подразделений, так и на уровне управлений, отделов и даже групп. Появляется реальная возможность включать в функциональные организационные структуры управления различные обслуживающие подразделения.

Функциональная организационная структура управления представлена на рис. 21.

Функциональная организационная структура управления имеет определенные преимущества:

- снятие части нагрузки с базового уровня управления;
- снижение или устранение потребности в специалистах широкого профиля;
- наличие возможности создания штабных подструктур.

Среди недостатков функциональной организационной структуры управления можно выделить:

- усложнение организационных связей;
- большое количество новых информационных каналов;
- перераспределение ответственности на служащих нескольких структурных подразделений;

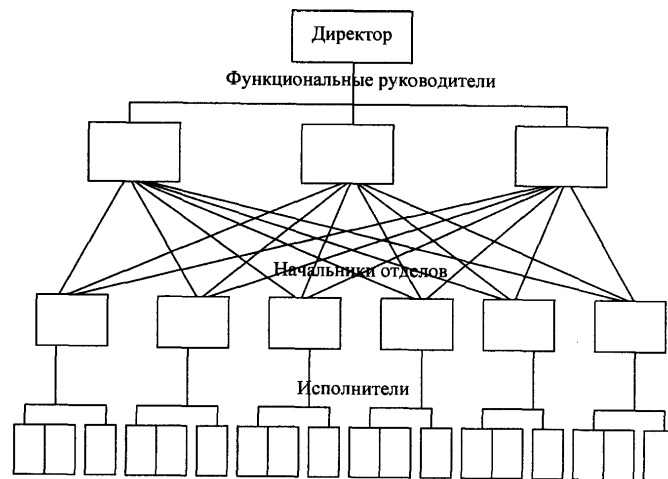


Рис. 21. Функциональная организационная структура управления

- затруднение координации деятельности организации;
- тенденции к чрезмерной централизации.

Функциональная организационная структура управления производственного предприятия представлена на рис. 22.

Для *линейно-функциональной организационной структуры управления* характерно сочетание линейных и функциональных связей (рис. 23). Функционально специализированные структурные подразделения теряют самостоятельность влияния на нижестоящие по уровням иерархии подразделения. Вертикальные связи четко подразделяются на основные (линейные) и дополнительные (функциональные). Наличие многочисленных связей существенно затрудняет координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений, а также создает значительные перегрузки для руководителей, вынужденных выполнять все управленческие функции.

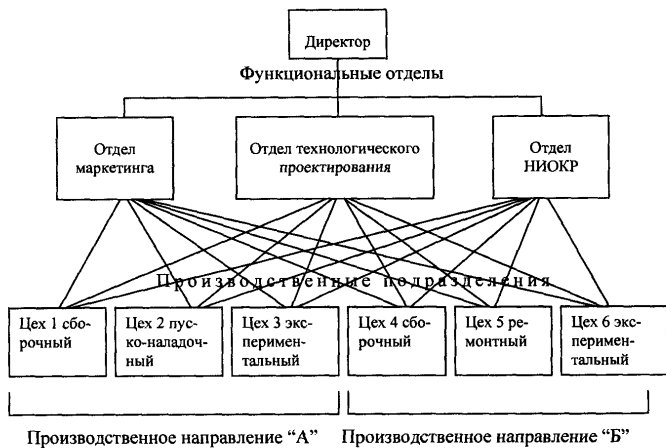


Рис. 22. Функциональная организационная структура управления производственного предприятия

Линейно-функциональные структуры применяются на крупных многопрофильных и многофункциональных предприятиях.

Для *штабных структур* характерно сосредоточение функционального обеспечения в штабах, высокая значимость линейного руководства и слабость функционального управления.

Штабная организационная структура управления может успешно использоваться на малых предприятиях (рис. 24).

Органические (адаптивные) организационные структуры управления, значительно более гибкие по сравнению с бюрократическими, обладают способностью быстро приспосабливаться к динамичной внешней среде. Основными видами таких структур являются дивизиональные и матричные организационные структуры управления.

В основе *дивизиональной структуры управления* находится принцип разделения структуры на дивизионы, т. е. на



Рис. 23. Линейно-функциональная организационная структура управления

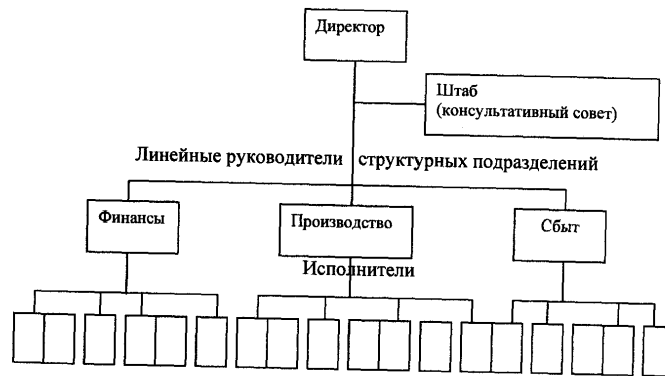


Рис. 24. Штабная организационная структура управления

крупные обособленные структурные подразделения с большой степенью самостоятельности. Это достигается тем, что в каждом из таких структурных подразделений есть необходимое для их эффективного функционирования количество необходимых внутренних подразделений.

Дивизиональная организационная структура управления характеризуется многоуровневостью, определенной полицентричностью, расширением среднего звена и усилением его роли в деятельности организации. Основными видами структурными связей являются вертикальные и горизонтальные в пределах отдельных дивизионов. Дивизиональные структуры широко используются в крупных диверсифицированных корпорациях. Дивизиональная организационная структура управления представлена на рис. 25.

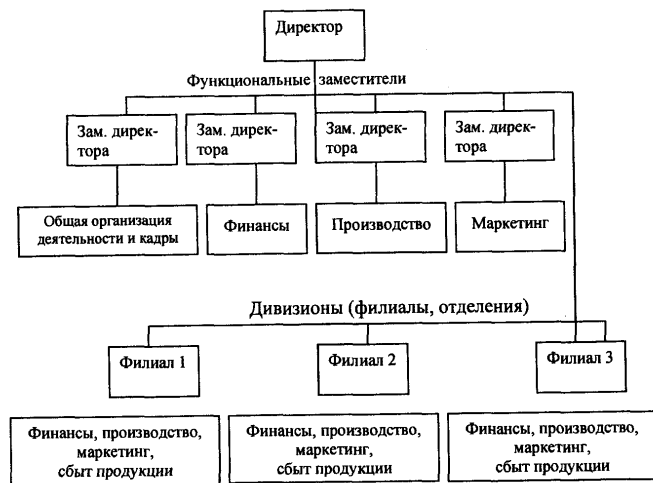


Рис. 25. Типовая дивизиональная организационная структура управления

Достоинствами дивизиональной организационной структуры управления являются:

- высокая степень самостоятельности дивизионов;
- делегирование части полномочий высшего менеджмента;
- высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;
- наличие тенденций к децентрализации;
- развитие у руководителей обособленных структурных подразделений необходимых умений и навыков для возможного пополнения за счет них резерва на выдвижение.

Недостатками дивизиональной организационной структуры управления являются:

- ослабление контроля над деятельностью дивизионов;
- дублирование функций в дивизионах;
- ослабление связей между персоналом различных дивизионов;
- отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами у высшего менеджмента, за счет чего эти обособленные структурные подразделения могут иметь различный уровень конкурентоспособности.

В дивизиональной организационной структуре управления, построенной по продуктовому признаку, департаментализация осуществляется по отдельным продуктовым группам, структура каждой из которых может формироваться с использованием линейно-функциональных связей.

Дивизиональная организационная структура управления, построенная по региональному признаку (региональная), представлена на рис. 27.

В дивизиональной организационной структуре управления, построенной по потребительскому признаку, департаментализация осуществляется по отдельным группам потребителей, на которые ориентированы производство и сбыт продукции.

Дивизиональная организационная структура управления, построенная по потребительскому признаку (потребительская), представлена на рис. 28.

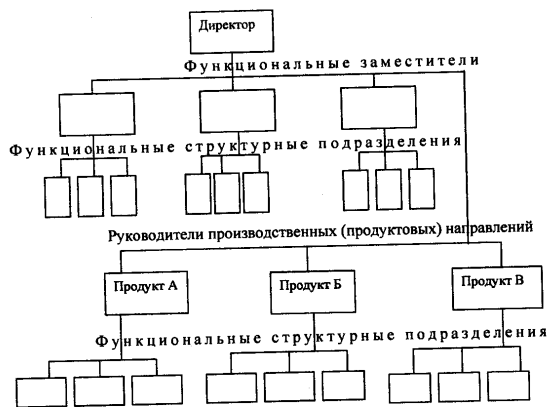


Рис. 26. Дивизиональная организационная структура управления, построенная по продуктовому признаку (продуктовая)

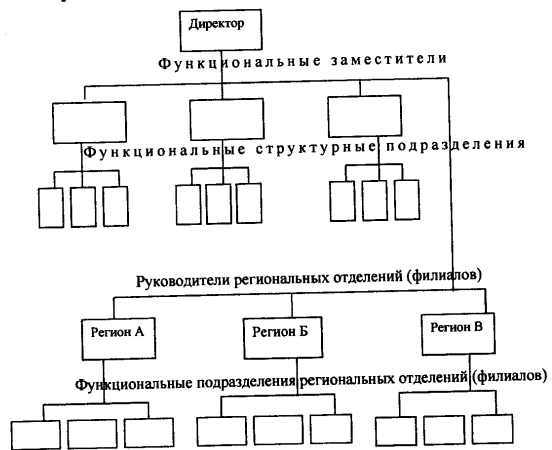


Рис. 27. Дивизиональная организационная структура управления, построенная по региональному признаку (региональная)



Рис. 28. Дивизиональная организационная структура управления, построенная по потребительскому признаку (потребительская)

В дивизиональной организационной структуре управления, построенной по потребительскому признаку, могут применяться в различном сочетании виды департаментализации по отдельным группам продукции, по отдельным регионам и странам, по группам потребителей, на которые ориентированы производство и сбыт продукции.

Дивизиональная организационная структура управления, построенная по комбинированному признаку (смешанная), представлена на рис. 29.

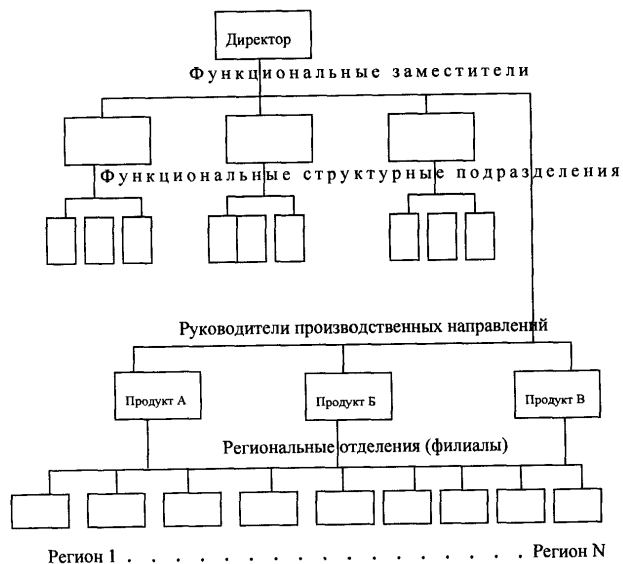


Рис. 29. Дивизиональная организационная структура управления, построенная по комбинированному признаку (смешанная)

Матричные организационные структуры управления относятся к полиадминистративным структурам. При такой организации работа постоянно ведется по нескольким направлениям одновременно. При внедрении нового проекта назначается руководитель, отвечающий за этот процесс полностью. Для осуществления действенной помощи в организации процесса внедрения нового проекта под его начало выделяются высокопрофессиональные сотрудники.

После завершения процесса они вновь занимают места в своих подразделениях. Матричная организационная структура

состоит из основных базисных структур типа “круг”, в основном образующихся в границах корпорации для быстрого внедрения нескольких проектов одновременно.

Матричная организационная структура управления, построенная по комбинированному признаку (смешанная), представлена на рис. 30.

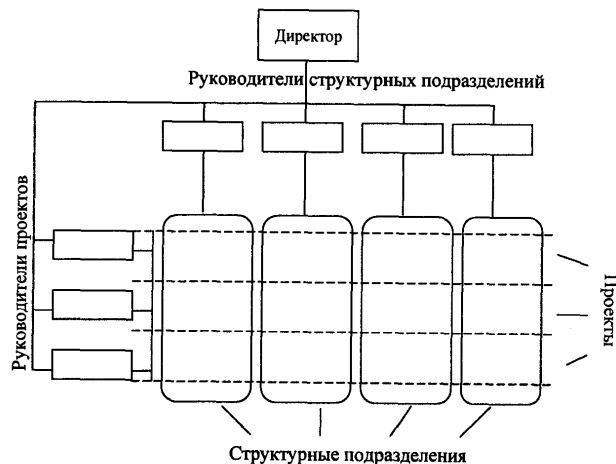


Рис. 30. Матричная организационная структура управления

Достоинствами матричной организационной структуры управления являются:

- возможность оперативной ориентации на потребности своих клиентов;
- снижение затрат на разработку и апробацию новых проектов;
- сокращение времени на внедрение новых проектов.

Недостатками матричной организационной структуры управления являются:

– сложность в управлении и координации деятельности в целом;

– несоблюдение принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику;

– опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов.

Организационную структуру следует рассматривать с учетом различных критериев. На эффективность деятельности организации влияют:

– реальные взаимосвязи между людьми и их работой;
– политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;
– полномочия и функции работников на различных уровнях управления.

Рациональная организационная структура управления предполагает комбинацию указанных факторов.

Оценка эффективности структуры управления.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющую определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

• по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

• по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры выступает наиболее полное и устойчивое достижение конечных целей системы управления при относительно небольших затратах на ее функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Нередко вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных ее подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов. Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть сгруппированы следующим образом [47].

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления и выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризую-

щих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, может рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации.

Под *экономичностью* аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в опре-

деленном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечит максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, т. е. способным обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. К характеристикам структуры относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Рассмотрим некоторые показатели организационной структуры.

1. Показатель структурной централизации определяется отношением количества структурных подразделений, управляемых из единого центра, к общему количеству структурных подразделений одного уровня.

2. Показатель централизации персонала определяется отношением численности работников централизованных подразделений к общей численности работников.

3. Показатель централизации работ определяется отношением объема работ, выполняемых централизованными подразделениями к общему объему работ, выполняемых всеми подразделениями.

4. Показатель уровня специализации определяется как отношение количества специализированных подразделений (бизнес-единиц) к общему количеству подразделений.

5. Показатель соблюдения норм управляемости определяется как отношение фактической и нормативной численности работников, находящихся в подчинении у одного руководителя.

6. Показатель структурной напряженности определяется как отношение общего количества подразделений к удельному весу работников аппарата управления в общей численности работников организации.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры. Важными требованиями являются способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование как одного из основных требований к их выбору — максимального соответствия каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полноты отражения достигаемого эффекта.

Вопросы для самоподготовки

1. Что является высшим органом управления акционерной корпорации и каковы его компетенция и порядок функционирования?

2. Объясните порядок формирования совета директоров корпорации.

3. Какова компетенция совета директоров корпорации?

4. Каков порядок одобрения сделок, в отношении которых имеется заинтересованность?

5. Назовите функции ревизионной комиссии в корпорациях.

6. С какой целью в корпорациях создается арбитражная комиссия?

7. Обоснуйте целесообразность использования в корпоративных структурах того или иного вида департаментализации.

8. Дайте понятие организационной структуры управления корпорации.

9. Каким требованиям должна соответствовать организационная структура корпорации?

10. С использованием каких показателей можно оценить эффективность организационной структуры управления корпорации?

3.3. Разработка и принятие управленческих решений

Для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, необходимо следовать определенной методологической основе. Процесс и процедура принятия решений имеют комплексную структуру. Для того чтобы принять управленческое решение, менеджер должен квалифицированно применять на практике:

– методологию управленческого решения — логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций по разработке решений;

– методы разработки управленческих решений, включающие в себя способы и приемы выполнения операций, необходи-

мых в разработке управленческих решений (способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и т. д.);

– организацию разработки управленческого решения — упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения, осуществляемое посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, распределения ответственности. По критериям рациональности, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы выбирается вариант последовательности операций по разработке решения;

– оценку качества управленческих решений. Качество управленческого решения — это совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например: своевременность, адресность, конкретность.

Объект принятия управленческого решения — многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:

- техническое развитие;
- организация основного и вспомогательного производства;
- маркетинговая деятельность;
- экономическое и финансовое развитие;
- организация заработной платы и премирования;
- социальное развитие;
- управление;
- бухгалтерская деятельность;
- кадровое обеспечение и т. д.

Решение — результат выбора из множества вариантов и альтернатив — представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды

информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить:

- на входящую и исходящую;
- обрабатываемую и необрабатываемую;
- текстовую и графическую;
- постоянную и переменную;
- нормативную, аналитическую, статистическую;
- первичную и вторичную;
- директивную, распределительную, отчетную.

Ценность получаемой информации зависит от четкости постановки задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии предприятия; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли.

Организационные решения принимаются на всех уровнях управления и являются одной из функций работы менеджера, они направлены на достижение поставленной цели или задачи. Они могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Запрограммированное решение — это результат реализации определенной последовательности этапов или действий и принимается на основе ограниченного количества альтернатив.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи. М. Мескон

и другие ученые предложили матрицу решений, типичных для функций управления.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия и связано со специальной проработкой ряда стратегических альтернатив, которое накладывает на менеджера большую социальную нагрузку. Все это предполагает не только психологическую подготовленность менеджера к предельным нагрузкам, но и наличие значительного опыта в сочетании с соответствующими ситуациями личностными качествами.

Принятие решения предшествуют несколько этапов:

– возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;

- выбор критериев, по которым будет принято решение;
- разработка и формулировка альтернатив;
- выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
- утверждение (принятие) решения;
- организация работ по реализации решения;
- обратная связь.

Существует пять критериев для оценки возможностей организационной структуры управления:

1. Степень способности применяемой организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли.

2. Степень способности существующей структуры управления создавать условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП.

3. Степень способности быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим осуществлять действия.

4. Степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет специализации общественного труда и производства.

5. Степень эффективности системы производственного контроля при данной организационной структуре управления.

Объектом для возникновения проблем могут служить итоговые показатели деятельности предприятия (организации). Например, в результате деятельности предприятия стали резко ухудшаться показатели конечных результатов работы (повы-

шение себестоимости продукции, снижение роста производительности труда и его качества, прибыли и рентабельности) или возникли конфликтные ситуации, высокая текучесть кадров.

В этой связи группы показателей для анализа работы предприятия могут быть следующими: политические, социальные, экономические, технические, технологические, организационные.

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как общие, организационные, запрограммированные, незапрограммированные, рациональные, нерациональные, вероятностные, решения в условиях неопределенности, интуитивные, на основе компромисса, альтернативные.

Из всей классификации попытаемся рассмотреть лишь некоторые наиболее важные решения. Известно, что принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, в зависимости от уровня, на котором принимается решение. Чем выше уровень принятия управляющего решения, тем выше моральная ответственность за его принятие.

Управленческое решение устанавливает переход от того, что имеется, к тому, что должно быть сделано за определенный период. В процессе подготовки решения выявляются проблемы, уточняются цели, ведется вариантная проработка решений, выбор лучшего варианта и завершается его утверждение.

Управленческие решения могут быть единоличными, коллективными, коллективные, стратегические (перспективные), тактические (ближайшие), оперативные.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

При выборе критериев для принятия решения менеджер руководствуется системой норм и нормативов, с которыми можно сравнить альтернативное решение. Нормы, как правило, ограничивают выбор критериев, так как менеджер не может изменить трактовку того или иного закона, что сужает деятельность в

принятии решения. К числу таких ограничений можно отнести отсутствие достаточного опыта и квалификации, наличие острой конкуренции и др.

При этом необходимо помнить, что эффективность принятия решения на среднем и низшем уровнях управления во многом определяется полномочиями, которые им делегировало высшее звено управления. Таким образом, критерии при принятии управленческого решения служат своего рода стандартом ограничения.

Перед принятием управленческого решения менеджер должен иметь перечень альтернатив по решению возникшей проблемы. Но наличие такого перечня альтернатив предполагает глубокое изучение самой проблемы и выделение наиболее значимых, из которых может быть сделан окончательный выбор оптимальной альтернативы. Как мы отметили выше, выбор оптимальной альтернативы и ее оценка производятся или самим менеджером, или группой экспертов.

Процесс принятия решения требует логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворения их в жизнь.

Из всех неопределенностей менеджеру необходимо выбрать решение, которое позволит достичь конечного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

- стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;
- бинарное решение (“да” или “нет”);
- многоальтернативное решение (имеется очень широкий выбор альтернатив);
- инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Цель упорядоченного подхода к принятию решений — повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. Если причинно-следственный анализ является дедуктивным процессом, который заставляет управляющего собирать дан-

ные, а затем отсеивать их путем критического исключения, то процесс принятия решений выдвигает требование по созданию базы данных, которая затем используется для отсеивания и исключения менее желательных альтернатив.

Процесс принятия решений включает в себя: постановку цели, задач, установление цели решения, разделение критериев (ограничения, желательные характеристики), выработка альтернатив, сравнение альтернатив, определение риска, оценка риска (вероятность/серьезность), принятие решения.

Качество управленческого решения зависит от следующих факторов:

- методология и конкретные методики;
- организация управления;
- механизм управления;
- квалификация персонала;
- информационное обеспечение;
- корпоративный климат.

При принятии управленческого решения необходимо осуществить выбор решения из возможных вариантов. Для формализованного анализа вариантов целесообразно применять метод групповых весов, суть которого состоит в том, чтобы определить групповой вес количественного признака и выявить элементы с наиболее ярко выраженным значением признака.

Такая схема наиболее применима для мультипликативных показателей, основанных на расчете исходных коэффициентов, характеризующих анализируемый тип альтернатив с различных сторон. Например, для инвестиционной ценности можно определить такие характеристики, как величина риска, доходность, срок жизни, периодичность выплат дохода и др.

По всем альтернативам составляется сводная аналитическая таблица, на основании данных которой проводятся дальнейшие вычисления.

На основании данных аналитической таблицы рассчитываются значения искомых интегральных коэффициентов для различных инвестиционных ценностей с учетом групповых

весов для каждого из исходных показателей. Для нахождения групповых весов можно использовать следующий алгоритм:

1. Рассчитывается среднее арифметическое каждой группы исходных коэффициентов.

2. В зависимости от величин исходных показателей выбирается число, например 1, которое делится поочередно на все средние арифметические. Полученные частные являются искомыми групповыми весами.

Исходные коэффициенты входят в интегральный показатель по следующему принципу: показатели, положительно влияющие на интегральный показатель, записываются в числитель, влияющие отрицательно — в знаменатель. Таким образом, интегральный показатель альтернативы выглядит следующим образом:

$$ИП_{Aj} = \left[\prod_{i=1}^I (a_i \cdot k_{ij}) \right] \cdot \left[\prod_{l=1}^L \left(\frac{a_l}{k_{lj}} \right) \right],$$

где $ИП_{Aj}$ — интегральный показатель j -й альтернативы;

a_i, a_l — групповые веса соответственно для i -й и l -й группы показателей;

k_{ij}, k_{lj} — значения коэффициента соответственно i -й и l -й группы для альтернативы j .

После проведения расчетов выбирается альтернатива с наиболее привлекательным значением интегрального показателя. Таким образом, может быть сформулировано управленческое решение на корпоративное инвестирование, которое будет наилучшим из рассмотренных вариантов.

Рекомендуемая литература к главе 3

Бандурин А. В. Деятельность корпораций. — М.: Буквица, 1999.

Губин Е. П. и др. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе. — М.: Юристъ, 1999.

Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. 2-е изд. — СПб.: КультИнформПресс, 2002.

Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Под ред. О. Н. Сосковца. — Мн.: Армита—Маркетинг. Менеджмент, 2001.

Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. — М.: ЗАО “Финстатинформ”, 2002.

Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003.

Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления. — М.: “Маркет ДС”, 2006.

Глава 4. Управление корпоративной собственностью

4.1. Формирование корпоративной собственности

Ресурсы, обеспечивающие любой производственный процесс, складываются из совокупности возобновляемых и невозобновляемых источников материальных и нематериальных ценностей. Ресурсы воспроизводства представлены человеческим трудом, корпоративной собственностью, включающей материальные и нематериальные объекты, денежными средствами, обеспечивающими обмен и движение как самих ресурсов, так и продуктов производства.

С развитием форм интеграции связан процесс отделения непосредственных прав и функций собственника от прав и функций управляющего собственностью. В акционерном обществе, особенно с развитием открытых акционерных обществ, происходит выделение отдельной экономической функции управления капиталом, как производственным, человеческим, так и денежным.

Таким образом, право собственности означает возможность передачи объекта собственности в пользование, распоряжение или владение другим субъектам без утраты самого права собственности с установлением правил, которые те обязаны соблюдать в своей деятельности.

Общественное разделение труда, которое представляет собой внешний фактор формирования и развития отношений собственности, предопределяет объективную необходимость и возможность разделения субъектов собственности, пользования и распоряжения. Материальные предпосылки этого разделения создаются числом и разнообразием объектов собственности.

Одновременно с этим углубление разделения труда вызывает необходимость разделения субъекта собственности и субъектов управления, что создает основу делегирования распорядительных функций (вертикальное разделение труда) и дифференциацию функций управления (горизонтальное разделение труда).

Объектом корпоративной собственности является организационно-обособленная часть национального богатства, юридически закрепленная за конкретной группой собственников (корпорацией).

В роли объекта собственности могут выступать: отдельная вещь; совокупность имущества; имущественный комплекс; земельный, водный или лесной участок; обособленная доля в общей собственности и т. д.



Рис. 31. Экономические аспекты управления корпоративной собственностью

Корпоративная собственность — совокупность объектов недвижимости, имущественных прав, работ и услуг, информации и технологий, нематериальных благ и других частей национального богатства, право пользования, владения, распоряжения которыми принадлежит конкретной корпорации.

Объект собственности — организационно обособленная часть национального богатства, юридически закрепленная за конкретным собственником или группой собственников.

Объекты корпоративного права собственности (объекты управления):

- недвижимое имущество (здания, сооружения, земельные участки, и др.);
- движимое имущество (доли, пай, ценные бумаги, в том числе акции, облигации, и др.);
- денежные средства (валюта, и др.);
- долги (дебиторская задолженность);
- информация;
- интеллектуальная собственность и другие результаты интеллектуальной деятельности корпоративных подразделений.

Право собственности относится к категории вещных прав, сущность которых заключается в прямом господстве над вещью, подразумевающим использование ее управомоченным лицом в своих интересах, и в исключительности осуществления данной возможности.

Субъективное право собственника распадается на три основных правомочия: владения, распоряжения, пользования.

Под **правомочием владения** понимается юридически обеспеченное господство над вещью, т. е. возможность иметь данную вещь у себя, содержать ее в собственном хозяйстве.

Правомочие распоряжения — это возможность определения юридической судьбы вещи путем изменения ее принадлежности, состояния и назначения.

Правомочие пользования — юридически обеспеченная возможность использования вещи путем извлечения из нее любых полезных свойств.

Эти правомочия не полностью характеризуют право собственника. Это лишь основные правомочия с точки зрения отечественной доктрины.

Управление собственностью — как текущее управление корпоративной собственностью, так и стратегические преобразования структуры собственности в корпорации, направленные

на ее оптимизацию в смысле поставленных целей и проводимые в рамках корпоративной стратегии в отношении собственности.

Выделяются следующие *виды корпоративной собственности*:

- дочерние (унитарные) предприятия корпорации;
- пакеты акций, находящиеся в корпоративной собственности;
- корпоративное недвижимое имущество;
- нематериальные активы корпорации.

В качестве основы процесса обращения корпоративной собственности, как правило, используется классификация собственности в системе определений Гражданского Кодекса Российской Федерации (ГК РФ): объекты, субъекты, формы и права собственности.

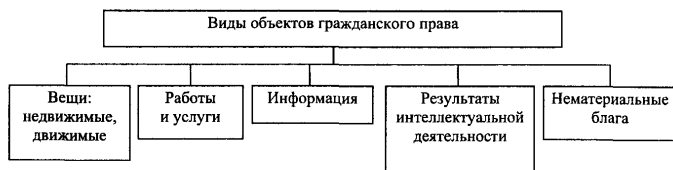


Рис. 32. Объекты гражданского права

Структура объектов движимого и недвижимого имущества может в свою очередь классифицироваться на несколько достаточно крупных блоков. Это позволяет выделить следующие составляющие движимого и недвижимого имущества (рис. 33, 34)¹.

¹ Кроме указанного к недвижимости, в порядке исключения, отнесены подлежащие регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты (ст. 130 ГК РФ). Ключевым моментом в отнесении этих объектов к недвижимости явилась общность требуемых процедур государственной регистрации. К недвижимости относятся также отдельные, составные части сложных объектов недвижимости (зданий), как квартиры и помещения.

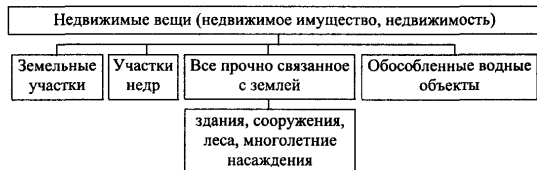


Рис. 33. Виды недвижимого имущества

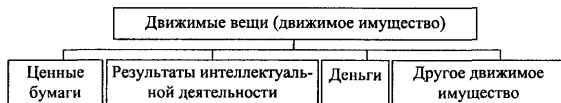


Рис. 34. Виды движимого имущества

Важным является определение в ГК РФ (ст. 132) предприятия как некоего имущественного комплекса. В состав такого имущественного комплекса, согласно ГК РФ, включают все виды движимого и недвижимого имущества, обеспечивающие деятельность данного предприятия (рис. 35).

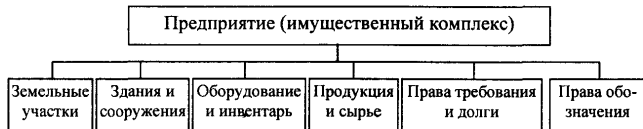


Рис. 35. Структура имущества предприятия (корпорации) как имущественного комплекса

На рынке собственности возможны любые процессы трансформации собственности. Они приводят к концентрации собственности, оптимальной с точки зрения собственников, ее распаду или банкротству собственников.

Как правило, концентрация собственности приводит к образованию высокоинтегрированных структур — корпораций (ФПГ, холдингов, ассоциаций, концернов и др.), в том числе со

смешанной формой собственности и балансом корпоративных интересов их участников: государства и других собственников.

В Российской Федерации, согласно ГК РФ (ст. 212), в равной степени признаются несколько форм собственности: частная, государственная, муниципальная и иные. В операциях над собственностью могут участвовать следующие субъекты собственности, указанные на рис. 36.

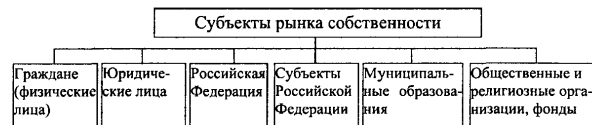


Рис. 36. Участники рынка собственности

Одним из способов перехода прав собственности от государства к частным лицам (в том числе корпорациям) является предусмотренная ст. 217 ГК РФ *приватизация государственного и муниципального имущества*, т. е. передача его в собственность граждан и юридических лиц в порядке, предусмотренном соответствующим законодательством о приватизации.

Иные формы собственности — это, как правило, формы смешанной собственности, а также собственности общественных и других некоммерческих организаций. Именно в группе форм смешанной собственности можно найти многообразие современных хозяйственных образований¹:

- кондоминиумы (объединенное имущество, подразделяемое на индивидуальные частные владения и различные элементы совместной собственности);
- корпоративные объединения: холдинги, тресты и концерны (объединения предприятий и обществ с различными уровнями юридической и хозяйственной самостоятельности) и др.

¹ Общественные и религиозные организации, а также благотворительные и иные фонды, являющиеся собственниками приобретенного или переданного им имущества, могут использовать его (пускать в оборот) на рынке собственности только для определенных их уставами целей.

Одна из главных особенностей управления корпоративной собственностью заключается в том, что эта собственность отличается большим масштабом обобществления, затрудняющим реализацию оперативных управляющих воздействий собственника на объекты собственности. Поэтому при управлении корпоративной собственностью наиболее типичной является передача отдельных объектов конкретным юридическим или физическим лицам, что позволяет локализовать управляющие воздействия на них.

Одна из главных задач управления корпоративной собственностью — обеспечить формирование предпосылок научно-технического развития в виде комплекса общеприменимых технологий, которые после их коммерческой адаптации могут создать стратегические конкурентные преимущества всем участникам корпорации

Как правило, корпорация имеет несколько бизнес-направлений. Любое направление бизнеса корпорации как совокупности юридических лиц, финансов, организационных связей называется **бизнес-направлением** (БН), организационно связанным структурным подразделением корпорации.

Схемы собственности

Если в рамках бизнес-направления создана управляющая компания и все права собственности на субъекты бизнес-направления принадлежат возглавляющей его компании, тогда используется *холдинговая схема* собственности.

Если головная компания бизнес-направления, получает от управляющей компанией корпорации право пользования (управления), а права владения и распоряжения остаются у корпорации, то такая схема собственности называется *трастовой*.

Если в рамках направления бизнеса имеются несколько предприятий без четкой схемы соподчинения, то такая схема собственности является *дифференцированной*.

Схемы управления

Если основной целью управления является капитализация бизнес-направления, т. е. повышение рыночной стоимости самого бизнеса, а для достижения этой цели используются методы

корпоративного управления (управление через советы директоров, стратегическое планирование, ревизионные комиссии, лоббирование, перераспределение финансовых потоков в рамках портфеля с целью их централизации, кадровое), то такое бизнес-направление в корпорации является *дивизиональным*.

Если основной целью управления является получение приемлемого периодического дохода, а для достижения этой цели используются методы прямого участия (трастовые договора, командитные товарищества, участие в доходах, контроль расходов, назначение работников на руководящие посты), то такое бизнес-направление в корпорации является *трастовым*.

Если основной целью управления является развитие бизнеса, организационная структура бизнес-направления только формируется, существуют серьезные предпринимательские риски, само бизнес-направление еще финансируется из бюджета развития, а для достижения поставленных целей применяются жесткие методы (антикризисный, венчурный, инновационный), то такое бизнес-направление разбивается на отдельные хозяйствующие субъекты и является *венчурным*.

Реализация подобных схем позволяет на корпоративном уровне повысить эффективность всего процесса управления собственностью.

4.2. Организация управления финансами корпорации

Управление финансами в корпорациях с участием государства. Проблема привлечения инвестиционных ресурсов, как внутренних, так и внешних, является актуальной для отечественной экономики. Для ее решения необходимо преодолеть такие негативные факторы, как недостаточная развитость финансовых рынков, несовершенство корпоративного управления, недостаточная прозрачность деятельности компаний в отношении финансов и структуры собственности. Становление смешанной формы собственности в российской экономике в ходе рыночных реформ 90-х годов происходило в основном путем закрепления в собственности государства контрольных пакетов акций в АО,

созданных на базе многочисленных предприятий ряда отраслей хозяйства, акционирование и приватизация которых в соответствии с государственными программами приватизации могли осуществляться только по специальному решению органов государственной власти и по особым схемам. К ним примыкают компании с остаточными пакетами акций в собственности государства, по разным причинам не реализованным за ваучеры или реальные деньги, а также компании, в уставный капитал которых включалась “золотая акция”, дававшая право государству определенные возможности влиять на деятельность АО.

Сохранение в процессе радикальных рыночных реформ в России за государством значительной доли контроля (в том числе имущественного) над многими сферами хозяйства было предопределено как объективными, так и субъективными факторами.

К объективным можно отнести: с одной стороны, неспособный с восточноевропейскими странами масштаб самого объекта приватизации — гигантское количество предприятий при полном отсутствии легального частного сектора во всех сферах, с другой — структурно-отраслевые особенности экономики: большой удельный вес ВПК и связанных с ним отраслей; высокую энергоемкость производства, обуславливающую регулятивный интерес государства к тем секторам, хозяйственная деятельность которых во многом определяет инфляционный фон в экономике в целом, и т. д.

Субъективная группа факторов связана с противодействием приватизационному процессу со стороны сохранившей определенное влияние бюрократии в центре и части директорского корпуса.

В России по мере развития приватизации и сокращения масштабов государственной собственности неизбежно встал вопрос о разработке законодательной базы по оперативному и стратегическому управлению новым сектором экономики в целом и смешанными предприятиями в частности.

Появившиеся в ходе проведения массовой приватизации **правовые документы** условно можно разделить на три группы:

– *нормативная база* по представительству интересов государства в акционерных компаниях с государственным участием;

– *акты*, регламентирующие вопросы непосредственного управления государственной собственностью (создания крупных холдинговых структур);

– *нормативные акты* по такому нестандартному для России способу решения данной проблемы, как институт доверительной собственности.

Создание второй группы нормативных актов обусловлено управлением государственной собственностью на базе формирования крупных холдинговых структур или контрольных пакетов акций бывших государственных предприятий — производителей топлива и технологически связанных с ними предприятий смежных отраслей (РАО “ЕЭС России”, ОАО “Газпром”, “ЛУКОЙЛ” и другие вертикально-интегрированные нефтяные компании).

Отличительной чертой всех вышеназванных структур являлось то, что проблема корпоративного управления для них формально не была первоочередной, поскольку они создавались государством с целью контроля над деятельностью подчиненных и интегрированных в них предприятий при определении на федеральном уровне порядка представительства государства в их руководящих органах.

Разработка нормативных актов третьей группы — по внедрению механизмов доверительной собственности (траста) для управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности, — носила характер отдельных пилотных проектов.

Государственная политика в области управления государственными пакетами акций после завершения массовой приватизации включает еще ряд важных моментов: персональные назначения в советы директоров постановлениями правительства РФ или распоряжениями президента РФ; “укрепление” того или иного предприятия (холдинга) с государственным участием за счет вклада в его уставный капитал государственных пакетов акций других предприятий; передачу пакетов акций в некоторые регионы в счет долгов федерального бюджета. Правительством

РФ в сентябре 1999 г. одобрена Концепция управления государственным имуществом и приватизацией в Российской Федерации. Реализация ее базовых положений потенциально способна содействовать интересам государства в сфере корпоративного управления.

В условиях российской переходной экономики реализация интересов государства в качестве акционера способна дать позитивный импульс процессу корпоративного управления:

- путем распространения соответствующих норм и процедур через крупнейшие общенациональные корпорации с участием государства, занимающие высокий удельный вес в экономике и имеющие значительное количество дочерних компаний;

- посредством косвенного влияния на формирование всей правовой среды деятельности акционерных обществ.

Инвестиционные институты. Профессиональное управление финансовыми ресурсами осуществляют инвестиционные институты. Благоприятное воздействие на инвестиционный климат оказали созданные во второй половине 90-х гг. крупные паевые инвестиционные фонды, в том числе и при участии американских финансовых организаций (ПИФ “Пионер”), швейцарским банком (“Паевые Фонды Кредит Свисс”) и т. д. Среди **основных черт новых инвестиционных институтов**, положительно влияющих на инвесторов, можно выделить следующие:

- жесткая регламентированность деятельности;
- защита частных вкладчиков от мошенников;
- возможность вложения средств в недоступные для частных инвесторов финансовые инструменты (ГКО, акции крупных корпораций).

Зарубежные финансовые институты обычно осуществляют управление активами не менее 50–100 тыс. долларов. Отечественные финансовые компании устанавливают этот лимит ниже, учитывая незначительную концентрацию капитала.

Формирование инвестиционного портфеля осуществляется в несколько этапов¹:

¹ Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2003. — С. 422.

- формулирование целей его создания и определение их приоритетности, в частности, что важнее: регулярное получение дивидендов или рост стоимости активов, задание уровней риска, минимальной прибыли, отклонения от ожидаемой прибыли и т. п.;

- выбор финансовой компании (это может быть отечественная или зарубежная фирма; при принятии данного решения можно использовать ряд критериев: репутацию фирмы, ее доступность, виды предлагаемых фирмой портфелей, их доходность, виды используемых инвестиционных инструментов и т. п.);

- выбор банка, который будет вести инвестиционный счет.

Взаимоотношения с акционерами и инвесторами: типичные проблемы и пути их решения. Система корпоративного управления представляет собой организационную модель, с помощью которой компания представляет и защищает интересы своих акционеров и инвесторов. Данная система может включать многое: от совета директоров до схем оплаты труда исполнительного звена и механизмов объявления банкротства. Тип применяемой модели зависит от структуры компании, существующей в рамках рыночной экономики, и отражает сам факт разделения функций владения и управления современной корпорацией.

Корпоративная форма бизнеса — явление сравнительно новое, и возникла она как ответ на определенные требования времени. Наиболее привлекательны для инвесторов **четыре характеристики корпоративной формы бизнеса**: самостоятельность корпорации как юридического лица, организационная ответственность индивидуальных инвесторов, возможность передачи другим лицам акций, а также централизованное управление.

Первые две характеристики проводят грань, отделяющую ответственность корпорации от ответственности ее отдельных членов: то, что принадлежит корпорации, может не принадлежать ее членам, и та ответственность, которую несет корпорация, может не быть ответственностью входящих в нее лиц. Мера ответственности индивидуальных инвесторов ограничена объемом их вклада в корпорацию; соответственно их возможные потери

не могут быть выше их вклада. Распространение корпоративной формы ведения бизнеса позволяет инвесторам диверсифицировать риск инвестирования, т. е. они могут одновременно участвовать в целом ряде компаний. Благодаря этому корпорации получают значительные финансовые ресурсы, необходимые при современных масштабах экономики, а также могут принимать на себя риски, которые не может себе позволить каждый индивидуальный инвестор в отдельности.

Акционеры, отстаивая свои права, заставляют корпорации заботиться о прибыли, увеличивать дивиденды, увольнять не оправдавших надежды руководителей и отказываться от схем выплаты вознаграждений без учета реальных итогов деятельности компании. Суть обвинений акционеров можно представить следующим образом:

1) сращивание банковского и промышленного капитала за счет перекрестного владения акциями и ввода представителей банков в советы директоров компаний (в итоге управляющие пренебрегают интересами акционеров);

2) ущемление прав меньшинства: при слиянии компаний, акции мелких акционеров выкупаются по более низкой цене, чем акции держателей контрольного пакета;

3) отсутствие гласности: корпоративные отчеты не отражают реального положения дел, будь то финансовые затруднения пенсионных фондов или какие-либо допущенные нарушения;

4) неравенство прав: правило “одна акция — один голос” не действует, если лояльные институциональные инвесторы обладают большими правами, нежели индивидуальные акционеры.

Каждый акционер или инвестор корпорации делегирует часть функций по защите своих прав совету директоров и менеджменту корпораций, предполагая, что в процессе принятия стратегических решений будет учтен баланс интересов “собственники—менеджеры—акционеры” через контроль за деятельностью органов управления корпорацией и представляемую каждому акционеру информацию можно убедиться в эффективности действий совета директоров и менеджмента по защите интересов акционеров и инвесторов.

Роль корпораций и их финансов в современной экономике.

Несмотря на то, что понятие “корпорация” уже получило достаточно устойчивые критерии идентификации, отечественные исследователи придерживаются взглядов на понятийные рамки этого термина. Одни к корпоративным организациям относят все коммерческие организации, основанные на членстве, другие — хозяйственные общества и товарищества, третьи — только акционерные общества.

Понятие “корпорация” в российских условиях приобрело специфический оттенок: оно используется для обозначения хозяйствующего субъекта, образованного несколькими юридическими лицами (не исключая участия физических лиц). Причем каждое из них можно рассматривать в качестве самостоятельного экономического субъекта, связанного с другими имуществовыми отношениями, совместным ведением бизнеса, общими целями, интересами, организационной структурой.

Таким образом, с одной стороны корпоративная организация бизнеса является основой надфирменных образований, а с другой — корпорация сама может рассматриваться в качестве интегрированной структуры.

Специфика деятельности корпорации заключается в объединении усилий различных лиц: объединении финансовых ресурсов акционеров для формирования капитала, управляющих — для решения проблем управления, персонала — для выполнения текущих заданий и проч. То есть деятельность корпорации достаточно разнообразна, она включает в себя финансовый поток (привлечение ресурсов, внутреннюю организацию учета, инвестирование), производственный (инновации, производство, качество), различные межпоточковые направления деятельности.

Развитие корпораций сегодня напрямую зависит от правильно организованной финансовой деятельности и в ее рамках кредитной и инвестиционной деятельности. Поскольку реструктуризация корпораций и создание самоуправляемых структур приводит к взаимодействию большого количества юридических лиц, высший менеджмент корпорации, как правило, “проект-

тирует” принципы финансовой, в том числе инвестиционной и кредитной стратегии, на базе таких целей, как:

- консолидация структурных подразделений корпорации в отношении налогов;
- реорганизация производственных мощностей в результате слияния предприятий;
- ускорение процесса диверсификации;
- организация внутренних инвестиционных потоков;
- централизация участия в капитале других предприятий.

Успешная финансовая деятельность корпорации обусловлена как своевременными и правильными решениями высшего менеджмента в текущей работе, так и в вопросах стратегии, которая должна разрабатываться не только на основе внутренних условий корпорации, но и с учетом влияния финансовой системы, складывающейся в России на данном этапе развития рыночных отношений. Это связано с тем, что проводимая в рамках корпорации кредитная стратегия может быть ориентирована на оптимизацию мобилизуемых ресурсов за счет привлечения капиталов, в том числе, путем выпуска ценных бумаг и работы с ними, активного взаимодействия с зарубежными фондами и организациями, использования офшорных и свободных экономических зон, аккумуляции средств работников корпорации в негосударственных (возможно учрежденных в рамках корпорации) пенсионных фондах, страховых компаниях, в депозитах банков и финансовых компаний, а также в капитале предприятий — участников корпорации.

Финансы корпораций и особенности управления ими. В условиях сложившегося кризиса экономики России ни одно предприятие не в состоянии самостоятельно справиться с колоссальным износом собственных производственных фондов, наладить бесперебойную поставку материалов и реализацию продукции, строить жилье и т. п. Все трудности, возникающие в процессе функционирования предприятия, возможно преодолеть только общими усилиями, объединившись в группу. Объединение предприятий предполагает также объединение

материальных и нематериальных ресурсов, что обеспечивает технологическую и экономическую интеграцию для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства и создание новых рабочих мест.

Из этого следует, что финансы корпораций — это денежные отношения, связанные с формированием и расширением денежных ресурсов у предприятий-участников, входящих в корпорацию, и их использованием на выполнение обязательств перед предприятиями — участниками корпорации, финансово-кредитной системы и государством, а также на обеспечение функционирования как отдельных предприятий, так и корпорации в целом.

Финансовая система корпорации — это обособленная финансовая система, в которой имеется свое “государство” (управляющая компания), кредитная система (банки, страховые компании, инвестиционные фонды и т. п.), и “субъекты финансовой системы” (коммерческие и производственные предприятия), через которые идет формирование и использование финансовых ресурсов корпорации.

Центральную роль в функционировании корпорации играет **управляющая компания**, которая выполняет следующие функции:

- разрабатывает стратегию развития как всей корпорации, так и ее отдельных предприятий;
- определяет инвестиционную политику корпорации, направленную на дальнейшее развитие, как отдельных предприятий, так и корпорации в целом;
- совместно с банками, страховыми компаниями и инвестиционными фондами разрабатывает кредитную политику корпорации;
- осуществляет контроль за выполнением финансовых и инвестиционных планов.

Объединение капиталов структурных подразделений корпорации — производственного, банковского, торгового и страхового —

позволяет аккумулировать временно свободные денежные средства, с помощью которых предприятиям предоставляется возможность финансировать собственные и совместные первоочередные потребности.

Структура финансов корпорации представлена на рис. 37.

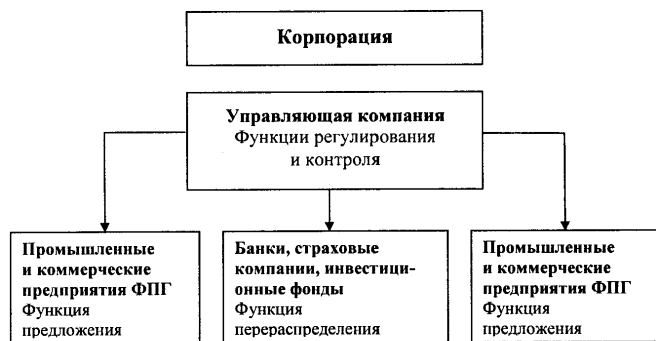


Рис. 37. Структура финансов корпорации

В настоящее время при ограниченности бюджетного финансирования важную роль в финансовой стратегии корпорации играет снижение претензий предприятий, в уставном капитале которых имеется государственная доля, на федеральную поддержку. За счет внутрикорпоративного оборота и аккумулирования ресурсов в рамках корпорации, предприятия в состоянии обеспечить переориентацию на самофинансирование и свести до минимума использование государственной инвестиционной помощи.

Корпоративное объединение позволяет снизить возможность разорения отдельных предприятий, а также положительно сказывается на ценообразовании. Общий интерес сводит к нулю ценовые надбавки на продукцию, которая проходит по технологической цепочке между предприятиями — участниками

корпорации. Рост цен не провоцируется на внутригрупповом уровне взаимоотношений членов объединения.

В корпорации основной сферой приложения банковского капитала становится производство, развитие которого только и способно, в конечном счете, оздоровить всю денежно-кредитную систему. В свою очередь и банковский капитал стремится иметь стабильные источники пополнения своих доходов, а следовательно, и надежные сферы приложения инвестиционных ресурсов с материальным обеспечением.

Как и любое предприятие, корпорация в рамках своей деятельности стремится осуществить две равнозначные задачи:

1. Задача привлечения ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности (кредитная стратегия). Привлекаемые ресурсы состоят:

- из акционерного капитала (ресурсов, получаемых на относительно неопределенный срок с условием выплаты вознаграждения инвестору в виде дивидендов);

- ссудного капитала (ресурсов, получаемых у специализированных кредитно-финансовых институтов на основе срочности, возвратности и платности);

- кредиторской задолженности (ресурсов, получаемых у партнеров по бизнесу и государства в виде отсрочек по платежам и авансов);

- реинвестируемой прибыли и фондов (ресурсов, получаемых в результате успешной коммерческой деятельности самого хозяйствующего общества, амортизационных отчислений).

2. Задача распределения получаемых ресурсов (инвестиционная стратегия). Инвестиции подразделяются:

- на реальные (ресурсы направляются в производственные процессы);

- финансовые (ресурсы направляются на приобретение финансовых инструментов, эмиссионных и производственных ценных бумаг, банковских депозитов);

- интеллектуальные инвестиции (подготовка специалистов на курсах, передача опыта, вложения в разработку технологий).

Следует отметить, что основными преимуществами корпорации как формы организации бизнеса являются быстрота и простота передачи права собственности по сравнению с другими формами и легкость получения дополнительных денежных ресурсов. Оба эти преимущества существенно усиливаются существованием финансовых рынков, и финансовые рынки играют чрезвычайно важную роль в корпоративном финансировании.

Кризисное состояние финансов корпорации может быть обусловлено следующими причинами:

- значительным недостатком средств, как для осуществления производственной деятельности, так и для инвестиций; это выражается в невысоком уровне заработной платы, задержке ее выплаты, а также в практическом прекращении финансирования социальной сферы со стороны предприятий;

- дороговизной кредита и невозможностью в достаточной мере его использования для нужд корпорации;

- значительным объемом неплатежей компании друг другу, нарастающим довольно высокими темпами, что усугубляет дефицит денежных средств у предприятий и осложняет их проблемы;

- несовершенством налоговой системы;

- большим государственным долгом;

- незначительным объемом федерального бюджета (24 млрд долл. в 1999 г.), что более чем в 60 раз меньше федерального бюджета США;

- кризисными ситуациями;

- неразвитостью рынка в целом и фондового в частности и невозможностью использования в таких условиях большинства рыночных механизмов.

В связи с этим первоочередной задачей для государства является укрепление финансовой системы и способствование развитию производственной и коммерческой деятельности предприятий.

Взаимодействие между корпорацией и финансовыми рынками проиллюстрировано на рис. 38. Стрелки показывают переход денег от финансовых рынков к компании и из нее назад, на финансовые рынки.



Рис. 38. Денежные потоки между корпорацией и финансовыми рынками

Как видно из рис. 38, корпорация продает активы и тем самым увеличивает свой капитал. Денежные средства перетекают в компанию с финансовых рынков (А). Компания инвестирует эти средства в основные и оборотные активы (Б). Активы в свою очередь производят некоторые денежные средства (В), часть из которых идет на выплату корпоративных налогов (Г). После уплаты налогов часть денежных поступлений реинвестируется в фирму (Д). Остаток возвращается назад на финансовые рынки в виде денежных платежей кредиторам и акционерам (Е).

Основные пути укрепления финансов корпораций связаны с оптимизацией используемых ими денежных средств и ликвидацией их дефицита.

Важнейшие направления совершенствования финансовой работы в корпорациях следующие:

- системный и постоянный финансовый анализ их деятельности;
- организация оборотных средств в соответствии с существующими требованиями с целью оптимизации финансового состояния;
- внедрение управленческого учета и на этой основе оптимизация затрат компании на основе деления их на переменные и постоянные и анализ взаимодействия и взаимосвязи “затраты—выручка—прибыль”;
- оптимизация распределения прибыли и выбор наиболее эффективной дивидендной политики;
- более широкое внедрение коммерческого кредита и вексельного обращения с целью оптимизации источников денежных средств и воздействия на банковскую систему;
- использование лизинговых отношений с целью развития производства;
- оптимизация структуры имущества и источников его формирования с целью недопущения неудовлетворительной структуры баланса;
- внедрение современной системы управления денежными потоками;
- разработка и реализация стратегической финансовой политики;
- укрепление финансового планирования, и, прежде всего, месячного, квартального и годового;
- развитие финансовых отношений внутри корпорации на основе создания центров финансовой ответственности, расширения прав структурных подразделений, оптимизация доли работников-акционеров; выбор наиболее эффективной амортизационной политики;
- расширение экспортных отношений.

И в заключение приведем симптомы финансового неблагополучия корпорации:

- срывы сроков предоставления баланса;
- удлинение сроков оплаты дебиторской задолженности;
- ухудшение кассовых остатков контрагента (партнера, клиента);
- резкое возрастание суммы дебиторской задолженности;
- снижение оборачиваемости запасов;
- снижение доли текущих активов в суммарных активах;
- снижение ликвидности;
- снижение оборотного капитала;
- крупное увеличение резервов;
- быстрые изменения фиксированных активов;
- значительный рост кредитования собственным сотрудникам и филиалам;
- снижение объемов продаж;
- серьезный разрыв между валовыми и чистыми продажами;
- изменение политики кредитования и др.

Вопросы для самоподготовки

1. Охарактеризуйте возможные пути решения проблемы привлечения инвестиционных ресурсов корпорациями.
2. Какова роль инвестиционных институтов в отечественной экономике?
3. В чем суть понятия “финансы корпораций” и каковы особенности организации управления ими?
4. В чем основные проблемы построения отношений с акционерами и инвесторами?
5. Охарактеризуйте возможную структуру привлекаемых корпорацией ресурсов.
6. В чем суть инвестиционной стратегии корпорации и каковы возможные механизмы ее реализации?

4.3. Организация финансового контроля

Одна из функций управления — управленческий контроль — без которой не могут быть реализованы в полной мере другие

функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей корпорации. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Важная функция управленческого контроля — разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому функция контроля основана в первую очередь на организации системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Широко используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны. Как правило, более детальная отчетность представляется крупными дочерними фирмами и компаниями, находящимися на важнейших рынках. Она и служит основой сравнения фактических показателей с планируемыми. При этом в центре внимания такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности

(производственно-хозяйственной группе, производственному отделению, дочерней компании), а также по корпорации в целом.

Организационно финансовый контроль осуществляется через подразделения на разных уровнях управления. В высшем звене управления он ведется через аппарат контролера (центральная служба). Контроль за деятельностью производственных отделений и дочерних компаний осуществляется через их бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования, которые собирают и обрабатывают информацию, характеризующую фактические (в основном финансовые) результаты деятельности за определенный истекший период, отклонения от плановых показателей и, в особенности, от показателей по прибыли и затратам. Они также анализируют степень выполнения планов и причины отклонения. Поскольку система отчетности отделений и дочерних компаний обычно строится по такой же форме, что и система планирования, это облегчает осуществление контроля за выполнением плановых показателей.

Повышение роли функции контроля в управлении компаниями тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволяют оперативно и точно передавать по назначению информацию, производить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Это дает возможность осуществлять систематический контроль за производственной и сбытовой деятельностью всех подразделений в поэтапном ее осуществлении, координировать и своевременно вносить необходимые коррективы в связи с изменением условий на рынке. Применение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствует усилению централизации и оперативности контроля в управлении, т. е. перенесению на высший уровень руководства контроля за деятельностью компании.

Необходимость обеспечения жизнеспособности организации в современных условиях накладывает огромную ответственность на ее руководителей. Неизмеримо растет цена каждой допущенной ошибки при принятии решения, а так же порой требуется

оперативная корректировка принятых решений. Для всего этого необходима качественная, т. е. своевременная, достоверная и полная информация. Можно выделить два направления для достижения этой цели: системный контроль за деятельностью компаний на базе мониторинга отчетности и комплексный экономический анализ, который в основном и проводится в крупных корпорациях (например ОАО «КАМАЗ»), но не доводится до качественного завершения, т. е. до стадии координации деятельности различных структур обобщения и анализа материалов и выработки вариантов обоснованных решений.

Одной из основных задач системы внутреннего контроля компании и службы внутреннего аудита, в частности, является обеспечение менеджеров качественной информационной базой для принятия управленческих решений. Качество предоставляемой информации в данном случае определяется ее своевременностью, достоверностью и полнотой.

Информация о финансово-хозяйственной деятельности, состоянии финансов и имущества поступает руководителям компаний из двух источников. В первую очередь, это традиционные формализованные источники информации. Сюда относится прежде всего бухгалтерская (финансовая) отчетность, утвержденная руководством корпорации, или принятые в ней отчетные формы.

С развитием в крупных компаниях управленческого учета формы отчетности в них значительно расширились и стали в большей степени отвечать требованиям потребителей. Вышеназванные формы составляются с определенной периодичностью и отражают состояние корпорации на определенную дату или хозяйственные операции за период.

Кроме того, ряд систем внутреннего контроля и служба внутреннего аудита в том числе предоставляют руководству дополнительную информацию путем проведения проверок финансово-хозяйственной деятельности компании или углубленных целевых проверок отдельных ее сторон.

Полученная в ходе проверок информация носит более оперативный характер (что ценно при принятии управленческих

решений), она более достоверная, детализированная, в силу того, что проводится по инициативе (поручению) руководителей, в большей степени удовлетворяет потребности в информации нужного качества (рис. 39).

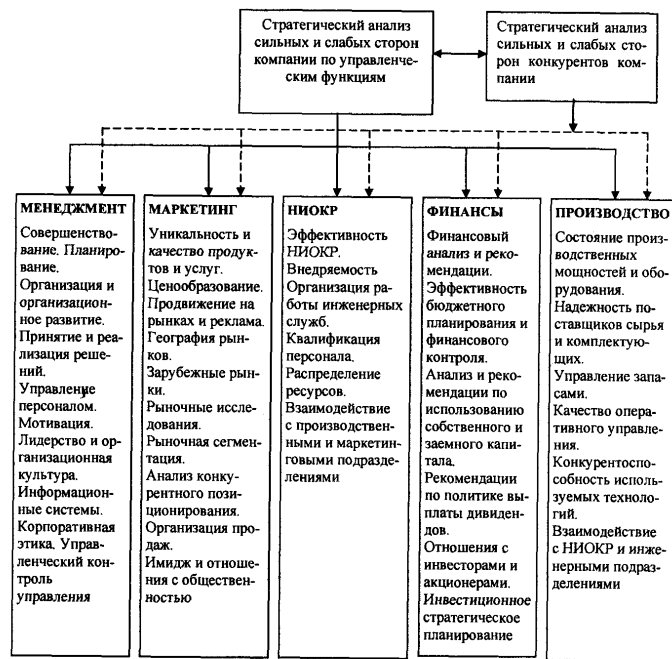


Рис. 39. Содержание внутреннего аудита

Основным недостатком данного источника информации является его большая трудоемкость: для проведения комплексной проверки финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта необходимо минимум 100 человеко-дней.

Данные обстоятельства заставляют обращать больше внимания на формализованные источники информации. Здесь могут использоваться материалы бухгалтерской отчетности для анализа финансового состояния компаний в ходе камеральных проверок в плане подготовки к комплексным ревизиям. Для обеспечения системного контроля за деятельностью отдельных компаний в рамках корпораций проводится следующее:

- мониторинг финансово-хозяйственной деятельности компаний на базе их бухгалтерской отчетности;

- создание корпоративных стандартов по основным направлениям деятельности (они призваны обеспечить единую политику корпорации по основным направлениям работы, и позволяют системам внутреннего контроля организовывать свою работу, имея утвержденную нормативную базу);

- обобщение, анализ и использование материалов внешних контролирующих органов;

- координация деятельности компаний и их служб, соответствующих по анализу финансово-хозяйственной деятельности;

- создание и развитие базы данных по всем участникам корпорации, которая служила бы информационной базой для принятия стратегических управленческих решений.

Все это обеспечивает повышение эффективности управленческого труда путем создания качественной комплексной информационной базы для принятия управленческих решений; повышает эффективность деятельности корпорации в целом.

Потребность компаний в финансовых ресурсах обусловила трансформацию перераспределительных отношений на финансовом рынке в сторону инвестиционно-кредитных взаимоотношений.

Инвесторы и кредиторы заинтересованы в получении достоверной информации о структуре и источниках прибыли

(основных факторах хозяйственной деятельности), а также в прозрачности деятельности корпораций, долевыми собственниками или кредиторами которых они являются.

Расширение внешнеэкономических связей позволило предприятиям привлекать зарубежные источники финансирования, а затем выходить на международные фондовые рынки с предложением собственных акций или облигаций. Однако отечественные корпорации сталкивались с необходимостью предоставления результатов независимых экспертиз о своем финансовом состоянии, финансовых результатах и движении финансовых ресурсов (рис. 40).



Рис. 40. Содержание внешнего аудита

Предметом аудиторских проверок, наряду с правильностью ведения учетных регистров и достоверности учета, налоговыми отношениями хозяйствующих субъектов, выступает финансовая сфера их деятельности. Финансовые результаты работы предприятий (корпораций) комплексно характеризуют в конечном итоге эффективность их деятельности: использование основного и оборотного капитала, конкурентоспособность, действенность маркетинговой и ценовой политики, инновационно-инвестиционную активность и другие.

Правовые основы регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации определены Федеральным законом от 7 августа 2001 г. № 119-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (далее — Закон об аудиторской деятельности). Аудиторская деятельность, аудит-предпринимательская деятельность по независимой проверке бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности организаций и индивидуальных предпринимателей (аудируемые лица), осуществляется в соответствии с Законом «Об аудиторской деятельности», другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами по проведению аудиторской деятельности, изданными в соответствии с настоящим Федеральным законом.

Целью аудита является выражение мнения о достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемых лиц и соответствии порядка ведения бухгалтерского учета законодательству Российской Федерации. При этом под достоверностью понимается степень точности данных финансовой (бухгалтерской) отчетности, которая позволяет пользователю этой отчетности на основании ее данных делать правильные выводы о результатах хозяйственной деятельности, финансовом и имущественном положении аудируемых лиц принимать базирующиеся на этих выводах обоснованные решения. Аудит не подменяет государственного контроля достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности, осуществляемого в соответствии с законодательством Российской Федерации уполномоченными органами государственной власти.

Аудиторские организации и предприниматели, осуществляющие свою деятельность без образования юридического лица (далее — индивидуальные аудиторы), могут оказывать сопутствующие аудиту услуги:

1) постановку, восстановление и ведение бухгалтерского учета, составление финансовой (бухгалтерской) отчетности, бухгалтерское консультирование;

2) налоговое консультирование;

3) анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций и индивидуальных предпринимателей, экономическое и финансовое консультирование;

4) управленческое консультирование, в том числе связанное с реструктуризацией организаций;

5) правовое консультирование, а также представительство в судебных и налоговых органах по налоговым и таможенным спорам;

6) автоматизацию бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий;

7) оценку стоимости имущества, оценку предприятий как имущественных комплексов, а также предпринимательских рисков;

8) разработку и анализ инвестиционных проектов, составление бизнес-планов;

9) проведение маркетинговых исследований;

10) проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ в области, связанной с аудиторской деятельностью, и распространение их результатов, в том числе на бумажных и электронных носителях;

11) обучение в установленном законодательством Российской Федерации порядке специалистов в областях, связанных с аудиторской деятельностью;

12) оказание других услуг, связанных с аудиторской деятельностью. Аудиторским организациям и индивидуальным аудиторам запрещается заниматься какой-либо иной предпринимательской деятельностью, кроме проведения аудита и оказания сопутствующих ему услуг.

В указанном законе определены понятия аудитора и аудиторской организации. Аудитором является физическое лицо, отвечающее квалификационным требованиям, установленным уполномоченным федеральным органом, и имеющее квалификационный аттестат аудитора. Аудитор вправе осуществлять аудиторскую деятельность в качестве работника аудиторской организации или в качестве лица, привлекаемого аудиторской организацией к работе на основании гражданско-правового договора, или в качестве индивидуального предпринимателя, осуществляющего свою деятельность без образования юридического лица. Индивидуальный аудитор вправе осуществлять аудиторскую деятельность, а также оказывать сопутствующие аудиту услуги. Индивидуальный аудитор не вправе осуществлять иные виды предпринимательской деятельности.

Аудиторская организация — коммерческая организация, осуществляющая аудиторские проверки и оказывающая сопутствующие аудиту услуги. Аудиторская организация осуществляет свою деятельность по проведению аудита после получения лицензии на условиях и в порядке, предусмотренном Законом “Об аудиторской деятельности” и законодательством о лицензировании отдельных видов деятельности. Аудиторская организация может быть создана в любой организационно-правовой форме, за исключением открытого акционерного общества. Не менее 50% кадрового состава аудиторской организации должны составлять граждане Российской Федерации, постоянно проживающие на территории Российской Федерации, а в случае, если руководителем аудиторской организации является иностранный гражданин, — не менее 75%. В штате аудиторской организации должно состоять не менее пяти аудиторов.

При проведении аудиторской проверки аудиторские организации и индивидуальные аудиторы вправе:

- 1) самостоятельно определять формы и методы проведения аудита;
- 2) проверять в полном объеме документацию, связанную с финансово-хозяйственной деятельностью аудируемого лица,

а также фактическое наличие любого имущества, учтенного в этой документации;

3) получать у должностных лиц аудируемого лица разъяснения в устной и письменной формах по возникшим в ходе аудиторской проверки вопросам;

4) отказаться от проведения аудиторской проверки или от выражения своего мнения о достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности в аудиторском заключении в случаях: непредставления аудируемым лицом всей необходимой документации; выявления в ходе аудиторской проверки обстоятельств, оказывающих либо могущих оказать существенное влияние на мнение аудиторской организации или индивидуального аудитора о степени достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемого лица;

5) осуществлять иные права, вытекающие из существа правоотношений, определенных договором оказания аудиторских услуг, и не противоречащие законодательству Российской Федерации и Закону “Об аудиторской деятельности”.

При проведении аудиторской проверки аудиторские организации и индивидуальные аудиторы обязаны:

1) осуществлять аудиторскую проверку в соответствии с законодательством Российской Федерации и Законом “Об аудиторской деятельности”;

2) предоставлять по требованию аудируемого лица необходимую информацию о требованиях законодательства Российской Федерации, касающихся проведения аудиторской проверки, а также о нормативных актах Российской Федерации, на которых основываются замечания и выводы аудиторской организации или индивидуального аудитора;

3) в срок, установленный договором оказания аудиторских услуг, передать аудиторское заключение аудируемому лицу и (или) лицу, заключившему договор оказания аудиторских услуг;

4) обеспечивать сохранность документов, получаемых и составляемых в ходе аудиторской проверки, не разглашать их содержание без согласия аудируемого лица и (или) лица, заклю-

чившего договор оказания аудиторских услуг, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

5) исполнять иные обязанности, вытекающие из существа правоотношений, определенных договором оказания аудиторских услуг, и не противоречащие законодательству Российской Федерации.

Обязательный аудит — ежегодная обязательная аудиторская проверка ведения бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности организации или индивидуального предпринимателя. Обязательный аудит осуществляется в случаях, если:

1) организация имеет организационно-правовую форму открытого акционерного общества;

2) организация является кредитной организацией, страховой организацией или обществом взаимного страхования, товарной или фондовой биржей, инвестиционным фондом, государственным внебюджетным фондом, источником образования средств которого являются предусмотренные законодательством Российской Федерации обязательные отчисления, производимые физическими и юридическими лицами, фондом, источниками образования средств которого являются добровольные отчисления физических и юридических лиц;

3) объем выручки организации или индивидуального предпринимателя от реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) за один год превышает в 500 тыс. раз установленный законодательством Российской Федерации минимальный размер оплаты труда или сумма активов баланса превышает на конец отчетного года в 200 тыс. раз установленный законодательством Российской Федерации минимальный размер оплаты труда;

4) организация является государственным унитарным предприятием, муниципальным унитарным предприятием, основанным на праве хозяйственного ведения, если финансовые показатели его деятельности соответствуют указанным в

пункте 3. Для муниципальных унитарных предприятий законом субъекта Российской Федерации финансовые показатели могут быть понижены;

5) обязательный аудит в отношении этих организаций или индивидуальных предпринимателей предусмотрен Законом “Об аудиторской деятельности”.

Обязательный аудит проводится аудиторскими организациями. При проведении обязательного аудита в организациях, в уставных (складочных) капиталах которых доля государственной собственности или собственности субъекта Российской Федерации составляет не менее 25%, заключение договоров оказания аудиторских услуг должно осуществляться по итогам проведения открытого конкурса. Порядок проведения таких конкурсов утверждается Правительством Российской Федерации, если иное не установлено Законом “Об аудиторской деятельности”.

Аудиторская проверка аудируемых лиц, в финансовой (бухгалтерской) документации которых содержатся сведения, составляющие государственную тайну, осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В соответствии с вышесказанным аудиторская деятельность становится в настоящее время одним из наиболее часто используемых инструментов внешнего и внутреннего контроля эффективности финансовой деятельности корпораций.

Вопросы для самоподготовки

1. В чем суть понятия “управленческий контроль”?
2. Что в себя включает финансовый контроль?
3. В чем суть административного контроля?
4. Каковы содержание и задачи внутреннего аудита?
5. Охарактеризуйте содержание и механизм внешнего аудита?
6. Какие требования предъявляются к внешним аудиторам?
7. Перечислите условия проведения обязательного аудита?

Рекомендуемая литература к главе 4

- Бандурин А. В. Деятельность корпораций. — М.: Буквица, 1999.
- Бочаров В. В. Корпоративные финансы. — СПб.: Питер, 2001.
- Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 1997.
- Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1997.
- Орехов С. А., Селезнев В. А. Организация финансового контроля в корпорации. // Современные проблемы экономики России и пути их решения: Сборник научных статей межвузовской конференции. Вып. 1. — М.: Московский институт предпринимательства и права, ИКЦ “Маркетинг”, 2002.
- Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления. — М., “Маркет ДС”, 2006.
- Храброва И. А. Корпоративное управление. — М.: Изд-во “Альпина”, 2000.

Глава 5. Корпоративные коммуникации

5.1. Корпоративная культура

Корпоративная культура представляет собой важный компонент и условие существования корпорации. Корпоративная культура включает перечень проблем, которые, по мнению сотрудников, составляют основу убеждений и ценностей руководства. Благодаря существующей корпоративной культуре сотрудники объясняют себе и другим, почему их корпорация функционирует определенным образом и как ее деятельность связана с обеспечением комфортной атмосферы работы сотрудников и выполнением стратегических приоритетов самой корпорации.

Корпоративная культура — совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной корпорации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.

Развитие процессов разделения труда привело к дифференциации форм духовной деятельности (нравственность, наука, искусство, религия, идеология, политика, различные формы деятельности и т. п.) и к приобретению ими статусов институтов культуры. В этом смысле “культура корпорации — самостоятельный институт культуры, системный по сути, связанный с другими формами и институтами культуры, обладающий присущими системе свойствами и качествами” [80, с. 28].

Корпоративные ценности — все окружающие корпорацию и находящиеся внутри нее объекты, в отношении которых члены корпорации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями корпорации. Ценности разделяются на

те, которыми владеет корпорация, на которые она ориентируется, но и те и другие определяют поведение членов корпорации согласно избираемым ими приоритетам.

“Культура организации и корпоративная культура соотносятся как общее, универсальное, всеобъемлющее (культура организации) и наиболее ярко представленное, развитое частное (корпоративная культура)” [80, с. 7].

Организационные нормы — общепринятые в данной корпорации шаблоны поведения. К ним относятся образцы отношений с начальством и подчиненными, обычаи, принятые в корпорации и не действующие вне ее, нравственные нормы, институциональные нормы, характерные для организаций, входящих в данный социальный институт (производство, бизнес, политические организации).

Одними из наиболее распространенных видов классификаций корпоративных культур являются индивидуалистская и коллективистская.

Индивидуалистская корпоративная культура — субкультура, основанная на ценностях личного достижения и связанная с целями-ориентирами. Она выражается в постоянном стремлении членов корпорации к повышению личного престижа (престиж группы на втором плане) и личного должностного статуса, достижению материальной выгоды для себя, членов своей семьи, друзей и родственников. Индивидуалистская корпоративная культура характерна для многих корпораций США.

Коллективистская корпоративная культура — ориентирована на групповую деятельность, ее ценности и нормы связаны с идентификацией индивидов с организацией или своей группой в организации. Группы строятся по принципу сходства ценностей, норм, сильно развит внутригрупповой контроль, ограничен индивидуализм, члены корпорации работают только в группах или командах, личное благополучие возможно только через процветание корпорации. Нормы коллективистской корпоративной культуры наиболее ярко проявляются в японских корпорациях.

Также корпоративные культуры разделяют по характеру властных отношений на демократичную и авторитарную.

Демократичная характеризуется наличием доверительных и мягких отношений между руководителями и подчиненными. Ценности этой культуры ориентированы прежде всего на достижение и сохранение свободы высказывания своего мнения при решении различных проблем.

Авторитарная культура характеризуется наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля. Работники всегда ждут указаний руководителя по всем вопросам их деятельности, принятие инициативных решений жестоко наказывается. Основными принципами являются дисциплина и осторожность. Достижение целей в корпорации с авторитарной культурой возможно только при наличии талантливого и решительного руководителя.

Корпоративная культура может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощаются в организационной структуре управления и в кадровой политике, оказывая на них свое влияние.

На корпоративную культуру влияют следующие факторы:

- идеальные цели;
- господствующие идеи и ценности;
- выдающиеся деятели и ролевые модели;
- принятые стандарты и правила;
- неформальные каналы коммуникации.

Иначе главные составляющие корпоративной культуры можно сформулировать следующим образом:

- важность работы для достижения успехов в бизнесе;
- склонность к риску, поощрения и наказания;
- энергия, стимулы и инициатива;
- информация и подготовка;
- уважение к человеку вообще и к служащим в особенности, так как они являются залогом развития бизнеса;
- признание факта, что потребители и их нужды — центр вокруг которого вращается вся деятельность корпорации.

Корпоративную культуру отличают следующие свойства: всеобщность, неформальность, устойчивость.

Всеобщность выражается в том, что корпоративная культура охватывает все направления деятельности корпорации. Корпоративная культура может определять тот или иной порядок разработки стратегических целей, кадровой политики и особенности существующих коммуникаций внутри организационной структуры управления корпорации. Одновременно корпоративная культура является не только оболочкой жизнедеятельности корпорации, но и одним из ее основных элементов, смыслом, определяющим содержание корпоративных отношений и внутри-корпоративных актов. Свойство всеобщности, неопределенность границ корпоративной культуры позволяют отождествлять ее с понятием «корпоративный климат».

Неформальность корпоративной культуры определяется тем, что ее функционирование практически не связано с официальными, установленными правилами, а находится в соответствии и тесной взаимосвязи с корпоративными нормами, обычаями и традициями.

Корпоративная культура действует как бы параллельно с формальной хозяйственной деятельностью корпорации. Отличительной ее чертой является преимущественное использование вербальных форм коммуникаций, а не письменной документации и строгих инструкций. Она основывается на неформальных контактах между участниками корпоративных отношений, соответствующих общепринятым ценностям и деловым обычаям.

Именно неформальность корпоративной культуры является причиной того, что результаты воздействия этой культуры не поддаются оценке с применением количественных показателей. Здесь могут быть использованы только качественные характеристики.

Устойчивость корпоративной культуры связана с таким ее свойством, как традиционность ее норм и институтов. Становление корпоративной культуры требует больших усилий на протяжении длительного времени не только со стороны управляющих, но и при участии сотрудников корпорации и других

участников корпоративных отношений. Сформировавшись, ценности корпоративной культуры и способы их реализации приобретают характер традиций и долго сохраняют устойчивость при обновлениях трудового коллектива.

По мнению некоторых ученых, наиболее полно корпоративную (организационную) культуру характеризуют следующие ее функции¹.

Охранная функция заключается в том, что корпоративная культура является препятствием для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей со стороны внешней среды, т. е. она нейтрализует негативное действие внешних факторов.

Интегрирующая функция заключается в том, что корпоративная культура привлекает определенную систему ценностей, синтезируя интересы всех уровней корпорации, что позволяет сотрудникам лучше осознать цели корпорации, получить наиболее благоприятное впечатление о корпорации, ощутить себя частью единой системы и осознать свою ответственность.

Регулирующая функция проявляется в том, что корпоративная культура включает в себя неформальные неписанные правила поведения в процессе деятельности корпорации (характер коммуникаций, последовательность выполнения работ, формы обмена информацией). Регулирующая функция также способствует росту производительности корпорации.

Заменяющая функция проявляется в том, что сильная корпоративная культура способна к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, предоставляя руководству корпорации возможность не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках управления корпорацией.

Адаптивная функция проявляется в том, что корпоративная культура облегчает приспособление работников к организации,

¹ Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 1997. — С. 193–197.

позволяя наиболее эффективно вливаться в организационную структуру и существующие взаимоотношения.

Образовательная и развивающая функции определяются тем, что корпоративная культура связана с образовательным и воспитательным эффектами, результатом чего является углубление знаний и навыков работников, используемых корпорацией для достижения целей.

Функция управления качеством проявляется в том, что корпоративная культура в конечном итоге отражается на результатах хозяйственной деятельности, побуждая сотрудников к ответственному отношению к работе, способствует повышению качества выпускаемой продукции, предоставляемых работ и услуг.

Функция ориентации на потребителя заключается в том, что учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженных в системе ценностей фирмы, являющейся составной частью корпоративной культуры, способствует упрочению отношений с потребителями.

Функция регулирования партнерских отношений определяется наличием выработанных корпоративной культурой правил взаимоотношений с партнерами, предполагающих моральную ответственность перед ними.

Функция приспособления экономической организации к нуждам общества способствует созданию наиболее благоприятных внешних условий для деятельности корпорации. Эффект заключается в устранении барьеров, преград, нейтрализации действий, связанных с нарушением или игнорированием корпорацией определенных условий, в устранении убытков.

Корпоративный климат. Под корпоративным климатом подразумеваются особенности восприятия сотрудниками приоритетных задач корпорации. Научные исследования в области изучения корпоративного климата позволили выявить два больших приоритетных класса задач.

Первый класс приоритетов связан с восприятием сотрудниками степени поощрения корпорацией их труда и улучшения их материального положения. Это восприятие позволяет отве-

тить на вопрос: в какой степени материальное благосостояние сотрудника является приоритетной целью для руководства корпорации? Информация, которую сотрудники получают благодаря многогранному характеру работы, формирует их понимание приоритетных задач корпорации в отношении материального благосостояния сотрудников.

Второй класс приоритетов включает стратегические цели корпорации. Понимание целей или приоритетов корпорации интерпретируется в бесчисленном количестве областей деятельности: служба изучения потребительского спроса, обновление ассортимента выпускаемой продукции, качество производимой продукции, получение прибыли любой ценой, безопасность деятельности корпорации. Корпоративный климат, воспринимаемый сотрудниками, представляет функцию неизмеримого многообразия накопленного опыта. Чем последовательнее приоритеты корпорации с точки зрения их практического осознания сотрудниками, тем больше вероятность того, что свою энергию они будут направлять на содействие достижению корпоративных целей.

Многообразный опыт, на основе которого формируется представление сотрудниками о степени благоприятствования корпоративного климата, включает в себя:

- способ структурирования деятельности. Не тривиально ли построена работа, и многообразны ли используемые в ней методы, или она скучна и монотонна? Определены ли цели и принципы деятельности четко и неформально?;

- характер формальных и неформальных межличностных отношений;

- процедуры, согласно которым распределяются вознаграждения, включая материальное поощрение.

Корпорации различаются по способу структурирования деятельности, используемым методам поощрения сотрудников и существующей структуре межличностных отношений. Если работа интересна и за нее хорошо платят, а вознаграждение распределяют на конкурсной основе, если межличностные отношения характеризуются теплотой и участием, корпоративный

климат воспринимается, как климат, способствующий формированию ощущения благополучия.

Вопросы для самоподготовки:

1. Охарактеризуйте основные виды, свойства корпоративной культуры и ее влияние на корпоративные отношения.
2. Каковы основные принципы построения корпоративных норм?
3. Свойства и функции корпоративной культуры.
4. Влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса.

5.2. Документационное обеспечение управления корпорацией

Рассмотрим основные понятия документационного обеспечения управления.

Система документации — совокупность документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, сферы деятельности, единых требований к оформлению. В комплексе таких систем можно выделить основные, используемые в деятельности практически любой корпорации:

- распорядительная документация;
- организационно-правовая документация;
- плановая документация;
- справочно-аналитическая документация;
- отчетная документация;
- договорная документация;
- документация по кадрам;
- документация, отражающая основную деятельность корпорации;
- финансовая документация;
- документация по материально-техническому обеспечению.

Документооборот — совокупность взаимосвязанных процедур, обеспечивающих движение документов в корпорации

с момента их создания до завершения их исполнения или отправки.

В целях рационализации документооборота все документы распределяются на документопотоки. Под *документопотоком* понимается совокупность документов, выполняющих определенное целевое назначение в процессе документооборота.

Документ — материальный объект, который обладает следующими свойствами:

1. Является носителем информации.
2. Это материал для обработки и изменения информации.
3. Выступает средством доказательства определенных фактов и имеет юридическое значение.

К функциям документа относятся информационная, коммуникативная, социальная, управленческая, правовая. По своему характеру *информационная* функция может быть ретроспективной (свидетельствовать о прошлом), оперативной (текущей) и перспективной (свидетельствовать о будущем).

Коммуникативная — функция организации и поддержания информационных связей между корпорацией и ее деловым окружением (акционеры, поставщики, потребители, конкуренты, правительственные, государственные органы и органы местного самоуправления). Организации пользуются разнообразными средствами для установления коммуникаций с внешней средой.

В сфере отношений с общественностью, в том числе для привлечения инвестиций, первостепенное внимание уделяется имиджу организации. В том числе, этот имидж может формироваться с помощью специальных отчетов-перспективов, содержащих сведения о размещении и возможностях организации, ее финансах, маркетинге, программах перспективного развития.

Информация внутри корпорации может перемещаться с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Перемещаться она может как по нисходящей: с высших уровней на низшие (таким образом до подчиненных доводятся приказы руководства о конкретных задачах, рекомендуемых процедурах), так и по восходящей (так передаются ответы на различные

запросы руководства, предложения и т. п.). Обмен информацией в форме обратной связи происходит с использованием отчетов, докладных и объяснительных записок.

В дополнение к обмену по вертикальным связям организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому коммуникации между ними необходимы для координации действий.

В целом, внешние и внутренние коммуникации подразделяются на два аспекта: на документы ориентированные в одном направлении (распорядительные) и документы двустороннего действия (переписка).

Социальная функция заключается в том, что информация о процессах, происходящих в организации отражает ее место и роль в окружающей среде.

Управленческой функцией обладают документы, созданные для целей управления и реализации процесса управления.

Правовая функция документа подразумевает создание документов, в которых осуществляется закрепление и изменение правовых норм и правоотношений. Эти документы можно подразделить на две категории:

1. Акты органов управления, издаваемые государственными учреждениями и влекущие за собой юридические последствия для коммерческой организации. К этой группе документов относятся различные положения, инструкции, правила.

2. Документы, устанавливающие, закрепляющие правовые нормы и отношения (устав, учредительный договор организации).

От качества принимаемых решений, организации работы с документами, нормирования и унификации документационных процессов в аппарате управления зависит деятельность организации в целом. Одним из факторов, оказывающих влияние на оперативность обработки информации и скорость движения информационных потоков, является организация делопроизводства и уровень подготовленности делопроизводственных кадров.

В основу современной концепции документационного обеспечения управления (ДОУ) положено понятие “управление документацией”. Это понятие разработано международным сообществом и определяется как область административного управления и нацелено на достижение экономии и эффективности при создании документов. Однако значение документационного обеспечения управления в настоящее время усиливается прежде всего по объективных причинам. К числу этих причин в первую очередь относится внедрение в управление компьютерной техники, что позволяет не только ускорить, облегчить и упростить технологии обработки информации, но и позволяет расширить возможности по удовлетворению потребностей в управлении информацией, поднять управление на качественно новый уровень.

Понятие “нормирование документационных процессов в аппарате управления” включает в себя комплекс мероприятий по упорядочению и организации работы с документами с учетом научной постановки системы. В основу функционирования системы документационного обеспечения управления должны быть положены такие принципы, как оперативность обработки, целесообразность всех делопроизводственных операций, организация работы с документами в соответствии с государственными стандартами, техническое оснащение, использование стандартных, унифицированных форм документов.

Основными мероприятиями по созданию системы документационного обеспечения являются:

- определение вида и структуры ДОУ,
- разработка методических пособий, т. е. положения о документационном обеспечении управления организации, содержащем разделы: “Организация работы службы документационного обеспечения”, “Описание и регламентация всех видов документов, обеспечивающих управление организацией”,
- обучение персонала (проведение инструктажа).

Создание *унифицированных форм* — это приведение документов к единообразию по составу, форме и содержанию. Значение унификации резко возросло, в связи с широким внедрением

в организациях электронно-вычислительной техники. Одна из целей унификации — сокращение видов и разновидностей документов, необходимых для осуществления конкретных функций управления.

С проблемой унификации связана проблема целесообразности создания документов и определения, какие документы являются лишними и не несут полезной информации для нужд управления. Унификация позволяет не только устранить дублирование форм документов, но и сократить количество видов и разновидностей документов, применяемых в управленческой деятельности. Унифицированные формы документов, проверенные на практике, подлежат стандартизации — установлению общегосударственных норм и требований к документам. Для коммерческих, частных организаций эти требования имеют рекомендательный характер, однако, эти требования становятся обязательными при взаимодействии их с государственными структурами.

Унификация осуществляется по трем основным направлениям:

1. Определение видов документов, или унификация по составу.
2. Проектирование форм документов, или унификация по форме.
3. Форма унификации по содержанию.

Исходя из вышесказанного, нормирование труда работников аппарата управления должно строиться на принципах научной организации труда. Для этого используют следующие виды норм: времени, выработки, обслуживания, управляемости, соотношения и численности. Под нормой времени понимаются затраты времени, установленные для выполнения единицы работы одним служащим. Под нормой управляемости для начальника отдела подразумевается то количество работников, которым он может дать задание и реально его проконтролировать. Под нормой численности понимается количество работников, установленное для выполнения всех видов работ, закрепленных за отделом.

Важнейшей задачей, стоящей перед аппаратом управления, является организация делопроизводства. *Делопроизводство* — деятельность аппарата управления, охватывающая документирование и организацию работы с документами.

Документирование управленческой деятельности заключается в фиксации на бумаге по установленным правилам управленческих действий — процесс создания документов, начиная от разработки проекта документа и заканчивая его подписанием и регистрацией.

Выполнение любой из управленческих функций невозможно без быстрого и системного получения информации. В связи с этим, важное место в работе аппарата управления занимают вопросы документирования его деятельности и научного подхода к делопроизводству. Основным носителем информации в управлении является документ на бумажной основе и от того, насколько быстро он проходит путь в аппарате управления, зависит эффективность управленческих решений.

Совокупность документов, создаваемых в процессе выполнения одной из управленческих функций, называется *системой документации*.

Документооборот характеризуется наличием потоков документов, от правильной организации которого зависит оперативность управления организацией в целом. При построении рациональной системы документопотоков следует ориентироваться на следующие критерии:

1. Прямоточность, исключая обратные движения.
2. Минимальное количество инстанций при прохождении документов.
3. Однократная регистрация документов.
4. Фиксирование информации о прохождении и исполнении документа в регистрационно-контрольных регистрах с использованием электронного учета.

Анализ документационного обеспечения управления предусматривает определение объемов поступающих в организацию и создаваемых в ней документов, а также способов их обработки. Объем документации определяется путем изучения регистра-

ционных журналов (либо регистрационных карточек) входящей и исходящей документации. Полученные в ходе изучения данные могут быть сведены в таблицу или отображены в другой графической форме. Графические методы помогают наглядно и кратко отобразить полученные данные. Среди многочисленных графиков, применяемых при анализе делопроизводства, можно выделить:

- графики объемов документов;
- документограммы;
- оперограммы.

Для разработки положения о документационном обеспечении корпорации необходимо разработать оптимальную систему документопотоков. При изучении маршрутов документопотоков используют различные методики, например анкетного и устного опроса, метода наблюдения за документами по учетным регистрам и т. д. В результате анализа составляются маршруты прохождения документов с указанием выполняемой с ними работы. Описать эти маршруты можно с помощью специального графика — оперограммы (табл. 4).

Сущность оперограммы заключается в расчленении процесса на ряд последовательных операций с указанием исполнителей. Пользуясь оперограммой, можно проанализировать организацию работы с документами, выявить лишние операции, исключить многократное прохождение документов, составить систему обработки документации.

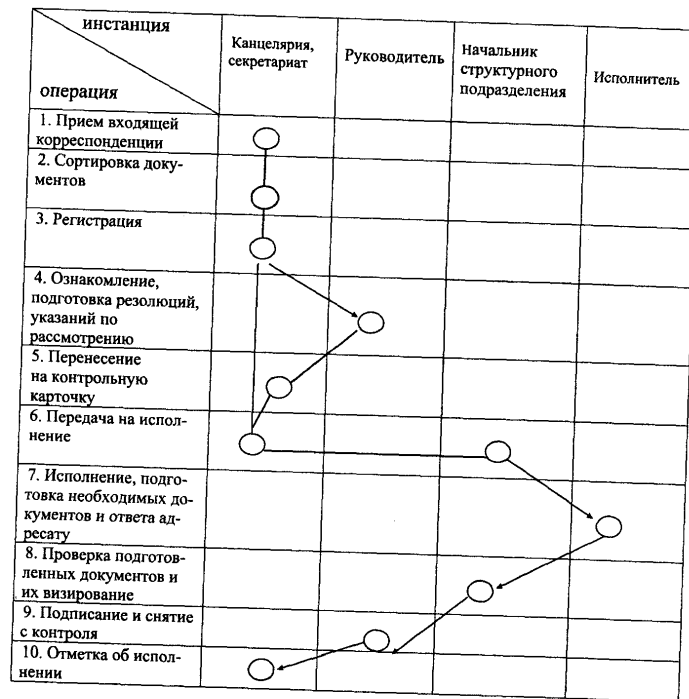
При анализе делопроизводства на участке регистрации и контроля необходимо определить:

1. Форму регистрации.
2. Сколько раз и где регистрируется один и тот же документ.
3. Какие документы отнесены к нерегистрируемым.
4. Должностных лиц осуществляющих контроль.
5. Виды контроля за прохождением и исполнением документов.

После детального анализа учета, прохождения документов, а также с учетом рациональных предложений начальников

Оперограмма прохождения документа

Таблица 4



структурных подразделений и работников составляется оптимальная система документационного обеспечения управления организации или проект организации делопроизводства, нормирующий порядок организации работы с документами и регламентирующий состав документационной базы организации.

Помимо документирования (создания документов) на аппарат управления возложена задача *организации работы с документами*, включающей в себя:

1. Прием, распределение и регистрацию.
2. Рассмотрение руководителем и направление на исполнение.
3. Исполнение и контроль за исполнением.
4. Формирование дел.
5. Текущее хранение и использование.
6. Архивное хранение.
7. Уничтожение.

Порядок организации работы с документами закрепляется в положении по делопроизводству, или документационному обеспечению корпорации. Положение о документационном обеспечении охватывает следующие вопросы:

1. Общие принципы работы с документами. Для установления единого порядка составления документов разрабатываются образцы правильно оформленных документов, в которых указан порядок расположения реквизитов, а также правила работы с документами.
2. Правила и порядок организации работы с документами.
3. Методика разработки номенклатуры дел.
4. Формирование дел.
5. Подготовка и передача документов на архивное хранение.

К положению прилагаются унифицированные формы всех видов и разновидностей документов, образцы форм журналов входящих и исходящих документов, образец оформления обложки дела и др. Утверждается положение приказом руководителя, в котором указывается срок ввода инструкции в действие, общий порядок исполнения и определяется должностное лицо, ответственное за ее исполнение и внедрение.

Общие принципы определяют организационную форму делопроизводства. Существуют три формы делопроизводства: централизованная, децентрализованная и смешанная. Выбор той или иной формы зависит от характера деятельности организа-

ции, ее организационно-правовой формы, структуры и объема документооборота.

Централизованная форма применяется в организациях с небольшим документооборотом. При этой форме все виды работ с документами выполняются небольшой канцелярией или секретарем.

Децентрализованная форма применяется в организациях с территориальной разобщенностью структурных подразделений. При этой форме все виды работ с документами каждое структурное подразделение выполняет самостоятельно.

Наиболее целесообразной является применение *смешанной формы*. При этой форме все наиболее трудоемкие операции: прием, регистрацию, отправку, а также весь комплекс работ с документами, относящимся к деятельности организации в целом, выполняет секретариат, а операции, связанные с деятельностью конкретного подразделения, выполняются в этом структурном подразделении.

При смешанной форме делопроизводства на секретариат возлагается методическое руководство и контроль за организацией и ее филиалах.

Регистрация документов предусматривает запись необходимых сведений о документах с проставлением на них номера и даты. Регистрация в журналах для исходящих и входящих документов решает такие важные задачи, как обеспечение учета и сохранности документов, обеспечение контроля и облегчение справочной работы по ним.

Для регистрации, контроля и последующего поиска могут использоваться информационно-поисковые системы на персональном компьютере.

Принятие управленческого решения на основании информации, содержащейся в документе, — важнейшее звено в технологии управления. Оформляется это решение в виде резолюции. В резолюции указывается фамилия исполнителя (их может быть несколько), конкретный характер исполняемой работы, срок, подпись руководителя. Если документ направляется нескольким

исполнителям, то с документа снимается необходимое число копий, а оригинал передается исполнителю, указанному первым. В журнале регистрации в графе “исполнитель” делается соответствующая надпись, исполнитель расписывается напротив своей фамилии, проставляется дата.

После того как работа над документом завершена (выполнено конкретное задание, отправлен ответ), документ вместе с копией ответа должен передаваться в секретариат.

Отправляемые из организации документы называются исходящими. Проект документа составляется исполнителями, подписывается руководителем, затем регистрируется. После регистрации в журнале и присвоении документу номера, подлинник документа с печатью и всеми необходимыми приложениями отправляется адресату.

Регистрации подлежат все документы, требующие учета: организационно-распорядительные, отчетные, бухгалтерские, финансовые, создаваемые как внутри организации, так и направляемые в другие организации, а также документы, поступающие извне. От государственных и муниципальных организаций могут поступать документы, регулирующие различные вопросы деятельности организации (инструкции, регламентирующие деятельность, налоги, по охране окружающей среды и др.). Эти документы составляют отдельную группу — нормативные документы государственных (вышестоящих) организаций.

В зависимости от содержания и назначения документов, исполнение каждого из них может быть различным. Так, например, постановления собрания акционеров содержат поручения правлению совершить определенные действия. Документы этой группы не требуют письменного ответа. Исполнение таких документов заключается в организации конкретной работы, устранению недостатков и т. д.

Исполнение начинается со сбора информации по вопросу, которому посвящен документ. Анализ собранной информации позволяет определить достаточен ли ее объем, не требуется ли дополнительная информация. В процессе сбора информации иногда возникает необходимость получить указания руководителя

по характеру исполнения документа. Чаще всего это бывает в отношении тех документов, которые поступили из секретариата непосредственно к исполнителю. При необходимости исполнитель докладывает о них руководителю, предварительно подобрав необходимые материалы и оформив свои соображения в виде проекта документа. Получив согласие или другие указания руководителя, исполнитель дорабатывает проект документа.

Информационные и рекламные письма, отчеты, присланные в справочно-информационных или отчетных целях, также не требуют ответа.

Наибольшее количество входящих документов требует письменного ответа. Исполнитель, получив корреспонденцию, просматривает ее и распределяет по срокам исполнения. Для этой цели может служить, например, папка-система, в которой имеются отделения для документов, предназначенных для доклада руководству, срочному исполнению, ожиданию ответа и т. д. Если в устном распоряжении руководителя или резолюции, срок исполнения не определен, то документ должен быть исполнен как можно быстрее. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными. Типовые устанавливаются для определенной категории документов, — например, срок сдачи бухгалтерских отчетов: каждый квартал (квартальный отчет), раз в полгода (полугодовой отчет), в конце года (годовой отчет) — в соответствии с существующим законодательством. В остальных случаях срок исполнения не должен превышать десяти дней. Более длительный срок может быть установлен для документов, сложных по характеру исполнения. Индивидуальные сроки устанавливаются для наиболее важных документов руководителем и указываются на самом документе. Если во входящем документе указан срок, когда предполагается получить ответ, то этот срок должен соблюдаться. Срок исполнения документа может быть продлен, но только тем учреждением или должностным лицом, которое его установило.

Контроль за исполнением документов осуществляют начальники структурных подразделений либо начальник секретариата. Снятие документа с контроля происходит только после

полного исполнения документа, когда решены все поставленные вопросы и дан ответ.

Документы после их исполнения группируются в дела, представляющие собой документ или совокупность документов, относящихся к одному вопросу или участку деятельности организации, подшитые в отдельную обложку. Для классификации исполненных документов применяются различные классификаторы, одним из которых является номенклатура дел. Примерная номенклатура дел представлена в табл. 5.

Таблица 5

Примерная номенклатура дел

Индекс дела	Заголовок дела	Срок хранения	Примечание
1	2	3	4
01-01	Нормативные документы корпорации (положение о совете директоров, правлении (дирекции), ревизионной комиссии, об информационной политике, о премировании и т. д.)		
01-02	Учредительные документы корпорации (устав, учредительный договор, дополнения и изменения к ним и т. д.)	Постоянно	
01-03	Протоколы заседания совета директоров, правления (дирекции) и материалы к ним	Постоянно	
01-04	Протоколы заседания консультационного совета и материалы к ним	Постоянно	
01-05	Протоколы собраний акционеров и материалы к ним	Постоянно	
01-06	Акты проверок и протоколы заседаний ревизионной комиссии		
01-07	Штатное расписание	Постоянно	
01-08	Договоры		
01-09	Материалы по инновационным предложениям и переписка по ним		
01-10	Положения о структурных подразделениях корпорации		
01-11	Распоряжения		
01-12	Приказы по основной деятельности		

Окончание табл. 5

1	2	3	4
01-13	Приказы по личному составу		
01-14	Личные дела сотрудников		
01-15	Трудовые контракты		
01-16	Входящие письма		
01-17	Исходящие письма		
01-18	Гарантийные письма		
01-19	Заявки		
01-20	Справки		
01-21	Доверенности		
01-22	Журнал регистрации документов		
01-23	Должностные инструкции		
01-24	Сводная номенклатура дел		

Номенклатура дел представляет собой перечень всех документов, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения. Номенклатура дел служит схемой распределения и группирования документов в дела. Номенклатура дел крайне необходима для обеспечения учета в архиве организации. Номенклатура дел должна охватывать весь объем документации, возникающей в связи с деятельностью организации и каждого структурного подразделения. Особое внимание следует обращать на формулировки заголовков дел. При этом нельзя допускать таких заголовков, как “разная переписка”, “материалы руководства” и т. п., так как поиск документов, содержащихся в таких делах, будет существенно затруднен. Нельзя формулировать и такие заголовки, которые объединяют в одном деле документы различной ценности и с разными сроками хранения.

В качестве разделов номенклатуры используются наименования структурных подразделений организации (точно также, как в штатном расписании). Первым разделом номенклатуры является секретариат (руководство), сюда включаются все документы, издаваемые руководством, а также относящиеся к общим вопросам деятельности организации. Остальные структурные подразделения располагаются далее по степени значимости,

согласно утвержденной номенклатуре. Сначала идут наиболее важные отделы, затем функциональные и вспомогательные службы. Каждому отделу присваивается индекс.

Внутри разделов номенклатуры располагаются заголовки дел с присвоением им порядкового индекса. В начале каждого раздела указываются наиболее важные для деятельности этого отдела (службы) документы.

Заголовок дела состоит из элементов, расположенных в следующей последовательности: название вида документа (например “договоры”), краткое содержание (например “аренда”), дата, период к которому относятся документы, слово “копии”, если дело сформировано из копий. В процессе ведения дела заголовки могут уточняться, дополняться. По каждому заголовку в номенклатуре обязательно проставляется срок хранения.

По каждому разделу в номенклатуре оставляется несколько резервных номеров. Если в конце года окажется, что были заведены дела, не предусмотренные номенклатурой, то они включаются в номенклатуру под этими номерами.

Номенклатура дел составляется в конце текущего года и вступает в действие с 1 января следующего года. Номенклатуры могут действовать в течение ряда лет и подлежат пересмотру в случае изменений или дополнений в структуре организации.

Значение и практическая ценность документов различна. Часть документов может использоваться длительное время для справочной работы, другая — быстро утрачивает свою значимость. В целях определения этой ценности должна проводиться экспертиза.

Экспертиза ценности подразумевает определение групп документов, которые подлежат хранению. На постоянное хранение, как правило, отбираются следующие документы, непосредственно касающиеся истории и деятельности данного учреждения:

1. Уставные документы (устав, учредительный договор, состав акционеров, все дополнения и изменения, которые в них вносились. Документы, относящиеся к изменению уставного капитала и выпуску ценных бумаг: проспекты эмиссий всех

выпусков, подписные листы, документы, содержащие сведения об акционерах).

2. Протоколы заседаний коллегиальных органов и материалы к ним.

3. Финансово-бухгалтерская отчетность, в том числе все годовые отчеты, балансы, выписки по лицевым счетам (зарплата) и т. д.

4. Документы по личному составу (личные дела, карточки, приказы по личному составу).

5. Организационно-нормативные документы.

Основным критерием для оценки является юридическая сила документов. Особое значение этого критерия состоит в том, что документ, не имеющий юридической силы, не может служить доказательством какого-либо факта и, следовательно, полностью или частично теряет свое значение. Трудность возникает в экспертизе ценности документов в делах с перепиской. Если в деле с перепиской большинство документов представляет интерес для хранения, то все дело оставляется для хранения. Если же большая часть документов второстепенна — дело должно быть расшито, а документы, подлежащие хранению — сгруппированы в одно дело.

Для организации и проведения работы по экспертизе ценности документов, а именно отбору на хранение или уничтожению для документов с истекшими сроками хранения, создается постоянно действующая *экспертная комиссия*. В ее состав входят заместитель руководителя по основной деятельности, начальник секретариата, юрисконсульт. Ее решения по хранению или уничтожению документов вступают в силу после их утверждения руководителем организации. На документы, подлежащие уничтожению, составляется акт, который также утверждается руководителем. Документы, отобранные к уничтожению, передаются по описи начальнику службы безопасности (их уничтожают с помощью специальной машины согласно соответствующей инструкции).

Для дел, подлежащих хранению, создается *архив*. Дела временного хранения в архив не передаются. Они хранятся в

структурных подразделениях, а по истечению срока хранения подлежат уничтожению в установленном порядке.

В архиве организации могут храниться документы организаций-правопреемников и, при необходимости, других организаций, которые являются источниками комплектования архива. Список таких организаций утверждается решением совета или собрания акционеров. Документы, хранящиеся в архиве организации, могут выдаваться сотрудникам во временное пользование в целях получения определенной информации или наведения справок. Порядок выдачи документов, порядок работы с документацией архива (в том числе, содержащих коммерческую тайну или гриф “конфиденциально”) определяется соответствующей инструкцией.

Состав документационной базы определяется организацией, порядком разрешения вопросов (единоличный или коллегиальный), объемом и характером взаимосвязей между организацией, государственными органами и сторонними организациями.

Документационное обеспечение управления регулируется путем составления организационно-распорядительных документов (ОРД). Основные группы документов:

1. *Организационные документы*: устав, учредительный договор (дополнения и изменения к уставу, учредительному договору), организационная структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка.
2. *Нормативные документы*: инструкции, правила, положения, положения об отделах, должностные инструкции, номенклатура дел.
3. *Документы коллегиальных органов*: протоколы заседаний и материалы к ним.
4. *Распорядительные документы*: приказы, распоряжения, указания.
5. *Договоры*: договоры, контракты, дополнительные соглашения.
6. *Информационно-справочные материалы*: письма, акты, докладные и объяснительные записки, справки.

7. *Документы по личному составу*: приказы, трудовые контракты, личные дела, трудовые книжки.

8. *Финансово-бухгалтерские документы*.

В зависимости от профиля деятельности организации, ее правового статуса какая-то группа ОРД может превалировать над другой либо вообще отсутствовать.

Приказ является наиболее распространенным видом распорядительного документа, применяемого в практике управления. Приказ издается руководителем для решения двух видов задач: производственных либо связанных с персоналом организации.

В соответствии с этими задачами приказы подразделяются на *приказы по основной деятельности* и *приказы по личному составу*. Приказы по основной деятельности нумеруются и ведутся отдельно от приказов по личному составу. При разработке проектов приказов применяются унифицированные, специально разработанные формы. Это относится к изданию приказов по типовым управленческим ситуациям: создание, реорганизация, ликвидация учреждения, организации, предприятия, назначение или вступление в должность руководителя, главного бухгалтера, внесение изменений в структуру, штатное расписание, в нормативные документы, режим работы. В этих формах предусмотрен состав и порядок расположения информации.

Все приказы по личному составу имеют унифицированную форму. В них регламентируется прием, увольнение, перемещение на другую работу, вынесение поощрений, наложение различных дисциплинарных взысканий, выговоров.

Основанием для издания приказа в случае производственной необходимости являются *информационно-справочные материалы*. К этому виду документов относятся докладные и объяснительные записки, акты, справки, обзоры, письма. Они поступают как извне организации, так и создаются внутри ее. Информация, содержащаяся в информационно-справочных материалах, может побуждать к принятию управленческого решения, может носить объяснительный характер или просто содержать определенные сведения.

Так, *справка* содержит описание или подтверждение тех или иных событий и фактов. Обычно они выдаются сотрудникам организации в целях подтверждения определенных юридических фактов: о месте работы, занимаемой должности, зарплате.

Справки могут составляться структурными подразделениями или должностными лицами по запросу руководителя. Такие справки содержат информацию по направлениям деятельности. Текст справки, включающий цифровую информацию, может быть оформлен в виде таблицы. Справки также могут выдаваться по запросу вышестоящей или государственной организации.

Докладная записка — это документ, адресованный руководителем данной организации и содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя. Докладная записка имеет цель побудить руководителя принять то или иное решение в случае, если она создается по инициативе работника. В отличие от справки текст докладной записки состоит из двух частей: в первой объясняются причины создания документа, во второй даются выводы и конкретные предложения, которые по мнению составителя следует предпринять в связи с изложенными фактами. Датой оформления считается дата подписания ее составителем. Внешние докладные записки в деятельности частных коммерческих организаций не используются.

Объяснительная записка поясняет содержание отдельных положений основного документа (например отчета) либо дает объяснение какому-либо событию, поступку, происшествию. Текст объяснительных записок второй группы должен быть доказателен и содержать конкретные факты, убедительные доказательства.

Акт — это документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий установленные факты и события. Акт составляется с целью объективного фиксирования фактов или конкретной ситуации. Однако возможно составление акта одним, специально уполномоченным лицом, — ревизором. Акты готовятся по результатам проведения ревизий, инвентаризаций, приеме и передаче документов, дел, основных средств, при

списании материалов, приеме работ, при сдаче на уничтожение документов, при ликвидации, реорганизации предприятий, организаций, при различных авариях и т. п. Акты составляются как постоянно действующими, так и назначаемыми комиссиями.

Вводная часть акта объясняет основание его составления (приказ руководства), далее указывается состав комиссии: фамилии председателя, членов комиссии в алфавитном порядке, в случае необходимости указываются присутствующие лица (Ф.И.О., должность). В констатирующей части излагаются цели и задачи, сущность и характер выполненной работы, фиксируются установленные факты. Все акты составляются по единой схеме: сначала члены комиссии изучают существо вопроса, а также нормативные документы, его регулирующие. В самом акте отражаются только точно установленные факты, в ходе работы делаются черновые записи. Число экземпляров акта определяется инструкциями или практической необходимостью. Акт подписывается председателем и всеми членами комиссии, если кто-то из них имеет замечание по содержанию акта, он подписывает его с указанием о своем несогласии и излагает свое мнение на отдельном листе приложения. После текста, перед подписями указывается количество экземпляров и их местонахождение. Некоторые виды актов требуют утверждения руководителем или структурным подразделением, что оформляется соответствующим грифом.

Документационный процесс, регулирующий внешние связи организации, называется *деловой перепиской*. Деловая переписка, или взаимный обмен корреспонденцией, занимает важное место в деятельности организации. От правильной организации переписки зависит оперативность обработки корреспонденции, ее исполнение и использование в целях управления организацией. Недостаточное внимание к вопросу организации переписки может привести к ее усложнению и росту документооборота.

По содержанию и названию письма подразделяются на инициативные и ответные. К *инициативным* относятся: письмо-запрос, письмо-просьба, письмо-извещение, а также рекламные, гарантийные письма.

Гарантийные письма составляются по типовой форме и содержат гарантии оплаты, сроки поставки и т. п. с указанием реквизитов организации (юридический и фактический адрес, расчетный, корреспондентский счета, коды, ИНН, ВИК, телефон/факс) и подписываются руководителем и главным бухгалтером и заверяются печатью.

Ответные письма — это информационно-разъяснительные письма, письма-разрешения, письма-запрещения.

Система документационного обеспечения управления относится к числу систем, структура которых жестко регламентирована. Состав ее элементов вне зависимости от размера организации, будь то крупное министерство или небольшая частная фирма, не меняется. Как уже указывалось, форма этой системы может быть различной: централизованной, децентрализованной, смешанной, но в любом случае состав операций остается неизменным.

Независимо от того, какого стиля управления придерживается руководитель организации (авторитарного или демократического) к системе документационного обеспечения предъявляется безусловное требование: обеспечение сохранности и учета создаваемых документов, а также обеспечение контроля принимаемых решений, зафиксированных в документах.

В целях повышения эффективности управления корпорацией необходимо широко применять информационные технологии:

- обработки данных;
- управления;
- поддержки принятия решения;
- автоматизации офиса;
- экспертных систем.

В целях автоматизации документооборота используются:

- технологии обработки изображений документов (Imaging System);
- системы оптического распознавания символов (Optical Character Recognition System);

- системы управления документами — СУД (Document Management System);
- системы автоматизации деловых процессов — АПД (Work-Flow System);
- программное обеспечение для рабочих групп (Groupware).

Вопросы для самоподготовки:

1. Охарактеризуйте систему документации корпорации.
2. Функции документа и их специфические особенности.
3. Что представляет собой “управление документацией”.
4. Сформулируйте принципы нормирования управленческого труда.
5. Организационно-распорядительная документация и ее влияние на эффективность корпорации.

5.3. Организация информационного обеспечения управления корпорацией

В общем смысле “информация” есть понятие, относящееся к отражению в человеческом сознании определенных форм взаимосвязи объектов материального мира. Это объективно определенное свойство — атрибут материи, связанный с ее отражательной способностью. Отражение как атрибут материи проявляется и во взаимодействии материальных объектов. Реальные объекты материального мира — человек, человеческие организации, машины, человеко-машинные системы — обладают способностью к восприятию, преобразованию и воспроизводству информации.

По существу, все процессы управления сводятся к определенному взаимодействию между управляемой и управляющей системами. И здесь информация выступает как особое свойство, форма проявления взаимосвязи, обусловленная природой этих систем.

В наиболее общем и употребительном виде понятие “информация” рассматривается как совокупность различных со-

общений о событиях, происходящих во внешней по отношению к данной системе среде и в самой системе, сообщений об изменениях параметров системы. Информация всегда устраняет какую-то неопределенность и, как правило, связана с новыми, ранее неизвестными явлениями и фактами. В таком же смысле обычно понимается и экономическая информация, на базе которой строится управление на отдельных уровнях экономики. Понятие информации можно ввести только при условии, когда четко определены объект, субъект и сформулирована задача, которую субъект ставит перед собой по отношению к данному объекту. Тогда из бесконечного числа сведений об объекте по тем или иным соображениям отбираются те, которые имеют отношение к данной задаче.

Информация является необходимым ресурсом в производстве, как и материальные, энергетические и другие ресурсы. При этом отсутствие или неполнота информации оказывает на развитие производства такое же отрицательное воздействие, как и отсутствие любого другого вида производственных ресурсов. Получение информации требует трудовых, материальных и энергетических затрат, поэтому ей свойственны качественные и количественные характеристики, как и любому другому виду производственных ресурсов.

Характеристика информации по признаку ее полноты позволяет оценить технологичность процесса управления. Действительно, если руководитель не получает достаточно полной информации, тогда процесс принятия решения приобретает элементы творчества, искусства, так как даже при неполной информации решение все же принимается. Следовательно, творческим процессом можно назвать такой, при котором не хватает информации для того, чтобы построить какой-либо алгоритм решения. Если же информации вполне хватает для принятия необходимого решения, тогда определенная последовательность действий по обработке информации лишается магического оттенка творческого процесса и может с полным основанием приравниваться к производственному процессу. Можно с уверенностью утверждать, что полнота информации существенно

влияет на характер управленческого труда, приближая его к труду производственному.

Физическая форма представления информации характеризует ее в материальном аспекте, так как передача и хранение информации требуют определенных материальных носителей, на которых она фиксируется. Существует большое количество разнообразных форм представления информации: документ, таблицы, графики, перфоленгты, перфокарты, показания приборов и т. д.

Экономическая информация возникает в сфере управления, в результате принятия решений по улучшению производственно-хозяйственной деятельности, по ликвидации отдельных недостатков в текущей работе, по корректировке планов производства и т. д. Она не является чем-то абстрактным, отдаленным от материального производства. Экономическая информация без производства материальных благ, их распределения, обмена и потребления не имеет смысла.

Под *экономической информацией* принято понимать совокупность сведений в сфере экономики, которые используются для осуществления функций управления производством и его отдельных звеньями.

Иногда в литературе встречается определение экономической информации как различных данных, подлежащих приему, хранению, обработке и передаче в процессе реализации функций управления. Однако отождествление понятий “экономическая информация” и “данные” является ошибочным. Это не синонимы, поэтому их следует разграничивать.

Данные являются результатом наблюдения, регистрации какого-либо производственного факта, состояния процесса и выражаются совокупностью знаков или символов, упорядоченных каким-то образом для отображения наблюдаемых событий или состояний. Из этих упорядоченных наборов символов первичного алфавита формируются основные экономические показатели. Группировка показателей по определенным признакам образует документ или сообщение.

Информационное содержание — это смысл, полученный от данных, которые являются средством передачи фактов. Смысл этих данных совершенно различен в различных сообщениях и различных наборах символов первичного алфавита. Данные, вырванные из контекста сообщений, теряют информационный смысл. Одни и те же данные, но в различных сообщениях, имеют различное информационное содержание (количество информации).

Когда в конкретных экономических данных (документы, показатели) пытаются определить количество информации, то обнаруживается странное ее свойство — она может в них появляться или исчезать.

Данные становятся информацией только в связи с возможностью использования их в решении какой-либо задачи. И, наоборот, любой экономический показатель, если он отделен от тех задач, решение которых обеспечивает, перестает быть информацией и становится только данными.

Важнейшая черта экономической информации — ее единство, взаимная связь и взаимная обусловленность. Она является следствием того, что каждое предприятие с кибернетической точки зрения рассматривается как единый объект управления с присущей ему определенной совокупностью взаимосвязанной экономической информации, имеющей свои особенности образования и переработки.

Характерной особенностью экономической информации (как исходной, подлежащей обработке, так и результативной, полученной после арифметической и логической обработки) является необходимость длительного хранения. Это вызывается длительностью ее использования, несовпадением сроков обработки со временем возникновения информации или несовпадением сроков ее передачи и обработки и т. д.

Специфика экономической информации состоит и в том, что она характеризуется большой массовостью и объемом, а потому нуждается в многократной группировке, арифметической и логической обработке в различных направлениях, укрупнении или передаче вышестоящему управленческому звену.

В зависимости от функций, которые выполняет экономическая информация в управлении, она подразделяется на плановую, учетную, аналитическую, справочно-нормативную и директивную. Каждый из перечисленных видов информации имеет свои специфические особенности и сроки обработки.

Плановая информация отражает явления, события и процессы, которые должны иметь место в будущем. Она возникает в связи с осуществлением перспективного планирования, с разработкой текущих планов и проведением оперативно-календарного планирования. Она характеризуется небольшим количеством исходных данных, устанавливаемых частично директивным путем, значительным числом взаимосвязанных сведений, получение и обработка которых сопряжены с выполнением большого количества логических операций. Плановая информация тесно связана с нормативной и частично с директивной. Эти виды информации служат основой для расчета плановых показателей.

В отличие от плановой, *учетная информация* отражает уже совершившиеся производственно-хозяйственные операции. Она занимает наибольший удельный вес в экономической информации. По данным исследований, учетная информация в диверсифицированных корпорациях охватывает около 80–85% всей документации и около 90% числа показателей. В структуре экономической информации в хозяйствах на долю учетной информации приходится 80–83% всех показателей. По срокам обработки и способам формирования учетная информация подразделяется на статистическую, бухгалтерскую и оперативную.

Каждая из них имеет специфические приемы и способы отражения производственных процессов и свою область применения.

Статистическая информация дает количественное освещение явлений хозяйственной жизни в их взаимосвязи и совокупности. Удельный вес статистической информации в системе информации отдельных бизнес-единиц невелик — всего один процент.

Бухгалтерская и статистическая информация отражает уже совершившиеся явления, события и процессы хозяйственной

деятельности предприятия и поступает в органы управления после отражения их на соответствующих носителях в конце отчетного периода.

Для контроля за отдельными хозяйственными операциями и процессами непосредственно в ходе их совершения используется оперативная информация, которая представляет собой систему показателей, отражающих деятельность объекта управления и используемых для оперативного управления им. В экономической литературе можно встретить и другие определения оперативной информации, в основу которых, как правило, положен отрезок времени, в течение которого используется оперативная информация.

Оперативная информация имеет много общих источников с бухгалтерской, но отличается от нее более жесткими сроками обработки. Она охватывает самые разнообразные явления, происходящие в объекте управления, и содержит различные показатели, главным образом производственно-технического характера. По количеству показателей, зафиксированных в документах, она уступает только бухгалтерской информации. Но в отличие от последней, показатели оперативной информации могут быть получены помимо документов — из телефонных или устных сообщений, причем ее общий объем значительно превышает объем бухгалтерской информации.

Аналитическая информация используется для оценки достигнутого уровня производственно-хозяйственной деятельности и выявления неиспользуемых ресурсов. Она является основой контроля, который можно рассматривать как систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям. В зависимости от того, какие виды учетной и плановой информации сравниваются и для каких целей используются, различают оперативную аналитическую информацию, основанную на использовании оперативной, плановой и учетной информации для цели оперативного управления, и стратегическую, основным содержанием которой является анализ выполнения текущих и

перспективных планов, и которая используется для принятия стратегических решений.

В основу классификации экономической информации могут быть положены и другие признаки. Без классификации экономической информации невозможно проведение анализа существующих информационных потоков, построение новых, более совершенных информационных систем и принятие оптимальных управленческих решений. Сложность задач, решаемых менеджментом современных корпораций, обуславливает необходимость внедрения информационных технологий и применения автоматизированных информационных систем управления.

“Информационная система (ИС) управления — совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, предназначенная для обработки информации и принятия управленческих решений” [29, с. 8].

Правильно спроектированные и организованные ИС позволяют повышать степень обоснованности управленческих решений, обеспечивая их своевременность за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации, а также повышать эффективность управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда.

Основными функциями таких систем являются оперативный контроль и регулирование, оперативный учет и анализ, перспективное и оперативное планирование, бухгалтерский учет, управление сбытом и снабжением и решение других экономических и организационных задач.

Говоря об автоматизации функций управленческого персонала, следует привести классификацию ИС по степени автоматизации информационных процессов. По данному признаку выделяются:

- **Ручные информационные системы**, которые характеризуются отсутствием современных технических средств обработки информации и выполнением всех операций человеком по заранее разработанным методикам.

• *Автоматизированные информационные системы* — человеко-машинные системы, обеспечивающие автоматизированный сбор, обработку и передачу информации, необходимой для принятия управленческих решений в организациях различного типа.

• *Автоматические информационные системы* характеризуются выполнением всех операций по обработке информации автоматически, без участия человека, но оставляют за человеком контрольные функции.

Основной составляющей частью автоматизированной информационной системы является информационная технология (ИТ), развитие которой тесно связано с развитием и функционированием ИС.

“Информационная технология (ИТ) — процесс, использующий совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления и обработки информации на базе программно-аппаратного обеспечения для решения управленческих задач экономического объекта” [29, с. 11].

Основная цель автоматизированной информационной технологии — получать посредством переработки первичных данных информацию нового качества, на основе которой вырабатываются оптимальные управленческие решения. Это достигается за счет интеграции информации, обеспечения ее актуальности и непротиворечивости, использования современных технических средств для внедрения и функционирования качественно новых форм информационной поддержки деятельности аппарата управления.

Физически информационные технологии базируются на основе аппаратных средств и программных продуктов. *Аппаратные средства* относятся к числу так называемых опорных технологий. *Опорные технологии* — это такие информационные технологии, которые могут применяться в любой сфере человеческой деятельности.

Программные продукты подразделяются на операционные системы, пользовательские оболочки, вспомогательные, коммуникационные, антивирусные программы. С точки зрения

управленческой деятельности опорными являются все программные продукты.

В меньшей степени можно отнести к опорным технологиям так называемые пакеты функциональной обработки информации. К ним относятся текстовые и табличные редакторы, системы управления базами данных, офисные интегрированные пакеты, программы синтеза и распознавания речи и программные продукты обеспечения распределенной обработки информации.

Рассматривая программные продукты интеллектуальной поддержки управленческих решений, следует отметить их четкую проблемную ориентированность. К ним относятся бухгалтерские пакеты, финансовые пакеты, программные продукты планирования и прогнозирования деятельности предприятия и другие. Однако даже *проблемно ориентированные информационные технологии* могут иметь широкое распространение. К примеру, финансовые и бухгалтерские пакеты, имея узкую область профессионального применения, распространены на всех предприятиях и организациях.

Опорные и проблемно-ориентированные программные продукты, взаимодействуя между собой, образуют информационную систему, которая может функционировать на уровне фирмы или большого предприятия (корпоративные информационные системы).

Среди информационных систем управления перспективным направлением повышения эффективности деятельности промышленных корпораций являются ERP-системы (Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия). Такие системы предназначены для планирования и управления всеми ресурсами корпорации, используемыми для производства продукции, в том числе и финансовыми, тем самым предоставляют существенно большие возможности, чем MRP (Material Requirement Planning), предназначенные для планирования потребностей в материальных ресурсах или MRP II (Manufacturing Resource Planning), предназначенные для планирования и управления производственными ресурсами корпорации. ERP-системы, располагая широкими возможностями финансовых

модулей функциональных подсистем и способностью интегрировать различные используемые в корпорации информационные системы в единый комплекс, обеспечивают поддержку цикла управления (планирование, регулирование, контроль, учет):

- планирование производства;
- управление запасами, закупками, продажами;
- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление затратами;
- управление проектами;
- проектирование продукции и технологических процессов.

Функциональные подсистемы обеспечивают обработку, преобразование данных для выработки и принятия управленческих решений по определенному направлению деятельности корпорации (производственной, маркетинговой, сбытовой, финансовой, бухгалтерской, кадровой).

ERP-система представляет собой идеологию планирования и управления крупными корпорациями с помощью автоматизации и оптимизации бизнес-процессов. Посредством применения ERP-систем автоматизируют все основные корпоративные бизнес-процессы в единой информационной среде и на основе единой базы данных.

ERP-системы предоставляют возможность решения задач интеграции при осуществлении практически всех функций управления корпорацией. При этом под понятием “интеграция” подразумевается комплексное использование однократно вводимых в систему данных, обеспечивающее решение многочисленных взаимосвязанных управленческих задач с использованием единого стандарта информационных процессов (формирование единых требований к формам и методам хранения, передачи и представления информации).

Таким образом, ERP-системы, используемые для поддержания информационных процессов, обеспечивающих функциональные подсистемы корпорации, и действующие на основе объединенной ИТ-платформы в рамках единого стандарта

обмена данными, представляют собой интегрированные информационные системы или интегрированные системы управления корпорациями. Одновременно ERP-системы позволяют заменить используемые в различных структурных подразделениях крупных корпораций разрозненные информационные системы различной природы и функциональности на всех уровнях управленческой иерархии. Такая возможность ERP-систем важна для крупных корпоративных структур, использующих несколько различных информационных систем, одновременная замена которых на соответствующие модули ERP-системы является невозможной или нецелесообразной. Например, в качестве основы для такого объединения и получения данных от систем “1С” и “Парус” используется SAP R/3.

Выделяются три уровня интеграции:

- ИТ-совместимость (IT-compatibility);
- сопрягаемость функциональных подсистем и приложений;
- интеграция управления бизнесом (интеграция бизнеса).

Средствами интеграции отдельных функциональных модулей служат EAI (Enterprise Application Integration) — программные пакеты, обеспечивающие только сопряжение имеющихся в корпорации приложений и не имеющие собственных модулей функциональных подсистем. Целью EAI-систем является упрощение интеграции различных приложений за счет автоматизации выполнения многочисленных интерфейсных операций низкого уровня. Такая автоматизация осуществляется встроенным в EAI-систему коннектором (адаптером), воспринимающим и передающим данные от одного приложения к другому.

Интеграция на базе ERP-систем предоставляет возможность создания единой среды для обеспечения информационных процессов, характеризующих автоматизированные бизнес-процессы по всем функциональным направлениям. Таким образом, целесообразность применения указанных систем обуславливается анализом и сравнением результатов расчета стоимости их внедрения и использования и расчета стоимости замены старых систем или функциональных подсистем на новые.

Обычно ERP-система обеспечивает информационные процессы внутри корпорации, но, кроме того, ее дополнение может обеспечивать информационные процессы, связывающие корпорацию с ее деловым окружением (поставщики, сбытовики, партнеры по бизнесу).

В связи с тем, что все функциональные блоки ERP-систем тесно интегрированы между собой, наибольшая эффективность их использования возможна при комплексном внедрении и использовании системы. Применение ERP-систем обеспечивает:

- сокращение сроков подготовки отчетных данных;
- автоматизацию подготовки и сопровождения документов;
- снижение сроков отгрузки продукции и обеспечение установленных сроков поставок;
- снижение транспортно-заготовительных расходов;
- увеличение оборачиваемости товарно-материальных запасов;
- снижение производственного брака;
- повышение качества послепродажного обслуживания;
- снижение затрат на содержание административно-управленческого аппарата;
- повышение точности учета затрат.

Эволюционирование ERP-систем в новый класс систем B2B (Business to Business — электронный бизнес) предоставляет возможность корпорации в режиме реального времени осуществлять операции с банками, поставщиками, клиентами и т. д., оперативно реагировать на потребительский спрос, планировать поставки, определять сроки и способы доставки, выставить счета. Таким образом, посредством суперинтегрированной системы в сфере бизнеса для корпораций появляется возможность входа в интернет-экономику. Электронный бизнес, ориентированный на бизнес-партнера представляет собой область экономической деятельности в информационном пространстве, ориентированную на формирование эффективных и долгосрочных экономических отношений с фирмами, участвующими в формировании цепочки добавленной стоимости.

Электронный бизнес, ориентированный на конечного пользователя (Business to Customers — B2C), представляет собой область экономической деятельности в информационном пространстве, ориентированную на удовлетворение потребностей конечного пользователя и формирование долгосрочных экономических отношений.

CRM (Customer Relationship Management — управление взаимоотношениями с клиентами) представляет собой набор приложений, интегрированных в корпоративную информационную среду корпорации (часто в виде надстройки над ERP) на основе единой базы данных. Специальное программное обеспечение позволяет провести автоматизацию соответствующих бизнес-процессов в маркетинге, продажах и обслуживании. Как результат — корпорация может обратиться к определенному заказчику, когда это необходимо, с наиболее эффективным предложением и по наиболее удобному для заказчика каналу взаимодействия. Главной задачей CRM-систем является повышение эффективности бизнес-процессов, осуществляемых в структурных подразделениях front-office корпораций, направленных на привлечение и удержание клиентов (маркетинг, сбыт, сервисное обслуживание) независимо от каналов, посредством которых осуществляются контакты с клиентами. Этим предназначением CRM-системы отличаются от ERP-систем, применяющихся для автоматизации бизнес-процессов, обеспечивающих производство продукции и связанный с этим учет, контроль и распределение ресурсов, т. е. для автоматизации деятельности структурных подразделений back-office корпораций.

На практике интегрированная система CRM обеспечивает координацию действий различных структурных подразделений корпорации, обеспечивая их общей платформой для взаимодействия с клиентами, кроме того включает в себя возможность формирования истории взаимоотношений клиентов и корпорации. Такая возможность позволяет на основе ретроспективного анализа выявить основные тенденции в потребностях своих клиентов и спрогнозировать спрос.

Результатом такого взаимодействия с клиентами является повышение конкурентоспособности корпорации и увеличение прибыли, так как правильно построенные отношения, основанные на персональном подходе к каждому клиенту, позволяют привлекать новых клиентов и помогают удержать старых. При этом эффект от внедрения CRM проявляется в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. За счет этого повышается скорость реакции на запросы, скорость оборота средств и снижаются издержки.

Суть концепции CRM в том, что наиболее желанный и прибыльный клиент имеет право на первоочередное и эксклюзивное обслуживание. Кроме того, концепция CRM ориентирует корпорацию на длительные взаимоотношения со своими клиентами.

Если на западном рынке количество CRM-систем измеряется сотнями, то в России представлен довольно узкий спектр решений, в основном крупных поставщиков, давно предлагающих свои ERP-системы, но кардинально различающиеся, так как нацелены они на разные сегменты. В России почти не представлены специализированные CRM-пакеты отраслевого характера (канцелярский рынок, фармацевтика, банковский и страховой сектор, туризм и т. п.), хотя на Западе такие решения очень популярны.

Функциональные возможности CRM охватывают такие направления деятельности корпорации, как маркетинг, сбыт и сервис, что соответствует стадиям привлечения клиента, самого акта совершения сделки (транзакции) и послепродажного обслуживания, т. е. полностью обеспечивается взаимодействие корпорации с клиентами.

Каждый программный продукт имеет свои сильные и слабые стороны и обладает наилучшей функциональностью и эффективностью обычно в одной из этих областей. Поэтому корпорация, в которой внедряется CRM, должна выделить первоочередные направления автоматизации и, начав с них, постепенно дорабатывать всю систему. CRM должна предусматривать средства ввода информации в единую базу данных (как служащими корпорации,

так и самим клиентом, например, через web-сайт при регистрации или покупке), причем данные должны централизованно обновляться при каждом новом контакте.

Следующим уровнем являются средства обработки данных (ранжирование, кластеризация, агрегирование, визуализация и т. д.) и, наконец, — средства доступа ко всей информации (как входной, так и выходной) для всех структурных подразделений корпорации. При этом торговому агенту может понадобиться, например, история покупок клиента и прогноз его предпочтений (что можно предложить ему в следующий раз), в то время как для отдела маркетинга, например, нужен анализ целевых групп. То есть CRM допускает разную форму представления информации для разных целей и разных подразделений.

CRM-системы используются в целях:

- оперативного доступа к информации в ходе контакта с клиентом;
- анализа данных, характеризующих деятельность как клиента, так и корпорации;
- привлечения клиентов к непосредственному участию в процессе разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания.

Следует отметить, что проблемы внедрения и использования в государственном и корпоративном управлении информационных технологий являются актуальными и в настоящее время находят свое решение на государственном уровне. Важнейшим фактором развития в данной области является широкое внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Приоритетные направления развития информационно-коммуникационных технологий были определены еще в 2002 г. Программой социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2003–2005 годы), утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.08.2003 № 1163-р.

ИКТ существенно повышают эффективность экономической деятельности как на уровне корпоративного управления, так и на уровне рыночных взаимодействий, снижая транзакционные издержки и открывая новые информационные возможности.

Развитие рынка ИКТ будет осуществляться в основном через формирование эффективного правового режима в сфере регулирования сектора ИКТ, модернизацию системы профессиональной подготовки кадров, поддержку экспорта, а также путем реализации политики государственных закупок программных и системных продуктов и ИКТ-услуг.

В целях развития рынка ИКТ необходимо следующее:

- обеспечение комплексного характера государственных программ информатизации за счет формирования эффективной системы их планирования, реализации и контроля в бюджетных учреждениях, на отраслевом и надведомственном уровнях, включение в них положений, касающихся разработки и поддержки специального программного обеспечения и обучения пользователей;

- инвентаризация государственных информационных ресурсов и разработка технологических решений, позволяющих формировать их как единую систему, доступную в режиме реального времени для разных уровней управленческой иерархии, а также для граждан и бизнеса;

- информатизация государственных органов, в частности создание электронной сети органов государственной власти, переход на электронный документооборот, электронную обработку и анализ информации, разработка и внедрение электронных административных регламентов и завершение создания системы правительственных порталов с доступом к открытой части таких регламентов, согласование программ информатизации органов государственного управления с задачами и приоритетами административной реформы;

- завершение перехода к формированию и предоставлению официальной статистической информации на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности, соответствующей международным классификациям;

- внедрение технологий электронной коммерции в систему государственных закупок;

- обеспечение учреждений общего и профессионального образования материально-технической базой, интеллектуаль-

ной и финансовой поддержкой для достижения всеобщей компьютерной грамотности и кардинального улучшения качества информационного обеспечения учебного процесса (в том числе на основе организации взаимодействия государства и делового сообщества);

- дальнейшая модернизация учебных программ для школ, средних и высших профессиональных учебных заведений с учетом перехода к информационному обществу (в том числе введение новых специальностей в сфере бизнес-информатики и информационного права);

- поддержка библиотек, создание на их базе общественных центров информации и повышения компьютерной грамотности;

- создание на базе организаций высшего и среднего профессионального образования системы подготовки и переподготовки кадров для работы в информационных и коммуникационных системах нового поколения;

- развитие системы общественного доступа к сети Интернет за счет использования инфраструктуры бюджетных организаций: учебных заведений, библиотек, а также организаций федеральной почтовой связи;

- внедрение технологий дистанционного образования, развитие общедоступных справочных и образовательных порталов, электронных библиотек;

- совершенствование законодательства об электронной подписи;

- формирование системы показателей и получение статистической информации, характеризующей развитие в Российской Федерации отраслей экономики, основанных на современных информационно-коммуникационных технологиях;

- внедрение системы национальных счетов на основе создания объединенных государственных информационных ресурсов федеральных органов исполнительной власти, адаптированных к международным стандартам финансовой отчетности.

Вопросы для самоподготовки:

1. В чем состоят приоритеты развития корпоративных информационных систем?
2. Что собой представляет ERP-системы и каковы их возможности?
3. В чем отличия ERP-систем от MRP и MRP II?
4. Что дает применение ERP-систем в корпорациях?

Рекомендуемая литература к главе 5

- Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. — М.: Финстатинформ, 2002.
- Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003.
- Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления. — М., Маркет ДС, 2006.
- Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб: Питер, 2001.
- Эскиндаров М. А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. — М.: Республика, 1999.

Глава 6. Особенности корпоративных информационных систем

6.1. Современные корпоративные информационные системы и их задачи

Успешное руководство бизнесом невозможно сегодня без постоянной, объективной и всесторонней информации. Для повышения эффективности и минимизации издержек управления (временных, ресурсных и финансовых) разрабатываются и применяются корпоративные информационные системы (КИС), которые помогают осуществлять контроль за бюджетными процессами, рабочим временем сотрудников, выполненными ими работами, ходом реализации проектов, документооборотом и другими управленческими функциями. Доступ к подобному рода данным может быть осуществлен как в локальной сети, так и через Интернет.

В настоящее время интерес к корпоративным информационным системам постоянно растет. Если вчера КИСы привлекали внимание довольно узкого круга руководителей, то сейчас вопросы автоматизации деятельности компаний стали актуальными практически для всех. Обусловлено это не только положительной динамикой развития экономики, но и тем, что на сегодняшний день рациональный выбор необходимых информационных технологий, грамотное их использование позволяет существенно повысить конкурентоспособность продукции и предприятия в целом, снизить трудоемкость рутинных работ, ускорить процессы получения информации, необходимой для принятия управленческого решения.

Сегодня информационные системы обеспечивают коммуникационные и аналитические возможности, которые необходимы фирмам для обеспечения торговли и управления бизнесом в крупном масштабе.

Затраты на внедрение информационных технологий не только окупаются, но и приносят значительную прибыль. Крупные западные корпорации тратят на информационные системы от 1,5 до 4% своего годового оборота, т. е. в пересчете на одного работающего от 3 до 12 тыс.долл. Прибыль от инвестиций в информационные технологии доходит до 81% на каждый вложенный доллар [14].

Управление современным предприятием в условиях рыночной экономики представляет собой достаточно сложный процесс, включающий выбор и реализацию определенного набора управленческих воздействий с целью решения стратегической задачи обеспечения его устойчивого финансового и социально-экономического развития.

Информационные технологии, достигшие в последнее десятилетие нового качественного уровня, позволяют расширить возможности эффективного управления, поскольку предоставляют в распоряжение менеджеров, финансистов, маркетологов, руководителей производства всех рангов новейшие методы обработки и анализа экономической информации, необходимой для принятия решений. Потребность в получении своевременной качественной информации и в оптимизации механизмов ее использования в постоянно меняющихся условиях рынка становится ключевой для таких сложных структур, как корпорация.

Предприятия, отделения и административные офисы, входящие в корпорацию, как правило, расположены на достаточном удалении друг от друга. Их информационная связь друг с другом и образует коммуникационную структуру корпорации, основой которой является информационная система.

Информация (лат. *informatio* — разъяснение, изложение, осведомленность) — это отчужденное знание (сведение о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления), которое может быть записано на

материальный носитель для того, чтобы быть доступным кому-либо [21].

Информационная система (ИС) — это вся инфраструктура предприятия, задействованная в процессе управления всеми информационно-документальными потоками [10].

Основой информационной системы является информационная модель, представляющая собой совокупность правил и алгоритмов функционирования ИС. Она включает в себя все формы документов и описывает существующие на предприятии информационные потоки, правила обработки и алгоритмы маршрутизации элементов информационного поля в соответствии со сложившимися или проектируемыми организационными коммуникациями.

В составе любой информационной системы можно выделить две группы подсистем: функциональные и обеспечивающие.

Функциональная подсистема представляет собой совокупность задач, объединенных общей информационной базой, с помощью которых автоматизируется выполнение функций управления в конкретных подразделениях предприятия. Принято выделять типовые функциональные подсистемы для каждого вида систем: перспективного развития и прогнозирования; текущего планирования; оперативного управления производством; управления финансами; бухгалтерского учета; материально-технического снабжения; маркетинга; реализации и сбыта и др.

Обеспечивающие подсистемы включают в свой состав документацию проектных решений, разработанных проектировщиками для предприятий-заказчиков с целью реализации каждой функциональной подсистемы в следующем составе:

- экономическое обеспечение (ЭО), включающее состав экономических показателей, рассчитываемых в каждой задаче, и методы их расчета;
- математическое обеспечение (МО), состоящее из экономико-математических моделей, методов, алгоритмов их реализации;

– программное обеспечение (ПО), включающее общее ПО (операционную систему, СУБД, трансляторы с языков программирования) и специализированное ПО (функциональные пакеты прикладных программ (ППП), профессионально-ориентированные ППП, прикладные программы). Именно программное обеспечение является основным двигателем и, одновременно, механизмом управления любой ИС;

– информационное обеспечение (ИО), включающее внешнее ИО (документы, классификаторы) и внутримашинное ИО (базы данных, электронные архивы);

– техническое обеспечение (ТО): ЭВМ, средства связи;

– технологическое обеспечение (Техн. О), представляющее собой совокупность инструкций и методических указаний, по которым работает пользователь на своем рабочем месте при решении своих задач [20].

Кроме того, в состав ИС включают подсистемы, имеющие общесистемное назначение: организационное обеспечение (ОО), определяющее организационную структуру ИС (например отдел программирования) и правовое обеспечение (Пр. О), состоящее из правовых инструкций для работников предприятия в условиях выполняемых ими функций.

Большие межрегиональные распределенные ИС, охватывающие подразделения предприятия, находящиеся на большом расстоянии друг от друга, но имеющие общую базу данных и объединенные глобальной вычислительной сетью, относят к числу корпоративных информационных систем.

Одни из самых авторитетных специалистов в области КИС Е. Монахова и И. Альтшулер дают следующую формулировку: **корпоративная информационная система (КИС)** — это управленческая идеология, объединяющая бизнес-стратегию предприятия и передовые информационные технологии.

“Корпоративность” в термине КИС характеризует соответствие системы нуждам крупной фирмы, имеющей сложную территориальную структуру.

Отличиями таких ИС являются масштабируемость, т. е. обеспечение возможности наращивания системы без потери

показателей надежности и производительности; иерархичность организационной структуры (централизованная обработка данных и единое управление ресурсами ИС на верхнем уровне сочетается с распределенной обработкой на нижнем уровне) и организация параллельных вычислений и распределенная обработка транзакций (единичных обращений к базе данных) на нескольких серверах с использованием параллельных процессов. А обеспечение поддержки в системе международных стандартов по обработке и передаче информации обуславливает открытость системы для включения новых технических и программных средств, возможной доработки и интеграции с другими системами.

В более узком смысле под корпоративными информационными системами подразумеваются интегрированные системы управления территориально распределенной корпорацией, основанные на углубленном анализе данных, широком использовании систем информационной поддержки принятия решений, электронных документообороте и делопроизводстве [28].

В связи с тем, что не существует единой общепринятой формулировки, определяющей КИС, под корпоративной будем понимать такую информационную систему организации, которая отвечает следующему минимальному перечню требований:

- *Функциональная полнота системы*, т. е. система должна обеспечивать выполнение международных стандартов управленческого учета MRP II, ERP; автоматизацию решения задач планирования, бюджетирования, прогнозирования, оперативного (управленческого) учета, бухгалтерского учета, статистического учета и финансового-экономического анализа. Формирование и ведение учета должно вестись одновременно по российским и международным стандартам, а количество однократно учитываемых параметров деятельности организации составлять от 200 до 1000, а количество формируемых таблиц баз данных — от 800 до 3000.

- *Надежная система защиты информации*, обеспечивающая наличие парольной системы разграничения доступа к данным и реализуемым функциям управления и предусмат-

ривающая многоуровневую систему защиты данных (средства авторизации вводимой и корректируемой информации, регистрация времени ввода и модификации данных).

- *Наличие инструментальных средств адаптации и сопровождения системы:* генератора стандартных форм, генератора произвольных отчетов, генератора сложных хозяйственных операций, возможность изменения информационного пространства, интерфейсов ввода, просмотра и корректировки информации, а также изменение структуры и функций бизнес-процессов, организационного и функционального наполнения рабочего места пользователя.

- *Реализация удаленного доступа и работы в распределенных сетях.* Архитектура системы должна поддерживать взаимодействие с удаленными пользователями, а распределенные площадки должны объединяться самыми разнообразными по скорости и качеству каналами связи.

- *Обеспечение обмена данными между разработанными информационными системами и другими программами продукта, функционирующими в организации.*

- *Возможность консолидации информации* на уровне организации — объединение информации филиалов, холдингов, дочерних компаний и т. д. На уровне отдельных задач — планирования, учета, контроля и т. д. На уровне временных периодов — для выполнения анализа финансово-экономических показателей за период, превышающий отчетный.

- *Наличие специальных средств анализа состояния системы в процессе эксплуатации.* В качестве таких средств выступают: журнал выполненных операций, анализ архитектуры баз данных, анализ алгоритмов, анализ статистики количества обработанной информации, список работающих станций серверов, анализ внутрисистемной почты.

Такие современные КИС призваны объединить стратегию управления предприятием и передовые информационные технологии. В настоящее время они имеют в основном экономическую и производственную направленность. Наиболее развитые из них предназначены для автоматизации всех функций управления

корпорацией: от научно-технической и маркетинговой подготовки ее деятельности до реализации ее продукции и услуг, в том числе и управление продажами в различных формах, например продажа в кредит, разнообразные бизнес-процессы, связанные с планированием, закупками, производством, хранением, персоналом.

Допустим, если система управления компании включает три основные подсистемы, первая из которых — это планирование продаж, представляющее собой общий план функционирования предприятия, устанавливающий объемы изготовления готовой продукции и определяющий, какие изделия, в каком количестве и в какие сроки нужно произвести; вторая — детальное планирование необходимых ресурсов (материалов, производственных мощностей, трудовых ресурсов), т. е. план, определяющий время и объем заказов для всех материалов и комплектующих, необходимых для реализации основного производственного плана; а третья подсистема — непосредственное управление исполнением планов в процессе производства и закупок (снабжения), то все эти подсистемы могут быть реализованы на основе корпоративных информационных систем.

Глобальная задача КИС заключается в эффективном управлении всеми ресурсами предприятия (материально-техническими, финансовыми, технологическими и интеллектуальными) для получения максимальной прибыли и удовлетворения материальных и профессиональных потребностей всех сотрудников предприятия.

Внедрение корпоративной информационной системы в перспективе дает такие преимущества, как получение достоверной и оперативной информации о деятельности всех подразделений компании, сокращение затрат рабочего времени на выполнение рабочих операций, повышение эффективности управления компанией, повышение общей результативности работы за счет более рациональной ее организации.

По своему составу КИС можно представить в виде совокупности различных программно-аппаратных платформ, универсальных и специализированных приложений различных

разработчиков, интегрированных в единую информационно однородную систему, которая наилучшим образом решает конкретную задачу. При построении такой системы должны соблюдаться принципы интеграции, системности и комплексности.

Принцип интеграции (однократного хранения информации) заключается в том, что обрабатываемые данные вводятся в систему только один раз и затем многократно используются для решения возможно большего числа задач.

Принцип системности заключается в обработке данных в различных разрезах, чтобы получить информацию, необходимую для принятия решений на всех уровнях и во всех функциональных подсистемах и подразделениях корпорации.

Принцип комплексности подразумевает автоматизацию процедур преобразования данных на всех стадиях продвижения продуктов корпорации.

Таким образом, КИС можно представить как человеко-машинную систему и инструмент поддержки интеллектуальной деятельности человека, которая под его воздействием должна:

- накапливать определенный опыт и формализованные знания;
- постоянно совершенствоваться и развиваться;
- быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и новым потребностям предприятия.

Перевод в плоскость компьютерных технологий всех основных деловых процессов организации и использование специальных программных средств, обеспечивающих информационную поддержку бизнес-процессов, в качестве основы КИС представляется наиболее оправданным и эффективным.

Среди основных выгод для бизнеса можно отметить управляемость, прозрачность, возможность предоставления информации финансового и нефинансового характера, которая характеризует потенциал компании, ее конкурентные преимущества, позицию на рынке, позволяет точнее оценить стоимость компании. Мониторинг показателей обеспечит своевременную поставку данных, необходимых для оперативного реагирования,

а значит, успешного воплощения стратегии компании в жизнь. Обеспечивается согласованность целей и задач подразделений со стратегией компании.

Современные системы управления деловыми процессами позволяют интегрировать вокруг себя различное программное обеспечение, формируя единую информационную систему. Тем самым решаются проблемы координации деятельности сотрудников и подразделений, обеспечения их необходимой информацией и контроля исполнительской дисциплины, а руководство получает своевременный доступ к достоверным данным о ходе производственного процесса и имеет средства для оперативного принятия и воплощения в жизнь своих решений. И, что самое главное, полученный автоматизированный комплекс представляет собой гибкую открытую структуру, которую можно перестраивать на лету, дополняя при необходимости внешним программным обеспечением.

Повышение внутренней управляемости, гибкости и устойчивости к внешним воздействиям увеличивает эффективность компании, ее конкурентоспособность и, в конечном счете, — прибыльность. Вследствие внедрения КИС увеличиваются объемы продаж, снижается себестоимость, уменьшаются складские запасы, сокращаются сроки выполнения заказов, улучшается взаимодействие с поставщиками.

6.2. Классификация корпоративных информационных систем

Большинство информационных систем создано для обеспечения информацией и поддержки принятия решений на различных уровнях управления и в различных функциональных областях. Полнота реализации функций управления является одним из основных критериев классификации управленческих информационных систем.

В соответствии с этим в хозяйственной практике принята классификация, предполагающая деление корпоративных информационных систем на три класса (рис. 41).

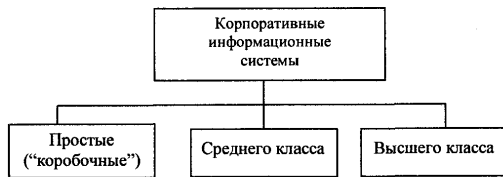


Рис. 41. Классификация корпоративных ИС

Простые (“коробочные”) КИС реализуют небольшое число бизнес-процессов организации. Типичным примером систем подобного типа являются бухгалтерские, складские и небольшие торговые системы, наиболее широко представленные на российском рынке. Например, системы таких фирм как “1С” и т. д. Например, система “1С: Предприятие” представляет собой универсальную программу-конструктор, которая позволяет вести учет в одной информационной базе от имени нескольких организаций. Продукты компании “1С” занимают около 40% российского рынка программ данного класса. Стоимость одноместной конфигурации в зависимости от реализуемых функций — от 250 до 500 долл.; сетевая версия стоит около 1000 долл. [32].

Отличительной особенностью таких продуктов является относительная легкость в усвоении, что в сочетании с низкой ценой, соответствием российскому законодательству и возможностью выбрать систему “на свой вкус” приносит им широкую популярность.

Системы среднего класса отличаются большей глубиной и шириной охвата функций. Данные системы предлагают российские и зарубежные компании. Как правило, это системы, которые позволяют вести учет деятельности предприятия по многим или нескольким направлениям: финансы, логистика, персонал, сбыт и др.

Они нуждаются в настройке, которую в большинстве случаев осуществляют специалисты фирмы-разработчика, а также в обучении пользователей.

Эти системы больше всего подходят для средних и некоторых крупных предприятий в силу своей функциональности и более высокой, по сравнению с первым классом, стоимости. Из российских систем данного класса можно выделить, например, продукцию компании “Галактика”.

Система “Галактика” ориентирована на автоматизацию решения задач, возникающих на всех стадиях управленческого цикла: прогнозирование и планирование, учет и контроль реализации планов, анализ результатов, коррекция прогнозов и планов. Функциональный состав системы позволяет для любого предприятия определить набор компонентов, обеспечивающий решение задач управления хозяйственной деятельностью в трех глобальных разрезах: по видам ресурсов, по масштабам решаемых задач (уровню управления), по видам управленческой деятельности [31].

К *высшему классу* относятся системы, которые отличаются высоким уровнем детализации хозяйственной деятельности предприятия. Современные версии таких систем обеспечивают планирование и управление всеми ресурсами организации (ERP-системы).

Как правило, при внедрении таких систем производится моделирование существующих на предприятии бизнес-процессов и настройка параметров системы под требования бизнеса.

Эти системы функционально различны: в одной может быть хорошо развит производственный модуль, в другой — финансовый. Сравнительный анализ данных систем и их применимости к конкретному случаю может вылиться в значительную работу. А для внедрения системы нужна целая команда из финансовых, управленческих и технических экспертов. Такие системы значительно более сложны в установке (цикл внедрения может занимать от 6–9 месяцев до полутора лет и более). Это обусловлено тем, что система покрывает потребности всего предприятия,

и это требует значительных совместных усилий сотрудников предприятия и поставщиков программ.

При увеличении сложности и широты охвата функций предприятия системой возрастают требования к технической инфраструктуре и программно-технической платформе. Все производственные системы разработаны с помощью промышленных баз данных. В большинстве случаев используются интернет-технологии.

На российском рынке имеется большой выбор КИС высшего класса, и их число растет. Признанными мировыми лидерами являются, например, R/3 фирмы SAP, Oracle Application компании Oracle.

Для автоматизации управления большими предприятиями в мировой практике нередко используется смешанное решение из классов крупных, средних и малых интегрированных систем.

При построении корпоративных информационных систем может быть также рассмотрена и другая классификация, выделяющая заказные (уникальные) и тиражируемые КИС, в зависимости от нацеленности корпоративного клиента на необходимый ему функционал информационной поддержки [14].

Под *заказными КИС* обычно понимают системы, создаваемые для конкретного предприятия, не имеющие аналогов и не подлежащие в дальнейшем тиражированию.

Подобные системы используются либо для автоматизации деятельности предприятий с уникальными характеристиками, либо для решения крайне ограниченного круга специальных задач.

Заказные системы, как правило, либо вообще не имеют прототипов, либо использование прототипов требует значительных их изменений, имеющих качественный характер. Разработка заказной КИС характеризуется повышенным риском в плане получения требуемых результатов.

Суть проблемы адаптации *тиражируемых КИС*, т. е. приспособления к условиям работы на конкретном предприятии, состоит в том, что в конечном итоге каждая КИС уникальна, но вместе с тем ей присущи и общие, типовые свойства. Требования

к адаптации и сложность их реализации существенно зависят от проблемной области, масштабов системы. Даже первые программы, решавшие отдельные задачи автоматизации, создавались с учетом необходимости их настройки по параметрам.

В составе КИС принято учитывать средства для документационного обеспечения управления, информационной поддержки предметных областей, коммуникационное программное обеспечение, средства организации коллективной работы сотрудников и другие вспомогательные (технологические) продукты. Из этого, в частности, следует, что обязательным требованием к КИС является интеграция большого числа программных продуктов, реализующих различные методы управления.

В зависимости от метода управления, используемого в корпоративных ИС, различают системы, основой которых являются:

- *Методы управления ресурсами.* Используется модель, представляющая организацию как систему ресурсов (финансов, материальных запасов, кадров). Все процессы описываются как проводки (хозяйственные операции), отражающие перемещение ресурсов. Основная цель управления для этого метода — обеспечение ресурсами и контроль над ними. Метод управления хорошо описывается моделями, ставшими стандартами: планирование производственных ресурсов (MRP II), планирование всех ресурсов предприятия (ERP). Основное внимание MRP II направлено на управление производственными ресурсами, в то время как методы ERP претендуют на управление всеми ресурсами, имеющимися у предприятия. ERP лучше учитывает корпоративную структуру предприятия, его международный масштаб. Такие системы реализуют управление удаленными предприятиями и сбытовыми подразделениями по всему миру.

- *Методы управления процессами.* Используется модель организации как системы бизнес-процессов. Здесь центральными понятиями выступают процесс, функция, данные, событие. Основная цель управления для этих методов — обеспечение координации событий и функций. Сюда можно отнести такие методы, как управление качеством (TQM — стандарт ISO9000),

управление процессами (Workflow — стандарты ассоциации Workflow Management Coalition) [27].

- *Методы управления проектами*, основанные на семействе стандартов PMI (Project Management Institute — РМВОК), модели календарно-сетевое планирования, метода критического пути, методики освоенного объема и т. д. Методы управления поддерживаются программным обеспечением для управления проектами, управления обязательствами (договорами), управления поставками и т. д.

- *Методы управления знаниями*. Используют модель организации как системы небольших коллективов сотрудников, решающих общую задачу, а в роли организующих факторов выступают корпоративные знания и эффективные коммуникации. Главным корпоративным ресурсом управления становится база корпоративных знаний, в которой сотрудники могут быстро найти информацию для принятия правильного решения и понимания друг друга. Эта база концентрирует в себе коллективный опыт компании и создает основу корпоративных коммуникаций. Основная цель управления — обеспечение координации, коммуникации и быстрого поиска информации для самостоятельного принятия решения. Эта группа методов управления сейчас переживает период бурного развития и получила общее название “управления знаниями” (Knowledge Management). В целом методы управления знаниями поддерживаются информационно-поисковыми системами и интернет-технологиями.

Вне зависимости от группы, к которой относится та или иная корпоративная информационная система, КИС должны в равной, максимально допустимой степени удовлетворять все подразделения организации, по возможности сохранять существующие бизнес процессы, а также методы и структуру управления. Без привлечения автоматизации практически нельзя контролировать постоянно меняющиеся баланс ресурсов, бизнес-процессы, реализуемые проекты (группы проектов, программы) и растущую в геометрической прогрессии потребность необходимых знаний и информации.

6.3. Требования, предъявляемые к корпоративным информационным системам

Все время растущий уровень конкуренции вынуждает руководителей компаний искать новые методы сохранения своего присутствия на рынке и удержания рентабельности своей деятельности. Такими методами могут быть диверсификация, децентрализация, управление качеством и многое другое. Современная информационная система должна отвечать всем нововведениям в теории и практике менеджмента. Несомненно, это самый главный фактор, так как построение продвинутой в техническом отношении системы, которая не отвечает требованиям по функциональности, не имеет смысла.

Правильная и четкая организация информационных решений является слагающим фактором успеха любой компании. Особенно важным этот фактор является для предприятий среднего и малого бизнеса, которым необходима система, попадающая под критерий “цена—качество”, т. е. обладающая максимальной производительностью и надежностью при доступной цене.

Современные корпоративные информационные системы должны удовлетворять целому набору обязательных требований:

- *Охват всех основных процессов управления корпорацией*. Выбирая систему, следует оценить ее функциональность с точки зрения полноты охвата принятых на предприятии бизнес-процессов. В противном случае может быть нарушена непрерывность информационных потоков и целостность и непротиворечивость данных для принятия решений, что резко снизит ценность внедряемой системы.

- *Модульность*. Функциональность поставляемой системы должна быть в меру избыточной. Чтобы не тратить лишние деньги, но и иметь определенный запас быстрого наращивания функциональности, полезно иметь возможность выбрать необходимые модули и скомпоновать функциональное решение, отвечающее конкретному бизнесу. Такой подход позволит в перспективе легко наращивать функциональность системы, как добавляя и

настраивая необходимые новые компоненты, так и используя избыточную резервную функциональность имеющихся.

- **Многозвенная архитектура “клиент—сервер”**. Архитектура решения должна обеспечивать формирование и поддержку единой базы данных и подключение к ней необходимого числа пользователей, в том числе через web-браузер — это позволяет использовать функции системы с любого рабочего места локальной сети компании и удаленно [13].

- **Адаптируемость**. Система должна отвечать специфике бизнеса конкретного предприятия, иметь возможность удобной настройки форм документов, структур данных и схем процессов для решения бизнес-задач.

- **Интеграция с электронными каналами**. Корпоративная система должна предусматривать интеграцию с модулями электронной коммерции и электронного взаимодействия с серверами партнеров и бизнес сообществ.

- **Региональная и отраслевая специализация**. Система должна быть локализована для определенного географического региона (язык, валюта, формат дат и т. п.), использовать методики учета и формы документов, регламентированных региональными и отраслевыми нормативными актами. Желательно, чтобы система дополнительно содержала встроенные отраслевые справочники и поддерживала процессы, характерные для конкретного бизнеса.

- **Удобный экраный интерфейс**. Необходимо применять удобные в использовании, привычные и доходчивые экранные интерфейсы, чтобы сократить время обучения пользователей, уменьшить количество ошибок, повысить производительность работы и доверие к новому инструментарию.

В то же время, любая информационная система должна обладать такими важными для пользователей характеристиками, как гибкость, надежность, эффективность и, самое главное, безопасность [рис. 42].

Гибкость — возможность приспособления информационной системы к новым условиям, новым потребностям предприятия. Выполнение этих условий возможно, если на этапе разработ-

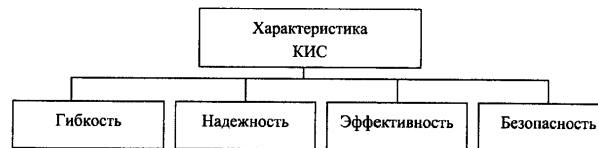


Рис. 42. Основные характеристики корпоративных информационных систем

ки информационной системы использовались общепринятые средства и методы документирования, так что по прошествии определенного времени сохранится возможность разобраться в структуре системы и внести в нее соответствующие изменения, даже если все разработчики или их часть по каким-либо причинам не смогут продолжить работу.

Следует иметь в виду, что психологически легче разобраться в собственных разработках, пусть даже созданных давно, чем в чужих решениях, не всегда на первый взгляд логичных. Поэтому рекомендуется фазу сопровождения системы доверять лицам, которые ее проектировали.

Любая информационная система рано или поздно морально устареет, и возникнет вопрос о ее модернизации или полной замене. Разработчики информационных систем, как правило, не являются специалистами в прикладной области, для которой разрабатывается система. Участие в модернизации или создании новой системы той же группы проектировщиков существенно сократит сроки модернизации.

Вместе с тем возникает риск применения устаревших решений при модернизации системы. Рекомендация в таком случае одна: внимательнее относиться к подбору разработчиков информационных систем.

Надежность информационной системы подразумевает ее функционирование без искажения информации, потери данных по “техническим причинам”. Требование надежности обеспечивается созданием резервных копий хранимой информации, выполнением операций протоколирования, поддержанием качества

каналов связи и физических носителей информации, использованием современных программных и аппаратных средств. Сюда же следует отнести защиту от случайных потерь информации в силу недостаточной квалификации персонала.

Система является *эффективной*, если с учетом выделенных ей ресурсов она позволяет решать возложенные на нее задачи в минимальные сроки. В любом случае оценка эффективности будет производиться заказчиком, исходя из вложенных в разработку средств и соответствия представленной информационной системы его ожиданиям.

Негативной оценки эффективности информационной системы со стороны заказчика можно избежать, если представители заказчика будут привлекаться к сотрудничеству по проектированию системы на всех стадиях. Такой подход позволяет многим конечным пользователям уже на этапе проектирования адаптироваться к изменениям условий работы, которые в ином случае были бы приняты враждебно.

Активное сотрудничество с заказчиком с ранних этапов проектирования позволяет уточнить его потребности. Иногда встречается ситуация, когда заказчик не способен точно сформулировать свои пожелания. Но чем раньше будут учтены дополнения заказчика, тем с меньшими затратами и в более короткие сроки система будет создана.

Кроме того, заказчик, не являясь специалистом в области разработки информационных систем, может не знать о новых информационных технологиях. Контакты с заказчиком во время разработки для него информационной системы могут подтолкнуть заказчика к модернизации его аппаратных средств, применению новых методов ведения бизнеса, что отвечает потребностям как заказчика, так и проектировщика. Заказчик получает рост эффективности своего предприятия, проектировщик — расширение возможностей, применяемых при проектировании информационной системы.

Эффективность системы обеспечивается оптимизацией данных и методов их обработки, применением оригинальных разработок, идей, методов проектирования (в частности, спи-

ральной модели проектирования информационной системы, о которой речь пойдет в следующих главах).

Не следует забывать и о том, что работать с системой придется обычным людям, являющимся специалистами в своей предметной области, но нередко обладающим весьма средними навыками в работе с компьютерами. Интерфейс информационных систем должен быть им интуитивно понятен. В свою очередь, разработчик-программист должен понимать характер выполняемых конечным пользователем операций. Рекомендациями в этом случае могут служить повышение эффективности управления разработкой информационных систем, улучшение информированности разработчиков о предметной области.

Под *безопасностью*, прежде всего, подразумевается свойство системы, в силу которого посторонние лица не имеют доступа к информационным ресурсам организации, кроме тех, которые для них предназначены, что достигается с помощью различных методов контроля и разграничения доступа к информационным ресурсам.

Защита информации от постороннего доступа обеспечивается управлением доступом к ресурсам системы, использованием современных программных средств защиты информации. В крупных организациях целесообразно создавать подразделения, основным направлением деятельности которых было бы обеспечение информационной безопасности, в менее крупных организациях назначать сотрудника, ответственного за данный участок работы.

Система, не отвечающая требованиям безопасности, может причинить ущерб интересам заказчика, прежде всего имущественным.

В этой связи следует отметить, что согласно действующему в России законодательству ответственность за вред, причиненный ненадлежащим качеством работ или услуг, несет исполнитель, т. е. в нашем случае разработчик информационной системы. Поэтому ненадлежащее обеспечение безопасности информационной системы заказчика в худшем случае обернется для

исполнителя судебным преследованием, в лучшем — потерей клиента и утратой деловой репутации.

Помимо злого умысла, при недостаточном обеспечении безопасности информационных систем приходится сталкиваться еще с несколькими факторами. В частности, современные информационные системы являются достаточно сложными программными продуктами. При их проектировании с высокой вероятностью возможны ошибки, вызванные большим объемом программного кода, несовершенством компиляторов, человеческим фактором, несовместимостью с используемыми программами сторонних разработчиков в случае модификации этих программ и т. п. Поэтому за фазой разработки информационной системы неизбежно следует фаза ее сопровождения в процессе эксплуатации, в которой происходит выявление скрытых ошибок и их исправление.

Например, при проектировании информационной системы курс доллара США в одной из процедур разработчики обозначили константой. На момент ввода в эксплуатацию этой системы курс доллара был стабилен, поэтому ошибка никак себя не проявляла, а была выявлена только через некоторое время в период изменения курса.

Требование безопасности обеспечивается современными средствами разработки информационных систем, современной аппаратурой, методами защиты информации, применением паролей и протоколированием, постоянным мониторингом состояния безопасности операционных систем и средств их защиты.

Определение требований к информационной системе требует проведения большого количества исследований и проверок. Для формирования корректных требований к информационной системе аналитикам необходимо постоянное взаимодействие с ее пользователями.

Во многих случаях построение новой системы делает возможным пересмотр способов функционирования организации. Для решения некоторых проблем нет необходимости использования информационной системы, но необходимо внесение корректировки в процессы управления, проведение обучения

или усовершенствование уже существующих в организации процедур.

Возможно одной из самых сложных задач в анализе корпоративной информационной системы станет определение потребностей в информации. Определение потребностей в информации заключается в выявлении того, какая и кому необходима информация, где, когда и в каком виде. При подобном анализе определяются задачи, которые ставятся перед новой или модифицированной системой, и разрабатывается подробное описание функций, которые она должна выполнять. При определении потребностей должны учитываться экономические, технические и временные ограничения, а также цели и процедуры организации и структура процесса принятия решений. Недостаточное внимание анализу потребностей в информации может послужить одной из основных причин несостоятельности системы и высоких затрат на ее разработку.

Современная информационная система в масштабе корпорации — это комбинация, тесное переплетение различных информационных технологий, предлагаемых сегодня на рынке. Искусство создания таких систем — в сбалансированной интеграции этих технологий и соответствующих программных и аппаратных средств.

Построение корпоративных систем — дело не одной недели и, возможно, не одного года. Это не просто покупка компьютеров и, в лучшем случае, связывание их между собой. Внедрение корпоративной информационной системы предполагает осмысление своего бизнеса, понимание путей его развития и неизбежный вывод о том, что успех в настоящем и будущем может быть обеспечен только в случае, если удастся правильно организовать управление информацией. Это возможно сделать через корпоративную информационную систему, которая станет не только основой информационного пространства компании, но и гибким инструментом управления бизнесом в динамично изменяющихся условиях.

Рекомендуемая литература к главе 6

1. Антопольский А. Б. Информационные ресурсы России: Научно-методическое пособие. — М.: Издательство “Либерия”, 2004.
2. Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. — М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Введение в информационный бизнес: Учеб. пособие / Под ред. В. П. Тихомирова, А. В. Хорошилова. — М.: Финансы и статистика, 1996.
4. Григорьев О. Г. Современные технологии создания корпоративных информационных систем. — М.: Европейский центр по качеству, 2003.
5. Информационные технологии в статистике: Учебник для вузов / Под ред. В. П. Божко и А. В. Хорошилова. — М.: АО “Финстатинформ”, 2002.
6. Проектирование экономических информационных систем: Учебник для вузов / Под ред. Ю. Ф. Тельнова. — М.: Финансы и статистика, 2002.
7. Селетков С. Н., Хорошилов А. В. Мировые информационные ресурсы. — СПб.: Питер, 2004.
8. Хадиаров Г. Г. Структура информационных ресурсов для бизнеса // Актуальные проблемы Европы. Информационное обеспечение бизнеса: Опыт Западной Европы и США: Сб. научн. трудов / Редактор-составитель А. К. Субботин. — М., 2004. — С. 94–104.

Глава 7. Особенности стратегического менеджмента в системе корпоративного управления

7.1. Понятие и принципы разработки стратегии корпоративного управления

Понятие “стратегия” является одним из ключевых в стратегическом управлении.

Стратегия — это долгосрочное, качественно определенное направление развития, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, ее позиции в окружающей среде, приводящее к намеченным целям.

Существуют эталонные стратегии:

1. *Стратегии концентрированного роста.*

Стратегия усиления позиции (за счет маркетинговых усилий). Возможна горизонтальная интеграция — установление контроля над конкурентами.

Стратегия развития рынка — поиск новых рынков для уже производимого продукта.

Стратегия развития продукта — на уже освоенном рынке.

2. *Стратегии интегрированного роста* — расширение за счет добавления новых структур.

Стратегия обратной вертикальной интеграции — за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками и создания дочерних структур, осуществляющих снабжение.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции — приобретение или контроль над структурами, находящимися между

фирмой и конечным потребителем (системами распределения и сбыта).

3. *Стратегии диверсифицированного роста* — реализуются, если фирма не может развиваться на данном рынке, с данным продуктом, в данной отрасли.

Стратегия централизованной диверсификации — наряду с основным производством поиск возможностей для производства новых продуктов с использованием существующих технологий и возможностей.

Стратегия горизонтальной диверсификации — поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии.

Стратегия конгломеративной диверсификации — за счет производства продукта, технологически не связанного с производимым, на новом рынке.

4. *Стратегии сокращения:*

- ликвидации бизнеса;
- “сбора урожая” — отказ от долгосрочных целей и получение дохода в краткосрочной перспективе;
- сокращения — ликвидация или продажа бизнес-единиц;
- сокращения расходов.

Стратегические цели корпорации формулируются на основе его миссии и отражают долгосрочные экономические интересы хозяйствующих субъектов.

“При всем разнообразии подходов к определению и структурированию сфер и стратегических целей, на наш взгляд, необходимо учитывать тот факт, что для коммерческих организаций целевая ориентация так или иначе связана с получением экономического эффекта от бизнеса. Мы поддерживаем мнение, что все прочие цели рано или поздно будут отодвинуты экономическим субъектом на второй план и выступают лишь средством достижения экономического эффекта, поскольку последний обуславливает сам факт существования (выживания, процветания) организации”¹.

¹ Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: 1997. — С. 18–19.

“Конечно, экономический эффект можно рассчитывать в различных единицах измерения, но в любом случае он должен быть достаточным для реализации экономической стратегии организации. Мету достаточности теоретически возможно определить на основе концепции вмененных издержек: в долгосрочном периоде право на существование сохраняют лишь организации, доход которых позволяет компенсировать им совокупные затраты, включая нормальную (среднюю, общественно нормальную) прибыль. В этой связи необходимо подчеркнуть, что прибыль сверх нормальной возможна и допустима, но со стратегической точки зрения на ее получение вряд ли стоит ориентироваться, так как межотраслевая конкуренция и перелив капитала рано или поздно приведут к снижению сверхприбыли до среднего уровня.

Специфические условия формирования рыночных отношений в России, слабость реального сектора национальной экономики, преобладающая ориентация бизнеса на сферу обращения, повышенный предпринимательский риск, потребности первоначального накопления капитала обуславливают в качестве наиболее приемлемой для экономических субъектов цель получения сверхприбыли. Это сжимает временные рамки управленческого цикла (в краткосрочном периоде сверхприбыль нормальна и типична), текущие интересы ставятся выше перспективных, стратегические цели отходят на второй план, обедняя содержательно и “приближаясь” к моменту планирования по срокам. Более того, высказывается обоснованное мнение, что экономическая политика, генерирующая условия получения сверхприбыли, ограничивает перспективы развития предпринимательского сектора и для восстановления российской экономики необходимо в числе прочих условий выравнивание прибыльности ее различных секторов”¹.

Что касается определения временных параметров долгосрочного периода, то и здесь, по нашему мнению, целесообразно

¹ Анисимов А. Статистика кризиса и его механизм в России // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 6. — С. 106–112.

исходить из теории микроэкономики, а не из продолжительности производственного цикла организации. То есть они должны быть достаточны для изменения производственных мощностей организации при условии, что все факторы производства рассматриваются как переменные, а организации-конкуренты успевают совершить маневр по проникновению в отрасль.

Таким образом, далеко не всякий субъект хозяйственной деятельности в состоянии разрабатывать и реализовывать собственную стратегию. Получение им экономического эффекта и перспективы существования могут основываться на экономической адаптации, приспособлении к внешней среде. Субъект стратегического управления должен обладать не только достаточным потенциалом для формирования стратегии, адекватной внешней и внутренней среде, но и быть в состоянии использовать свои ресурсы для трансформации внешней среды, безусловного применения ее благоприятных возможностей и предотвращения тающихся угроз, ориентации деятельности на получение достаточного экономического эффекта в долгосрочном периоде.

Разработка стратегии корпорации начинается с определения основных направлений деятельности (корпоративной философии) и формулировании миссии как основной цели существования корпорации. Исходя из этого устанавливается форма реализации стратегии и осуществляется ее окончательный выбор.

Корпоративная философия может включать в себя следующие элементы¹:

- стратегический замысел, отражающий цели организации, ее долгосрочные задачи и направленность деятельности;
- резюме организации — ее история, основные показатели деятельности, возможности и преимущества, стратегические цели и способы их реализации в современных условиях, мотивы деятельности, девиз;
- целевые сегменты рынка — основные группы потребителей, их интересы, сбытовая политика;

- корпоративная культура — основы управления организацией, информационно-коммуникационная система, система мотивации персонала, пути повышения квалификации работников, инновационная и социальная политика, соблюдение этики менеджмента;

- направления совершенствования институциональной среды — капиталовложения, финансовая политика, снижение уровня риска, распределение прибыли;

- взаимодействие с внешней средой — выполнение обязательств, обеспечение стабильности в работе, охрана окружающей среды, вложения в развитие региона.

Опыт успешных организаций, например IBM, свидетельствует, что основной замысел деятельности организации нередко имеет большее значение, чем технология, финансовая база и организационная структура.

Корпоративная философия в сочетании с мотивационной идеей определяет основные направления развития организации. Миссия организации определяет границы деятельности, отвечающей запросам потребителей, предопределяя рынки сбыта продукции и технологии изготовления. Миссия также может содержать изложение способов финансирования организации, осуществления инноваций, перечень прав работников и акционеров и т. п.

Принципы и основополагающие моменты предпринимательской стратегии являются неотъемлемой частью public relations (общественных связей) организации. Они отражают корпоративную этику, которой придается большое значение при установлении рейтинга и определении инвестиционной привлекательности.

В соответствии с установками корпоративной философии организация может выбрать одну из нескольких стратегий¹:

- ориентированную на акционеров — максимальный учет интересов всех акционеров;

¹ http://mylib.nm.ru/psy_b/16/16_gl16-04.htm

¹ См.: Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1998.

- привилегированную — ориентация в основном на интересы менеджеров и менеджмента;
- ограничительную — максимальный учет интересов узкой группы акционеров или отдельных работников;
- социально-гармоничную — стремление в первую очередь обеспечить социальную гармонию в трудовом коллективе;
- жесткую (с элементами единоначалия) — если разработанные планы и цели обуславливают конфликты среди менеджеров и ведут к изменению целевых установок акционеров;
- персонафицированную — создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов организации.

Подобные этические принципы находят отражение главным образом в американском и японском менеджменте. Вместе с тем они завоевывают все большую популярность и в Европе, прежде всего, в управлении крупными организациями. Ведущие консалтинговые и рейтинговые организации обычно оценивают уровень менеджмента той или иной организации в соответствии с так называемой концепцией 7С (структура организации, стратегия, система управления, стиль деятельности, сноровка (мастерство), состав кадров, стратегические цели).

Основной замысел и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей владельцев организации, ее менеджеров, работников, а также для завоевания доверия заказчиков и остальных заинтересованных субъектов с тем, чтобы не возникал конфликт их интересов. Кроме того, стратегические цели крупных организаций должны учитывать влияние общего и непосредственного окружения.

Четко сформулированное послание, предпринимательская философия и основной замысел — не единственные источники информации для формирования стратегических целей. Чрезвычайно важна информация о внутренней и внешней среде, предполагаемой динамике рынка, конкуренции и остальных факторах окружающей обстановки. Процесс постановки стратегических целей представлен на рис. 43.

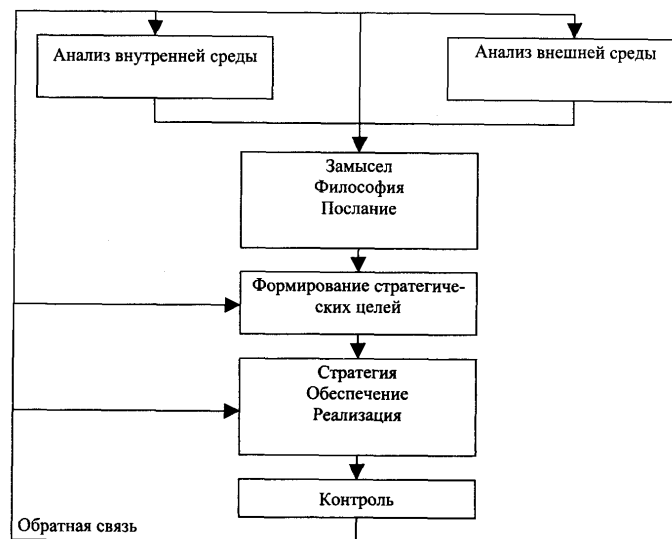


Рис. 43. Процесс формирования и контроля стратегических целей¹

Основным условием успешной разработки стратегии управления на соответствующем уровне является правильное определение целей. Лишь зная цели, можно искать пути и средства их достижения. Диверсифицированные корпорации могут устанавливать цели в следующих областях деятельности: конкуренция и участие в рынке; рост прибыли; предложение продукции потребителям и целевые рынки; маркетинг и сбыт; производство и труд; распределение доходов; исследования и разработки; результаты производства; финансы и контроль.

¹ Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.

В крупных организациях уровень управления во многом зависит от стиля стратегического управления. Обычно различают три таких стиля — жесткий финансовый, жесткий стратегический и гибкий стратегический. Выбор того или иного стиля или их сочетания зависит от требуемого воздействия при управлении.

При стратегическом планировании в транснациональных корпорациях, ориентированных на экспорт продукции, чрезвычайно важен так называемый интеркультурный менеджмент. Речь идет об учете комплекса факторов, формирующих корпоративную культуру организации, создающую ее имидж как в региональном, так и международном плане (рис. 44).



Рис. 44. Факторы организационной культуры корпорации¹

Задача управления, в частности планирования, состоит в том, чтобы отдельные факторы способствовали реализации стратегии организации. Их следует учитывать в ходе стратегического

управления и воплощать в жизнь прежде всего руководителям высшего и среднего звена.

Очевидно, что для использования специфического инструментария при разработке стратегии прежде всего необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации. Не случайно на долю данных из преискурантов и анализа ценовой политики конкурентов, полученных путем промышленного шпионажа приходится 56% сведений, на долю сведений о создании новых изделий — 33%, информации о методах производства — 6%, результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии организаций — 5%.

При разработке стратегических планов применяются различные методы, подходы, технологии, которые могут быть систематизированы следующим образом¹:

Ситуационный анализ

Для исследования макроэкономического окружения организации анализируются:

- экономика и политика;
- технология и экология;
- правовое обеспечение;
- демография, общество.

Для этого анализа используются:

- обзоры, информационные обобщения, проекты, отчеты, библиографические справки, статистические рефераты;
- кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки;
- PEST-анализ.

Для исследования непосредственного окружения (внешних связей, субъектов рынка) анализируются:

- заказчики;
- посредники;
- конкуренты;
- внешние влияния;

¹ См.: В. Дуфала. Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.

- общественность;
- поставщики.

Для этого используются:

- анализ рыночной позиции, отношения потребителей к торговой марке, оценка престижа организации;
- анализ конкуренции и прочих влияний (кабинетные исследования и непосредственные наблюдения).

Для анализа собственно организации рассматриваются:

- результаты реализации целей прошлой стратегии;
- оценка состояния маркетинговой совокупности;
- возможности, ресурсы;
- маркетинговая инфраструктура.

Для этого используются:

- сравнительный анализ “цели — план — факт — оптимизация — отклонения”;
- причинный анализ, пирамидальная структура;
- анализ, балльная оценка возможностей и способностей;
- информационная служба, бухгалтерский и оперативный учет.

Для проведения конфронтационного анализа (“организация — конкуренция”) с помощью SWOT-анализа¹ и методов сравнительного анализа осуществляется идентификация слабых и сильных сторон на основе оценки возможностей с помощью инструментария маркетинговой совокупности.

Для детального анализа параметров маркетинговой совокупности осуществляются:

- анализ позиций стратегических единиц в области рыночных цен;
- анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия;
- анализ доли торговых расходов;
- анализ цикла “продукция — рынок — товароборот — прибыль — затраты”.

¹ От англ. *SWOT* — strength, weaknesses, opportunities, threats analysis — анализ слабых и сильных сторон, появляющихся возможностей и угроз.

При этом используются:

- анализ портфеля заказов (по методике Boston Consulting Group, McKinsey, сочетание анализа портфеля и поступления денежных средств);
- классификация продукции по П. Дракеру;
- метод анализа сбыта в течение жизненного цикла изделий;
- ABC-анализ, оптимум Парето.

Для определения актуальных проблемных областей, узких мест, ограничений, шансов, опасностей, рисков используются:

- причинный анализ;
- анализ SWOT;
- анализ портфеля заказов.

Прогнозы и предсказания

Для прогнозирования и предсказаний развития ситуации исследуются:

- динамика окружения организации;
- динамика параметров рынка;
- динамика параметров организации.

Для этого используются следующие методы:

- разработка сценария развития;
- нормативный метод;
- анализ временных рядов, экстраполяция тенденций, анализ критических связей;
- операционные исследования, имитационные модели;
- методы экспертных оценок Дельфи, мозговой атаки и др.

Планирование целей

На основании прогнозов осуществляется долгосрочное стратегическое планирование следующих основных параметров деятельности организации:

- миссия организации, ее идентификация, путь развития;
- выбор целевого рынка (сегментов и локальных рынков);
- профилирование предложений;
- целевые приоритеты, целевые траектории;
- масштабы целей (техничко-экономическая оценка, эффективность с учетом временных и пространственных параметров).

Для достижения этих целей используются:

- анализ портфеля заказов (план);
- SWOT (план);
- модели принятия решений, методы оценки вариантов;
- операционные исследования, моделирование;
- анализ риска;
- методы творческого мышления при стоимостном анализе;
- методы экспертных оценок.

План стратегических операций

На основе стратегических планов разрабатывается план стратегических операций, включающий:

- выделение стратегических предпринимательских подразделений;
- типовая стратегия роста, конкурентная стратегия;
- стратегические операции с помощью инструментария маркетинговой совокупности;
- формулирование стратегических вариантов;
- идентификация и оценка потенциально узловых проблем и рисков;
- коррекция на основе обратной связи.

Для такого планирования используются:

- портфель заказов (план);
- SWOT (план);
- операционные исследования, моделирование;
- методы теории запасов, теории массового обслуживания (очереди);
- методы сетевого анализа;
- анализ риска;
- метод мозговой атаки, прочие методы стоимостного анализа;
- методы экспертных оценок.

Следовательно, организации работают с данными, полученными прежде всего в результате анализов, прогнозов и многопараметрического изучения тенденций. Основу информационного обеспечения составляет системное многоуровневое исследование внутреннего и внешнего рынков по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы

организации. Важную роль при этом играет так называемый комплексный анализ качественных параметров деятельности организации, который посредством оценок по нескольким направлениям, в частности окружения, цен на основные виды продукции, партнеров, условий производства и способов продвижения на рынок, в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии организации.

7.2. Интеграция и диверсификация в системе корпоративного управления

Корпорация, как и любая организационно-экономическая система, подвержена непрерывному изменению, обусловленному прежде всего экономической целесообразностью своего развития в складывающихся в данном регионе тех или иных условий. Также изменения происходят в виде слияния (поглощения) компаний, приводящих к образованию, как правило, диверсифицированных корпораций и их разукрупнения, которые существенным образом затрагивают интересы и государства, в которых они зарегистрированы и осуществляют свою деятельность. Поэтому государства, путем формирования соответствующих правовых норм, регулируют эти процессы.

Сформировавшаяся теория минимизации предпринимательских рисков заставляет управленцев диверсифицировать виды деятельности своих компаний. В этой связи можно выделить **два определения понятия “диверсификация”**:

1) проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности. Диверсификация связана с процессом концентрации производства на межотраслевом уровне и структурной перестройкой хозяйства;

2) в широком смысле — распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т. п.)¹.

¹ См.: Большой энциклопедический словарь.

Диверсификация производства и предпринимательской деятельности, является инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, преследует, как правило, различные цели и определяет направления реструктуризации корпораций и экономики в целом. Наиболее ошутимое развитие диверсификация получила в большинстве стран в 50-х годах, когда впервые дало о себе знать (с разной остротой в отдельных странах) относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства. Одними из первых исследований диверсификации и интеграции американских компаний осуществил в 1962 г. М. Горт¹, японских предприятий — Е. Есиноара в 1979 г.²

Диверсификация как элемент стратегии развития в эпоху массового потребления стала главным предметом обсуждения, что связано с одной стороны — с заметным снижением темпов роста по сравнению с предшествующими этапами, а с другой стороны — стремлением фирм устоять в условиях неравномерного экономического и политического развития стран.

Существенная трансформация экономических, социальных и научно-технических условий деятельности корпораций коренным образом изменила требования к управлению основными средствами бизнес-процессов. Острейшая борьба на мировых рынках, замедление экономического роста и технического прогресса потребовали преобразования структуры производства, для которого стало недостаточным приобретение передовой техники и технологий, результатов научных исследований и перераспределение их в соответствии с теорией интернализации. Этим во многом объясняется тот факт, что диверсификация стала наиболее распространенной формой концентрации капитала.

Причины переориентации корпораций на стратегические вопросы не поддаются однозначному толкованию. Отдельные

авторы выдвигают ряд наиболее распространенных обоснований, определяющих ассортимент и номенклатуру выпускаемой продукции, необходимость расширения сфер приложения капитала. Данные утверждения справедливы потому, что цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и производственных возможностей корпорации, а также привлекательность отраслей для конкретной корпорации различна в краткосрочном и долгосрочном периодах. Приоритет целей диверсификации отражен на рис. 45.

Уровень прибыльности

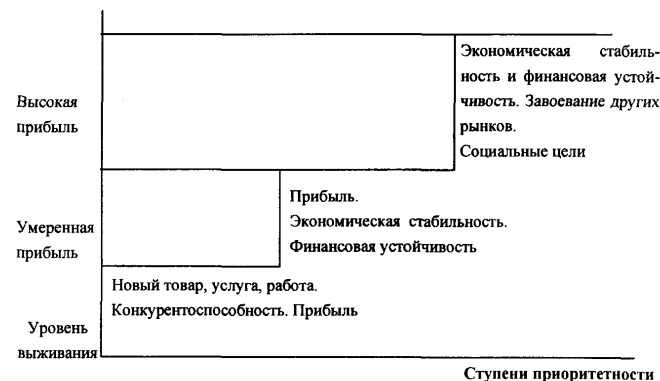


Рис. 45. Приоритет целей диверсификации

Так, финансовые возможности убыточных, умеренных и «преуспевающих корпораций диктуют различные стратегии от «просто выжить» до «образовать стратегический альянс».

В частности, выделение средств на социальные цели и благотворительную деятельность свидетельствует о том, что экономические интересы субъектов деятельности в основном удовлетворены и приоритеты смещаются в сторону формирования доброго имени и бренда корпорации.

¹ См.: Gort M. Diversification and integration in American industry. — Princeton University Press, 1962.

² См.: Yoshinara E., Sakuma A., Itami K. (Стратегия диверсификации на японском предприятии). — Tokyo, Nipon Keirai, 1979.

Связь между финансовым положением корпорации и диверсификацией деятельности является достаточно простой, поскольку первое определяет направления и эффективность второго. По мере развития как корпораций, так и собственно диверсификации цели извлечения прибыли достигались путем расширения возможностей миграции ресурсов за пределы отрасли, региона, национальных экономик.

Анализ современных мировых тенденций диверсификации позволяет выделить мотивы и цели, которые наиболее часто служат стимулами для расширения масштабов деятельности (рис. 46.).

Факторов, влияющих на принятие решения о диверсификации множество. Среди прочих можно выделить следующую их классификацию:

Экономические факторы:

- Стадии экономического цикла.
- Стадии жизненного цикла корпорации.
- Стадии жизненного цикла товара.
- Кредитно-денежная политика.
- Инфляция и инфляционные ожидания.
- Уровень безработицы.
- Цены на продукцию естественных монополий.
- Сокращение природных ресурсов или превращение их в труднодоступные, и как следствие, в дорогостоящие и т. д.
- Доступность для всех участников рынка региональных и муниципальных программ и заказов.

В настоящее время, согласно экспертным оценкам, самыми значимыми факторами, создающими предпосылки для принятия решения о диверсификации являются следующие:

1. *Сокращение во времени продолжительности жизненного цикла товара.* Данная ситуация обусловлена общим повышением скорости течения экономических процессов. Под влиянием агрессивных рекламных компаний крупного бизнеса изменение моды на товары будет происходить более быстро. Низкий уровень дохода, высокий уровень инфляции, приблизительно равный

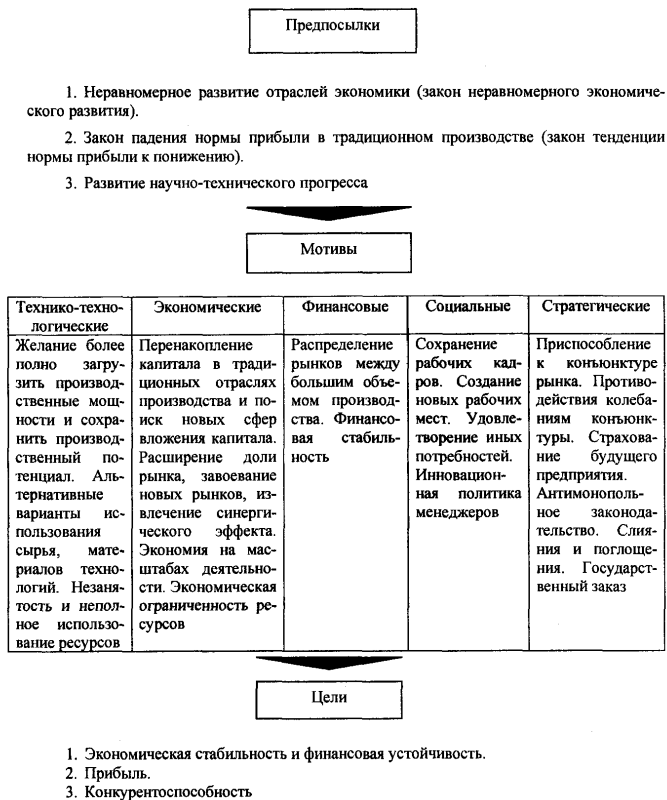


Рис. 46. Мотивы и цели диверсификации¹

¹ Немченко Г. и др. Диверсификация производства: цели и направления деятельности // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.

уровень налогов по сравнению со странами с развитой рыночной экономикой этому будут способствовать.

Подобная экономическая ситуация не может положительно повлиять на уровень и качество потребления среднего класса — основного клиента сектора торговли в части товаров долгого срока эксплуатации. Следствием может стать решение о частичном переходе малого бизнесмена в другой сектор экономики.

2. *Высокий уровень безработицы* с учетом латентной части, не показываемой официальной статистикой, а также большое количество людей, занятых частично и не имеющих возможности полностью реализовать свой потенциал по месту постоянной работы, находящихся в отпусках без содержания, приводит к значительному увеличению предложения на рынке труда особенно специалистов производственного сектора экономики. Подобное превышение предложения над спросом приводит к понижению стоимости рабочей силы производственного сектора, что в свою очередь стимулирует предпринимателей к переходу в производство, так как снижение издержек на оплату труда как средства производства позволяет снизить общие издержки и тем самым повысить доходность вложения в производственный сектор экономики.

Политические факторы.

- Смена правительства, которая может повлиять на степень поддержки малого и среднего бизнеса.
- Стабильность или ее отсутствие.
- Отношения региональных и местных властей с федеральными.
- Степень активности региональных властей в установлении внешнеполитических и внешнеэкономических отношений.
- Участие региональных властей в общемировых программах (политических, экологических, по соблюдению прав человека и т. д.).

Среди наиболее значимых можно выделить следующее:

1. *Степень лоббирования собственных интересов крупным бизнесом.* Многие наиболее доходные и некапиталоемкие отрасли со временем путем лоббирования становятся зоной

хозяйствования крупных компаний, а мелкие предприниматели вынуждены искать новые товары или переходить в другие сектора экономики.

2. *Политическая нестабильность.* Данный фактор повышает все виды рисков, следствием чего может стать нестабильная экономическая обстановка и жесткие экономические требования предъявляемые друг к другу контрагентами. Примером может служить требование о полной предоплате за заказанное оборудование, срок, изготовление которого исчисляется месяцами. Малый предприниматель может не иметь экономической возможности заморозить на столь длительный срок оборотные средства и вынужден отказаться от оборудования в пользу менее качественного, но, оплату которого можно осуществить по факту поставки. Конечным итогом политической нестабильности в данном примере становится недополученная прибыль за счет более низкой производительности закупленного оборудования, повышенного уровня брака, потерь в качестве выпускаемого товара, а как следствие, уменьшение количества потребителей, потери в стоимости и доходности производителя, дополнительные затраты на капитальный и текущий ремонты.

Факторы юридической (правовой) среды.

- Антимонопольное законодательство.
- Правовое регулирование найма, увольнения, оплаты труда наемных работников.
- Регулирование потребительских кредитов.
- Законы об охране окружающей среды.

Введение лицензирования определенных видов деятельности может заставить малого предпринимателя отказаться полностью или частично от ведения данного вида предпринимательской деятельности и заставить разместить высвободившиеся ресурсы в другие сектора экономики.

Технологическая среда.

- Интенсивность внедрения новых продуктов.
- Приоритетные направления затрат на НИОКР (на общегосударственном и отраслевом уровне).
- Автоматизация.

Появление на рынке нового товара — полная производственно-технологическая цепочка, включающая оборудование, инструмент, четко прописанный технологический процесс (например производственное оборудование и технология производства жалюзи, производственное оборудование, инструмент и технология по изготовлению, монтажу и сборке окон и других конструкций из алюминиевого профиля и стеклопакетов и т. д.). Снижение стоимости на подобные “готовые производственные цепочки” позволяет большему числу малых предпринимателей участвовать в производственном секторе экономики. Привлекательность заключается в легко просчитываемых стартовых издержках на построение “конечной производственной цепочки”, понятности и конечности набора средств бизнеса и их стоимости, достаточно точно прогнозируемом уровне дохода, наличии рекомендаций в части построения организационной структуры, учетной политики, комплекса маркетинга.

Появление новых информационных технологий представляет корпорации возможность выхода на мировые рынки, ранее не доступные по причине значительного географического удаления. Компания имеет возможность проинформировать потенциальных покупателей на удаленных рынках о своем существовании, о качестве и ассортименте предлагаемой продукции, ее ценах, преимуществах постоянной работы с ней как с поставщиком. Для завоевания новых рынков у корпорации может появиться необходимость расширения ассортимента товарами, которые не пользуются спросом в данном регионе, однако являются дефицитом в другом. Следствием расширения круга потребителей может стать увеличение выручки от реализации и чистой прибыли.

Факторы социально-культурной среды.

- Обеспокоенность проблемами качества жизни.
- Уровень образования.
- Отношение к новым продуктам, стиль жизни, значимость карьеры, активность потребителей.

Элементы среды непосредственного окружения, которые могут инициировать решение о диверсификации:

Конкуренты.

Инвесторы.

Финансово-кредитные институты.

Клиенты (покупатели).

Потенциальные клиенты.

Посредники.

Контактные аудитории (консультационные фирмы, маркетинговые и рекламные агентства, СМИ).

Профсоюзы.

Государственные фискальные органы (налоговая инспекция, пенсионный фонд).

Поставщики.

Например, новые подходы службы маркетинга предприятия-производителя к построению дилерской сети может подразумевать существенные изменения условий дилерских соглашений. Дилерское соглашение может содержать пункты обязательные для исполнения, которые предприниматель не имеет возможности исполнить. Приведем ряд примеров: условие, связанное с осуществлением торговли только товарами определенной торговой марки, условие о минимальный объеме уставного капитала и балансовой стоимости основных средств, наличие сети магазинов в своем регионе в количестве не менее пяти, принадлежащих ему на правах собственности.

Поведение конкурентов.

Фирма конкурент выходит на рынок с предложением товара-заменителя, использует агрессивную рекламу. По независимым экспертным оценкам товар-заменитель имеет ряд конкурентных преимуществ: по цене, качеству и безопасности в эксплуатации, т. е. выгодно отличается от ранее существовавшего товара. Одна из возможных реакций предпринимателя — переоснастить производство и выпускать товар с характеристиками соответствующими характеристикам товара-заменителя, уровень спроса на который достаточно высок. Однако стоимость оборудования необходимого для выпуска нового товара достаточно высока и предприниматель не имеет возможности полностью оплатить (проинвестировать) переоборудование за счет собственных и

возможных к привлечению (займу) сторонних средств, частичное переоборудование не может обеспечить требуемые параметры товара. Косвенно подчеркивается влияние еще одного фактора: ограниченности в доступе к ресурсам через специализированные финансовые институты, как следствие — ограниченность в методах конкурентной борьбы.

Факторы внутренней среды, которые могут инициировать решение о диверсификации:

Нереализованный потенциал бизнеса. Под нереализованным потенциалом следует понимать незадействованные в производственно-технологической цепочке ресурсы, а именно неиспользующиеся или использующиеся в неполной мере материальные или финансовые ресурсы.

Корпорация может нами рассматриваться как инструмент интеграции промышленного и банковского капитала. Общие принципы функционирования корпорации в современной России наиболее наглядно можно рассмотреть на примере такой формы организационно-правового объединения хозяйствующих субъектов, как финансово-промышленные группы (ФПГ). Рассмотрим порядок формирования и функционирования ФПГ.

Финансово-промышленные группы — это группы взаимосвязанных по капиталу предприятий, включающие специализированные финансовые группы, которые имеют общие интересы в определенных сферах деятельности и создаются с целью разрешения конкретных задач.

В условиях отсутствия четко налаженных кооперационных связей организация производства новой, сложной, а тем более конкурентоспособной, продукции в рамках одного предприятия — задача тяжело выполнимая, если не сказать невозможная. Как один из реальных подходов решения этой проблемы — создание финансово-промышленной группы.

В состав ФПГ могут входить коммерческие и некоммерческие организации, в том числе и иностранные, за исключением общественных и религиозных объединений. Обязательным должно быть наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков и иных кредитных

организаций. Кроме них в состав участников ФПГ могут входить инвестиционные институты, негосударственные пенсионные фонды, страховые организации, участие которых обусловлено их ролью в обеспечении инвестиционного процесса в ФПГ.

Такое объединение хозяйственных субъектов позволяет решать задачи:

- повышения конкурентоспособности и эффективности производства;
- создания рациональных производственных и кооперационных связей;
- увеличения экспортного потенциала;
- ускорения научно-технического прогресса за счет консолидации корпоративных усилий и объединения всей ресурсной базы.

Формирование финансово-промышленных групп в России можно рассматривать с двух точек зрения: как механизм государственной поддержки и инструмент промышленной политики — с одной стороны, и в качестве естественного рыночного механизма повышения эффективности через концентрацию производства, кооперацию и специализацию в рамках более совершенной организационной структуры — с другой. Формирование финансово-промышленных групп имеет свои преимущества:

- снижение вероятности банкротства и повышение устойчивости предприятий, финансово-кредитных и других учреждений к воздействиям экономического и политического характера за счет объединения капитала;
- возможность создания мощной материально-финансовой и научной базы, достаточной не только для выживания предприятий, организаций и финансовых институтов в условиях кризиса, но и для дальнейшего их развития и совершенствования;
- расширение возможности производства высококачественной и конкурентоспособной на мировом рынке продукции и ее реализации, кооперации между предприятиями внутри России и странах СНГ, развития социальной сферы;
- перераспределение управленческих функций государства за счет передачи части полномочий министерств и ведомств руководящим органам ФПГ;

– стабилизация процессов налогообложения и ценообразования, снижение инфляции;

– возможность противодействия неуправляемому проникновению крупных зарубежных монополий в экономику России и в оборонный комплекс путем создания высокоэффективной импортозамещающей продукции;

– концентрация на межотраслевой основе действенной конкуренции, между несколькими ФПГ за государственные заказы;

– диверсификация предприятий и организация оборонного комплекса, интеграция их в ФПГ, что частично снимает проблемы социальной напряженности и структурной безработицы.

Основная цель создания финансово-промышленных групп в России — снижение предпосылок для продолжения кризиса и стагнации производства, создание предпосылок для повышения эффективности функционирования предприятий.

В России создана законодательная база для формирования ФПГ, но в постоянно меняющихся экономических условиях необходимо ее совершенствовать.

Организационные формы ФПГ и состав участников могут быть разнообразными в зависимости от этапов полного цикла воспроизводства, финансового и научно-производственного потенциала предприятий, положением на рынке. Предприятия — участники ФПГ объединяются вокруг коммерческого банка, промышленного предприятия.

Вертикальные ФПГ представляют собой объединение под единым контролем предприятий, осуществляющих разные стадии производства того или иного товара, т. е. функционирующих по принципу замкнутой технологической цепочки. Замкнутая технологическая цепочка подразумевает полный цикл: от добычи сырья до выпуска готовой продукции, доведения ее до потребителя через собственную транспортную и сбытовую сеть.

Горизонтальные ФПГ представляют собой объединение под единым контролем двух и более предприятий, располагающих полным технологическим циклом одновременно в нескольких отраслях. Горизонтальные ФПГ возникли в ответ на стремитель-

ное развитие новых отраслей производства попыткой укрепить свои позиции на рынке посредством внедрения в новые сферы деятельности и включения современных видов производств в состав уже сформировавшихся ФПГ.

Наряду с интеграцией в современной российской экономике развиваются и процессы диверсификации крупных корпоративных структур. Эти процессы в промышленности способствуют ослаблению монополизма посредством перелива капитала в различные отрасли, расширения специализации производства. При этом значительно увеличивается реальная и потенциальная конкуренция, оказывающая понижающее или повышающее влияние на установленные монопольные цены. Функционирование отраслей улучшается с появлением на отраслевом рынке диверсифицированных корпораций, обладающих внешними и внутренними источниками финансирования. Таким образом, можно сделать вывод о положительной роли диверсификации в построении и укреплении межкорпоративных отношений и развитии позитивных тенденций на отраслевых рынках.

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

Стратегии диверсифицированного роста реализуются при невозможности развития корпорации на определенном рынке в пределах отрасли с данным продуктом. К таким стратегиям относятся: стратегии горизонтальной, централизованной и конгломеративной диверсификации.

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

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

Стратегия конгломеративной диверсификации — расширение за счет производства продукции, технологически несвязанной с производимой ранее и реализуемой на новых рынках.

Под влиянием процессов диверсификации формируются конгломеративные ФПГ, которые образуются посредством объединения различных предприятий, находящихся на разных стадиях производства, функционирующих в различных отраслях и не связанных между собой. Такие объединения ориентированы на развитие и максимизацию прибылей. При этом происходит объединение целой сети разнородных предприятий, которые не имеют целевого и технологического единства с финансовым контролем со стороны управляющей компании. Конгломераты отличаются значительной децентрализацией управления. При этом главными средствами управления в них являются экономические и финансовые рычаги, методы косвенного регулирования деятельности подразделений. Благодаря диверсифицированной структуре, уменьшающей риск убытков от циклических, конъюнктурных и структурных колебаний, конгломераты более устойчивы к конкуренции.

По мнению некоторых ученых, весь комплекс работ, связанных с созданием финансово-промышленной группы (с определенной долей условности), можно сгруппировать в два самостоятельных блока организационно-экономических решений¹:

Первый — обоснование необходимости формирования ФПГ, создание инициативной группы предприятий — учредителей ФПГ, принятие решения о создании ФПГ и ее центральной ком-

пании, подготовка учредительных документов и их регистрация в органе местной администрации.

Второй — разработка организационного, технико-экономического проекта формирования финансово-промышленной группы. В соответствии с действующим положением подготовка такого проекта обязательна, и только на его основе ФПГ может быть создана и включена в государственный реестр.

Вопросы для самоподготовки

1. Дайте определение понятия “диверсификация” и обоснуйте необходимость ее применения корпоративными структурами.
2. В чем заключаются основные мотивы и цели диверсификации?
3. Укажите основные преимущества создания финансово-промышленных групп?
4. Охарактеризуйте возможные виды стратегий диверсификации.
5. Какие факторы учитываются при принятии решения об осуществлении стратегии диверсификации?

7.3. Реализация системы корпоративного управления посредством использования тактики слияний и поглощений

“Для современной российской экономики характерны активные процессы слияний и поглощений предприятий. По результатам исследований рынка слияний и поглощений Центральной и Восточной Европы за 2001 г., Россия признана лидером и по объему (6 млрд долларов США), и по количеству сделок (237). В 2002 г. число реализованных приобретений выросло на 25–30% по сравнению с 2001 годом”¹.

Существуют определенные различия в толковании понятия “слияние” в зарубежной теории и практике и в российском законодательстве. В соответствии с общепринятыми за рубежом

¹ См.: Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Под ред. О. Н. Сосковца. — Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2001. — С. 258.

¹ См.: Бутрин Д. Компании набирают вес // Коммерсантъ. 2002. 3 дек.

подходами под слиянием подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур.

Слияние (англ. — *merger*) — объединение всего имущества или деятельности нескольких компаний с целью создания нового общества или поглощения всех этих компаний одной из них. В случае создания новой компании прежние, входившие в ее состав, исчезают. В случае поглощения продолжает существовать только поглощающая компания. Пропорционально вкладам сливающихся компаний выделяются акции и, эвентуально, доли в прибылях. В первом случае капитал новой компании равен сумме капиталов сливающихся компаний и акции новой компании заменяют старые. Во втором случае поглощающая компания увеличивает свой уставный капитал с соответствующим выпуском новых акций, которые распределяются среди акционеров распавшихся компаний. В некоторых случаях распределяются премии за слияние, если в результате этой операции цена акций возрастает¹.

“Слияние — объединение двух фирм при согласии акционеров преобразовать их акционерный капитал в форму единой новой компании. Соглашение между акционерами включает также получение акций новой компании в обмен на акции старых по согласованной норме” [75, с. 321].

“Слияние — объединение, как правило, добровольное имущества и деятельности двух или нескольких компаний с целью создания новой компании или поглощения этих компаний одной из них. В случае создания новой компании остальные прекращают существовать и распускаются. Акции новой компании распределяются пропорционально вкладам компаний и их собственников. Капитал новой компании равен сумме активов всех

слившихся компаний. В некоторых случаях распределяются премии за слияние, при условии возрастания курса акций”¹.

В соответствии с российским законодательством под слиянием понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят ко вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Следовательно, необходимым условием оформления сделки слияния компаний является появление нового юридического лица, при этом новая компания образуется на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Новая компания берет под свой контроль и управление все активы и обязательства компаний — составных частей, после чего последние прекращают свое существование.

В зарубежной практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них остается, а другие ликвидируются. В российском законодательстве такой вариант называется присоединением, которое подразумевает прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей юридическому лицу, к которому они присоединяются.

“**Поглощение** (англ. — *takeover*) — приобретение “фирмой-агрессором” (“raider-firm”) более чем 51% голосующих акций другой компании. Процесс поглощения включает предложение “фирмы-агрессора” акционерам “компании-жертвы” (“victim-company”) о приобретении их акций за наличные деньги, облигации или акции нового выпуска. Хотя оба термина — и поглощение, и слияние — означают объединение двух ранее независимых компаний, слияние обычно употребляется в тех случаях, когда имеет место добровольное соглашение между представителями акционеров и директоров соответствующих фирм” [75, с. 483].

¹ См.: Бернар И. В., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь: Французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология: В 2-х томах. Т. 1. — М.: Международные отношения, 1994. — С. 783.

¹ См.: Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 319–320.

Поглощение можно определить как взятие одной компанией другую под свой контроль, управление ею с приобретением абсолютного или частичного права собственности на нее. Поглощение компании часто осуществляется путем скупки всех акций предприятия на бирже, означающей приобретение этого предприятия. Под деятельностью по слияниям и поглощениям понимается не только приобретение полностью или большей части какого-либо хозяйствующего субъекта, но также и отчуждение, продажа подразделений, дочерних компаний, изменение структуры собственности фирмы.

В качестве причин, побуждающих корпорации к поглощению, можно выделить стремление к экономии на масштабе, диверсификации, приобретению больших финансовых ресурсов и большей рыночной власти.

Слияния и поглощения представляют собой процедуру смены собственника или изменения структуры собственности компании, являясь конечным звеном в системе мер по ее реструктуризации. Целью слияний и поглощений является увеличение благосостояния акционеров и достижение конкурентных преимуществ на рынке. Эту цель ставят перед собой корпорации и она может достигаться с помощью использования внутренних методов (повышение эффективности управления, использование более современных способов ведения бизнеса, новых технологий, повышение производительности труда и т. д.) и внешних методов, к которым относятся слияния и поглощения. На пути к достижению этих целей корпорация разрабатывает стратегию своей деятельности, постоянно оценивает свое положение на рынке, сильные и слабые стороны, выбирает такие направления своей деятельности, которые позволят добиться наибольшего конкурентного преимущества. При этом корпорация выбирает основные стратегии или концепции своего развития:

- усиление основных направлений деятельности;
- диверсификация деятельности;
- продажа неосновных направлений деятельности.

Слияния и поглощения являются одними из основных методов реализации вышеуказанных стратегий. Если корпора-

ция занимает удачное положение на рынке и в отрасли, имеет хорошие перспективы развития, но ей требуется усилить свои позиции для достижения конкурентных преимуществ в данной отрасли, то используя механизм слияния и поглощения, она может достичь своей цели, объединяясь или приобретая компании того же сегмента рынка.

Часто корпорации могут осуществлять слияние и поглощение фирм из других сегментов рынка для снижения риска своей деятельности (что достигается выпуском разнородной продукции, продукции, находящейся на различных этапах своего жизненного цикла, посредством диверсификации производства), для расширения сферы своего присутствия.

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

Различаются следующие *виды слияний*.

Горизонтальные слияния — объединения компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства.

Вертикальные слияния — объединение корпораций различных отраслей, связанных технологическим процессом производства продукции, т. е. расширение корпорацией-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, либо на последующие — до конечного потребителя (слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний).

Родовые слияния — объединение корпораций, выпускающих взаимосвязанную продукцию. Например, фирма, производящая фотоаппараты объединяется с фирмой, производящей фотопленку или химические реактивы.

Конгломератные слияния — объединения корпораций различных отраслей без наличия производственной общности,

т. е. слияние корпорации одной отрасли с корпорацией другой отрасли, не являющейся ни поставщиком, ни потребителем, ни конкурентом. В рамках конгломерата объединяемые корпорации не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности компании-интегратора. Профилирующее производство в такого вида объединениях принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе. Можно выделить три разновидности конгломератных слияний:

1. Слияния с расширением продуктовой линии — объединение неконкурирующих продуктов со схожими каналами реализации и процессами производства. Например, приобретение компаний Procter & Gamble, ведущим производителем моющих средств, фирмы Clorox — производителя отбеливающих веществ для белья.

2. Слияния с расширением рынка — приобретение дополнительных каналов реализации продукции. Например, супермаркетов в географических районах, которые ранее не обслуживались.

3. Чистые конгломератные слияния — не предполагающие никакой общности.

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

– национальное слияние — объединение компаний, находящихся в границах одного государства;

– транснациональное слияние — слияние компаний, находящихся в разных странах, приобретение компаний в других странах.

В зависимости от отношения управленческого персонала корпораций к сделке слияния или поглощения выделяются:

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

– враждебные слияния — слияния и поглощения, при которых руководящий состав целевой компании (компания-мишени) не согласен с готовящейся сделкой и осуществляет

ряд противозахватных мероприятий. В этом случае приобретающей компании приходится производить на рынке ценных бумаг определенные действия против целевой компании для ее поглощения.

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

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

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

В зависимости от того какой потенциал объединяется в ходе слияния можно выделить:

– производственные слияния — при которых объединяются производственные мощности двух или нескольких компаний с целью получения синергетического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности;

– чисто финансовые слияния — при которых объединившиеся компании не действуют как единое целое, при этом не ожидается существенной производственной экономии, но имеет место централизация финансовой политики, способствующая усилению позиций на рынке ценных бумаг, в финансировании инновационных проектов.

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

В зарубежной практике можно выделить также следующие виды слияний компаний:

– слияние компаний функционально связанных по линии производства или сбыта продукции;

- слияние, в результате которого возникает новое юридическое лицо;
- полное поглощение или частичное поглощение;
- прямое слияние;
- слияние компаний, сопровождающееся обменом акций между участниками;
- поглощение компании с присоединением активов по полной стоимости и т. п.

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

Выделение бизнеса как составная часть корпоративной стратегии, также может осуществляться за счет использования механизма слияний и поглощений. Для этих целей компания может проводить отпочковывание и продажу отдельных подразделений.

Отпочковывание — создание из имеющегося отделения компании отдельного юридического лица. Акционеры материнской компании, пропорционально своей доли в ее капитале, становятся владельцами акций новой образовавшейся компании. При этом никакого движения денег не происходит, материнская компания какого-либо дохода в результате отпочковывания своего подразделения не получает. Например, произошедшая в 1996–1997 гг. реорганизация американской корпорации AT&T, в ходе которой от нее отделились два подразделения: NCR (производитель компьютеров и банкоматов) и Lucent Technologies (производитель телефонного оборудования). Эти подразделения преобразовались в самостоятельные акционерные общества, акции которых были распределены между существующими акционерами AT&T.

Существуют такие варианты отпочковывания, как разбиение компаний и отделение. При разбиении материнская компания в результате серии отпочковываний преобразуется в несколько независимых новых юридических лиц, а сама перестает существовать. При отделении часть акционеров получает долю в новой компании взамен своей доли в материнской компании в определенном соотношении. Таким образом, происходит разделение всех акционеров на две группы: акционеры, владеющие исключительно акциями материнской компании и акционеры, владеющие исключительно акциями отделившейся компании.

Продажа отдельных подразделений, или дивести́рование, предполагает продажу этого подразделения третьему лицу. В отличие от отпочковывания материнская компания получает реальные денежные средства в результате проведения подобного рода реструктуризации. Если какое-либо подразделение выставляется на открытую продажу широкому кругу лиц, то подобная операция называется выделением. Дивести́рование является очень популярным методом реструктуризации компании с одновременным получением необходимых материнской компании реальных денежных средств денег. Например: осуществление продажи фирмой Nokia своих неосновных, не связанных с телекоммуникациями направлений в рамках концепции развития, а также с целью получения денежных средств, подразделения Nokia Data (разработчик информационных технологий) и своего энергетического подразделения.

Причины, побуждающие корпорации производить продажу или отпочковывание своих подразделений, очевидны. Основная из них — повышение эффективности ведения бизнеса. Нередко в составе компании присутствует убыточное подразделение, занимающееся неосновным видом деятельности. Выделение подобного бизнеса позволяет менеджменту компании концентрировать свое внимание на основном виде деятельности, устраняя ненужные расходы на поддержание неосновного и неприбыльного направлений. К тому же, если различные направления бизнеса становятся независимыми,

довольно просто увидеть истинную эффективность каждого из них и на основании этого адекватно распределять вознаграждение управленческого персонала.

Основным принципом, лежащим в основе теории слияний, является синергетический эффект от слияния. Стоимостью компании, образованной в результате слияния, превышает сумму стоимостей ее составляющих частей. Таким образом, суть синергетического эффекта заключается в том, что слияние двух компаний порождает дополнительную стоимость объединенной компании. Источники увеличения стоимости формируют определенную выгоду для участников сделки слияния/поглощения, которая и является основным мотивирующим фактором к проведению слияний и поглощений.

Источники создания дополнительной стоимости:

- экономия от масштаба;
- экономия от вертикальной интеграции;
- взаимодополняющие ресурсы;
- неиспользованные льготы по налогообложению.

Существует ряд причин, побуждающих компании к проведению слияний/поглощений, но не создающих дополнительной стоимости:

- излишние объемы свободных денежных средств;
- устранение неэффективного управления;
- диверсификация;
- снижение цены заемного капитала.

Слияния и приобретения предприятий являются одной из стратегий развития предприятий, в рамках которой предприятие стремительно растет. Эта стратегия имеет значительные отличия от стратегии органического роста. Стремление к расширению масштабов деятельности является неотъемлемой чертой любого бизнеса. Однако такое расширение возможно осуществить, выбрав максимально эффективный путь.

На протяжении всего своего существования компании используют различные стратегии развития: от органического роста до сделок по слияниям и приобретениям. В истекшем десятилетии интернациональное производство росло преимущественно

на основе транснациональных слияний и приобретений, а не путем инвестиций в создание новых филиалов, предприятий, в осуществление новых проектов. Суть стратегии органического роста заключается в том, что накопленная прибыль прошлых лет, а также заемные средства инвестируются в существующий бизнес. Таким способом осуществляется наращивание производственных мощностей, увеличение числа работающих и, соответственно, объемов реализации продукции, услуг и работ. При этом можно отметить следующие положительные стороны:

- низкий уровень риска при расширении бизнеса;
- рост основывается на знаниях, опыте и ресурсах, накопленных внутри компании;
- менее затратный способ развития по сравнению со стратегией слияний и приобретений компаний.

В то же время можно отметить и ряд отрицательных моментов стратегии органического роста по сравнению со стратегией слияний и приобретений компаний:

- требуется намного больше временных затрат для достижения результатов, которые при использовании иных стратегий роста могут быть достигнуты значительно быстрее;
- ограниченные возможности при диверсификации бизнеса ввиду отсутствия необходимых знаний и опыта внутри компании;
- при диверсификации деятельности компании в новые, не связанные с основной, сферы требуется очень длительный период времени (от восьми до десяти лет), чтобы была достигнута точка безубыточности и инвестиции стали приносить прибыль;
- получение таких стратегически важных активов, как результаты НИОКР, ноу-хау, патентов путем органического роста может потребовать значительных затрат финансовых ресурсов и длительного времени.

Положительные и отрицательные стороны слияний и приобретений в качестве стратегии развития компании представлены в табл. 6.

Таблица 6

**Преимущества и недостатки слияний и приобретений
как стратегий развития компании**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – возможность скорейшего достижения цели; – быстрое приобретение стратегически важных активов, прежде всего, нематериальных; – способность стратегии одновременно ослабить конкуренцию; – достижение синергетического эффекта за счет снижения издержек вследствие экономии на масштабе и устранения дублирующих функций; – выход на новые географические рынки, приобретение отлаженной сбытовой инфраструктуры; – быстрая покупка доли рынка; – возможность приобрести недооцененные активы 	<ul style="list-style-type: none"> – значительные финансовые затраты, так как обычно предполагается выплата премии акционерам и “золотых парашютов” персоналу; – высокий риск в случае неверной оценки компании и ситуации; – сложность интеграции компаний, особенно, если они действуют в различных, незнакомых друг для друга сферах; – возможность возникновения проблем с персоналом приобретенной компании после реализации сделки; – возможность несовместимости корпоративных культур двух компаний, особенно при транснациональных поглощениях

Несмотря на то, что отмечаются больше затраты при проведении слияний и приобретений, эта стратегия как способ корпоративного роста может быть более выгодной с финансовой точки зрения, чем органический рост, в том числе, когда речь идет о нематериальных активах, таких как: ноу-хау, патенты, торговые марки, лицензии, имидж продуктов, результаты НИОКР.

Слияния и приобретения могут рассматриваться как форма инвестиции наряду с инвестициями в создание новых предприятий, в новые проекты. Транснациональные слияния и приобретения предприятий стали основным способом транснациональных прямых инвестиций.

В результате сравнительного анализа слияний и приобретений компаний и прямых инвестиций в новые проекты можно отметить следующее. Компания может закрепиться на рынке другой страны, используя одну из двух основных форм прямых иностранных инвестиций (ПИИ):

– транснациональные слияния и приобретения, связанные с изменением контроля над активами и операциями приобретаемой или поглощаемой компании;

– инвестиции в создание новых предприятий, в новые проекты, осуществляемые, в частности, посредством учреждения нового иностранного филиала.

В 1999 г. доля стоимости трансграничных слияний и приобретений в объеме мирового потока прямых иностранных инвестиций превысила 80%. Как преобладающая форма ПИИ слияния и приобретения имеют место в развитых странах, тогда как в развивающихся странах (несмотря на рост активности в области трансграничных слияний и приобретений) господствующей формой остаются инвестиции в создание новых предприятий.

Влияние слияний и приобретений на процесс экономического развития может быть двойственным и неравнозначным. И в развитых, и в развивающихся странах высказывается обеспокоенность в связи с потенциальными антиконкурентными последствиями слияний и приобретений. В развивающихся странах опасаются, что поглощения местных компаний иностранными могут привести к установлению иностранного господства в определенных отраслях экономики (так как слияния и приобретения, как правило, приводят к смене собственника и к переходу контроля из рук национальных фирм к зарубежным компаниям) и тем самым поставит под угрозу национальный суверенитет и развитие технологического потенциала страны. Существует и обеспокоенность, связанная с угрозами национальной культуре.

С точки зрения развития принимающей страны слияния и приобретения компаний по сравнению с инвестициями в новые проекты в момент осуществления сделок или в краткосрочной перспективе после их реализации могут характеризоваться меньшими выгодами или иметь более значительные негативные последствия. Это объясняется следующими факторами.

Несмотря на то, что оба способа проникновения прямых иностранных инвестиций обеспечивают принимающей стране присутствие иностранного капитала, финансовые средства, по-

ступающие в рамках слияний и приобретений, не всегда способствуют наращиванию производственных активов страны, тогда как ПИИ в новые предприятия обязательно увеличивают их. Таким образом, определенный объем иностранных инвестиций, проникающих в страну путем слияний и приобретений компаний, может обеспечивать меньший прирост производительных инвестиций по сравнению с тем же объемом ПИИ в создание новых предприятий или вообще не обеспечивать его.

Прямые иностранные инвестиции в виде слияний и приобретений, как правило, на начальном этапе реже приводят к передаче новых или более совершенных технологий или знаний по сравнению с ПИИ в создание новых предприятий. Слияния и приобретения могут напрямую привести к дроблению приобретенной фирмы и ликвидации ее отдельных частей, функциональных направлений деятельности (например исследований и разработок) или к их перебазируванию в соответствии с корпоративной стратегией поглощающей компании.

ПИИ через каналы слияний и приобретений на начальном этапе не создают новых рабочих мест. Наоборот, они часто приводят к увольнениям и к сокращению количества рабочих мест в отличие от инвестирования в новые предприятия, при котором обязательно создаются новые рабочие места.

Прямые иностранные инвестиции в виде слияний и приобретений могут усиливать конкуренцию, вести к росту рыночного влияния отдельных компаний и к ослаблению конкуренции, т. е. иметь антиконкурентные последствия, в отличие от ПИИ в новые проекты, при которых увеличивается количество существующих компаний и не происходит усиление рыночной концентрации.

Результаты исследований, проведенных экспертами ЮНКТАД (Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию), подтверждают действие приведенных выше факторов и то, что ПИИ в новые проекты являются более полезными с точки зрения воздействия на процесс развития принимающих стран, чем трансграничные слияния и приобретения, однако они указывают на то, что большинство недостатков слияний и приобретений как форм прямых иностранных инвестиций в

противоположность инвестированию в новые проекты, связано с их последствиями для экономики принимающей страны в момент совершения сделки или в ближайшее время после ее реализации. В более долгосрочной перспективе многие различия в экономическом воздействии этих двух форм ПИИ сглаживаются или исчезают. Так, после трансграничных слияний и приобретений иностранные компании нередко осуществляют масштабное инвестирование, следовательно, со временем инвестиции в виде слияний и приобретений компаний могут приводить к увеличению производственных активов точно так же, как и ПИИ в создание новых предприятий. Аналогичным образом за трансграничными слияниями и приобретениями может последовать передача новых или более совершенных технологий, особенно в тех случаях, когда поглощаемые компании подвергаются реорганизации в целях повышения эффективности их деятельности. Спустя несколько лет последствия этих двух форм прямых иностранных инвестиций для принимающей страны сглаживаются почти полностью за одним возможным исключением — их влиянием на структуру рынков и на конкуренцию¹.

Проводимые в России слияния и поглощения обладают рядом существенных отличий от принятой практики проведения слияний/поглощений в развитой рыночной экономике. В последнее время в России наблюдается резкий скачок активности проведения сделок по слияниям/поглощениям. В начале 90-х гг. волне слияний предшествовала приватизация, сопровождающаяся стихийным процессом по разукрупнению собственности. Крупные предприятия со сложившейся инфраструктурой дробились на мелкие с целью удовлетворения субъективных интересов, а отнюдь не для повышения эффективности ведения бизнеса.

Проведенная в ходе экономических реформ приватизация, в форме разгосударствления и акционирования предприятий,

¹ См.: Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 1.

находящихся в государственной и муниципальной собственности, позволила создать массовый класс собственников со всеми присущими ему атрибутами. Узаконенная форма частной собственности сформировала и соответствующие подходы к управлению этой собственностью.

С развитием рыночных реформ пришло понимание того, что только крупные активы позволяют реализовывать масштабные проекты, а значит и дают возможность нарастить капитал. Специфика развития рыночных реформ позволила отдельным, успешно функционирующим участникам рыночных отношений включиться в процесс концентрации этих активов, создавая достаточно конкурентноспособные структуры. Эти структуры не могли не начать использовать соответствующие рыночные механизмы. Рано или поздно концентрация капитала и производства должна была привести к различным формам их объединения и сращивания.

Примерно с середины 90-х гг. в России получили свое развитие процессы слияний и поглощений, что стало реакцией на последствия первого этапа проводимых рыночных реформ. Первыми в волне слияний оказались компании нефтяной и нефтеперерабатывающей промышленности. Создаваемые в то время вертикально интегрированные нефтяные компании стали своеобразными партнерами в области слияний в России, являясь классическим примером слияний вертикального типа. Подобные слияния помогли решить не только производственные задачи, но и создали предпосылки для обеспечения конкурентоспособности российских вертикально интегрированных нефтяных компаний на мировом рынке. Примером может служить создание холдинга вокруг НК «Лукойл», образовавшего единую технологическую цепочку «от скважины до бензоколонки». Во многих компаниях этот процесс проходил в форме поглощений. Так это было с АО «Сургутнефтегаз», поглотившим АО «КИНЕФ» и ряд компаний нефтепродуктового обеспечения.

Одной из наиболее важных целей корпорации является формирование новых бизнес-процессов, в этом случае наиболее целесообразной стратегией является стратегия поглощения.

В рамках данной стратегии корпорация не создает бизнес-процессы с «нулевого уровня», а поглощает существующие бизнес-процессы других компаний.

При осуществлении поглощения руководство корпорации должно иметь информацию о реальной стоимости поглощаемого бизнес-процесса. В этой связи возникает задача оценки рыночной стоимости бизнеса и определения реальной стоимости приобретаемого пакета акций компании.

Как и во всех остальных отраслях в инвестиционном процессе очень редко можно встретить чистые инвестиции определенного вида (будь то реальные, финансовые или интеллектуальные). Одним из наиболее характерных примеров может служить инвестирование ресурсов на приобретение или поглощение компании, когда, приобретая определенный пакет акций, инвестор получает в собственность реальные активы. Такое приобретение, как правило, основывается на принципах экономической целесообразности, корпоративного синергизма и интегральной корпоративной эффективности, которые планируются в рамках стратегии поглощения. В этой связи стратегический подход к вопросу поглощения может быть основан на пяти основных положениях¹:

- культура деятельности, направленная на всемерное подержание долгосрочных партнерских отношений с контрагентами корпорации;
- концентрация усилий на наиболее эффективных секторах экономики и инвестиционных ценностях, с которыми имеется опыт работы;
- мощное распределение активов и пассивов;
- эффективная интеграция различных элементов инвестиционного портфеля;

¹ См.: Дементьев В. Е. Организационная структура российских ФПГ: состояние и перспективы. Развитие корпоративных форм хозяйствования в России. — М.: МАЦ, 1997;

Семенкова Е. В. Корпоративные слияния: Методическое пособие для финансовых директоров, инвестиционных аналитиков, специалистов по операциям с ценными бумагами. — М.: Тор-Консультант, 1998. — С. 92.

- финансовые возможности, сочетающие новаторские методы структуризации с устойчивым балансом;
- глобальный охват.

Данные стратегические послышки позволяют с большой долей уверенности говорить о наличии у корпорации эффективных инструментов инвестирования, особенно в сфере приобретения пакетов акций. В рамках стратегии необходима четкая методологическая основа принимаемых решений.

В этой связи, для определения стоимости пакета акций инвесторами, как правило, используются следующие методы:

- анализ дисконтных потоков средств;
- сравнительный анализ компаний;
- сравнительный анализ операций;
- анализ заменяемой стоимости.

В случае с анализом дисконтных потоков средств, в частности, важнейшую роль обычно играет качество информации, оказывающее большое влияние на стоимость компании, получаемую в результате оценки, и достоверность конечного результата.

Кроме формальных на цену влияют и другие факторы:

- уровень конкурентного напряжения между группами участников торгов при проведении тендера;
- структура процесса продажи, в частности, объем покупаемых акций, а также возможность разъединения частей приобретаемой корпорации после приобретения;
- проблема обеспечения финансовых условий приобретения.

Оценка приобретаемой корпорации обычно рассматривается с двух позиций:

- стоимость корпорации как единой организации (совокупная стоимость);
- стоимость основных составных частей корпорации (по-объектная стоимость).

Выбор той или иной позиции не влияет на состав используемых методов, однако он позволяет четко отделить приобретаемый объект от других структурных элементов исследуемого уровня для более точной оценки его стоимости. Рассмотрим

методы оценки стоимости поглощаемых корпорацией хозяйствующих субъектов.

Оценка дисконтного потока средств (ДПС)

Данная оценочная технология является наиболее общей и полной из используемых при оценке компаний. При наличии соответствующего количества информации надлежащего качества данный метод обычно является приоритетным для использования потенциальными покупателями.

Для проведения оценки ДПС требуется, как минимум, следующая информация:

1. Общая информация о приобретаемой компании:

- наличие и характеристика пакетов акций в основных дочерних компаниях с правом голоса и общего капитала;
- социальные затраты — текущие и будущие обязательства;
- уровень задолженности в дочерних компаниях.

2. Объем производства (определяется по каждому виду продукции приобретаемого объекта):

Затраты — структура затрат, информация по которой предоставляется в формате учета начисления (российский стандарт бухучета), однако, для зарубежных инвесторов необходимо предоставлять структуру затрат в формате учета наличных:

- прямые затраты на производство;
- понесенные затраты на обслуживание;
- транспортные затраты (подтверждение);

Программа капитальных затрат:

- понесенные затраты на введение в эксплуатацию основных средств;
- понесенные затраты на маркетинг и продвижение продукции.

3. Прогнозы/планы сбыта.

Расчеты, пропорции и тенденции по внутреннему рынку бывшего СССР и экспортному рынку:

- неплатежи;
- просроченные платежи;
- бартерные расчеты.

Экспортные доли.

Данные прошлых периодов по объемам производства.

Характеристики качества производимой продукции (экологическая безопасность, патенты, лицензии, товарные знаки).

Данные по структурным подразделениям:

- объем производства;
- программа по модернизации производства;
- программа освоения новых видов продукции.

4. *Переработка и транспортировка* (определяется по каждой дочерней компании):

- мощности по переработке сырья и полуфабрикатов;
- объемы давальческого сырья;
- инвестиционная программа, изменения в рентабельности производства;
- источники сырья, программа логистики;
- сбыт продукции, доля оптовой, розничной торговли (данные за прошлые периоды);
- активы материально-технического обеспечения;
- торговые представительства: количество, месторасположение, тенденции.

5. *Расчеты, пропорции и тенденции:*

- неплатежи;
- просроченные платежи;
- бартерные расчеты.

Расчет стоимости компании при использовании метода

ДПС включает:

- прогнозирование свободных операционных потоков средств, которые компания намеревается накопить за определенный период времени (“прогнозируемый период”);
- определение соответствующей степени дохода, отражающей рисковый профиль компании и страны в целом (“дисконтная ставка”);
- оценку стоимости компании по окончании прогнозируемого периода (“конечная стоимость”).

Основные этапы, из которых состоит процедура определения цены объекта с помощью оценки дисконтного потока средств представлены на рис. 47.



Рис. 47. Этапы оценки стоимости акций корпорации

Вычисление свободного потока средств

Свободный операционный поток средств представляет собой средства, накопленные компанией до погашения стоимости долговых обязательств (выплаченных процентов и амортизации) и акций (дивидендов). Свободный поток средств затем прогнозируется на будущее, обычно на период до 10 лет.

Прибыль, получаемая держателями акций и долговых обязательств, представляет собой стоимость долгового обязательства, зависящую от рыночной стоимости этого обязательства, а также стоимость акции, зависящую от рыночной стоимости этой акции. Среднее значение, определенное в соответствии с рыночной стоимостью, называется *средневзвешенной стоимостью капитала (ССК)*. Прогнозируемые свободные потоки средств дисконтируются в соответствии с ССК.

Основная формула для определения ССК выглядит следующим образом:

$$ССК = \left[Rd \cdot (1 - Tc) \cdot \frac{D}{D + E} \right] + \left[Re \cdot \frac{E}{D + E} \right],$$

где Rd — стоимость долгового обязательства до уплаты налогов;

Tc — маргинальные налоговые ставки для компании;

D — рыночная стоимость долгового обязательства;

E — рыночная стоимость акций;

Re — стоимость акций до уплаты налогов.

Стоимость акций может определяться при помощи так называемой *модели оценки капитальных активов (МОКА)*. Данная модель строится на том основании, что разница в при-

были представляет собой необходимую степень риска, однако вознаграждению подлежит лишь та часть этой разницы, которая не подвержена диверсификации. Модель определяет разницу, не подверженную диверсификации, и связывает ожидаемую прибыль с данной степенью риска. Основную формулу МОКА можно представить следующим образом:

$$E(Re) = Rf + \beta \cdot (Rm - Rf),$$

где $E(Re)$ — рыночная стоимость акций до уплаты налогов;

Rf — ставка, свободная от риска (обычно это норма доходности по государственным облигациям или другим видам правительственных долговых инструментов на развивающихся рынках);

β — степень риска, не подверженного диверсификации;

Rm — рыночный риск.

Риск, не подверженный диверсификации, т. е. β , может быть определен путем деления коэффициента ковариации компании с рынком (Cov_{im}) на общую вариацию самого рынка (σ_m^2):

$$\beta = \frac{Cov_{im}}{\sigma_m^2}$$

Вычисление конечной стоимости

Конечная стоимость (P_{fin}) обычно определяется с использованием формулы роста до бесконечности, или терминальной кратности. Формулу роста до бесконечности можно представить в виде:

$$P_{fin} = FcFn \cdot \frac{1 - g}{CCK - g}$$

$FcFn$ представляет потоки средств по окончании прогнозируемого периода, а g — ожидаемую степень роста этих потоков. Данная формула должна быть нормализована для использования в полных циклах деятельности в тех отраслях промышленности, которые имеют цикличную структуру. Основной недостаток оценки конечной стоимости заключается в предположении того, что компания достигла стадии устойчивого функционирования.

Метод сравнительного анализа корпораций

Нередко топ-менеджменту необходимо проводить оценку корпорации с использованием анализа некоторых показателей других корпораций, которые могут сравниваться с анализируемой. Например, при анализе пакета нефтяной корпорации можно воспользоваться данными по нескольким гипотетическим корпорациям: Корпорация 1, Корпорация 2, Корпорация 3, Корпорация 4, Корпорация 5.

При этом рассматриваются следующие показатели:

1. Отношение стоимости корпорации к ее запасам.
2. Отношение рыночной капитализации корпорации к ее запасам.
3. Отношение цены за баррель нефти к потоку финансовых средств.

Как известно, анализ «цена/поток средств» будет зависеть в основном от качества полученной информации.

Соотношения «стоимость/запасы» и «рыночная капитализация/запасы корпорации» будут рассчитываться в отношении общих запасов и тех, на которые у нее имеются права (т. е., после поправки на мелкие пакеты акций в производственных объединениях). Запасы, на которые у корпорации имеются права, рассчитываются на основании коммерческого (без права голоса) пакета акций.

Для анализа стоимости корпорации рассмотрим следующие данные:

- а) общие запасы изучаемой корпорации (т. е., 100% всех дочерних компаний) — 6,600 млн баррелей;
 - б) запасы, на которые у нее есть права — 2,500 млн баррелей.
- Сравнения делаются на основании запасов ABC1 (табл. 7):
- нижний предел (Корпорация 3 — 0,24 долл. / баррель);
 - подразумеваемая стоимость изучаемой корпорации: $0,24 \cdot 6,600 = 1,6$ млрд долл.;
 - верхний предел (среднее всех компаний — 0,44 долл. / баррель);
 - подразумеваемая стоимость изучаемой корпорации: $0,44 \cdot 6,600 = 2,9$ млрд долл.

Таблица 7

Стоимость корпорации / запасы общие

Наименование	Общие запасы, млн баррелей	Стоимость, млн долл.	Отношение, долл. / баррель
Корпорация 1	18 677	15 009	0,80
Корпорация 2	8 796	2 824	0,32
Корпорация 3	2 519	605	0,24
Корпорация 4	4 611	2 529	0,55
Корпорация 5	17 515	5 431	0,31
Среднее			0,44

Аналогично осуществляется расчет на основе предоставленных запасов (табл. 8).

Таблица 8

Стоимость корпорации / предоставленные запасы

Наименование	Предоставленные запасы, млн баррелей	Стоимость, млн долл.	Отношение долл. / баррель
Корпорация 1	18 210	15 009	0,82
Корпорация 2	8 796	2 824	0,32
Корпорация 3	1 146	605	0,53
Корпорация 4	2 306	2 529	1,10
Корпорация 5	6 092	5 431	0,89
Среднее			0,73

При расчете нижнего предела исключаются Корпорация 1 и Корпорация 2, так как предоставленные ими запасы равны их общим запасам. В качестве нижнего предела используются параметры Корпорации 3.

Используя ту же методику, что и в предыдущих расчетах (по 100% запасов), можно вычислить, что подразумеваемая стоимость изучаемой корпорации является следующей:

- нижний предел — 1,3 млрд долл.;
- верхний предел — 1,8 млрд долл.

Естественно имеются определенные ограничения в отношении таких показателей, как «стоимость корпорации / запасы».

Например, они не различают качественную разницу по активам, а также не различают разницу между компаниями с различными этапами разработки активов. Однако данный метод может рассматриваться как сопутствующий методу ДПС.

Метод сравнительного анализа операции поглощения

При необходимости углубления и проверки результатов исследований стоимости поглощаемого корпорацией хозяйствующего субъекта целесообразно проведение анализа подобных случаев приобретения акций на российском рынке с использованием метода сравнения. Основанием к использованию данного метода является то, что он обеспечивает надлежащую степень реализма в отношении случаев приобретения акций российских компаний российскими корпорациями. Другие методики оценки могут привести к получению определенных показателей стоимости акций. Однако эти показатели могут оказаться нереальными в контексте:

а) текущей ситуации на российском рынке;

б) цен, которые потенциальные покупатели (среди которых, возможно, много российских) могут или хотят предложить в обычных условиях.

Сравнительный анализ операции относится к методам сравнимых операций. Однако данный метод не полностью учитывает разницу в рентабельности продукции из-за географического положения анализируемых приобретаемых объектов (например далеко или близко от транспортных узлов), разницу в технологической оснащенности объекта, операционных затратах и его экономических показателях.

Метод анализа заменяемой стоимости

Третьим методом является метод оценки заменяемой стоимости объекта. Он учитывает стоимость строительства аналогичного приобретаемому объекту заново по сегодняшней стоимости денег и с применением скидки с такой стоимости для учета износа оборудования, оборотных активов и капитализации.

Обычно скидка в отношении заменяемой стоимости, например среднего западноевропейского завода, составляет 30–40%

или выше с поправкой на месторасположение завода (если далеко от транспортных узлов — выше, и ниже — если близко к ним).

В российских условиях обычно используется скидка в размере 80–90% в связи с низкой задействованностью заводов, необходимостью значительной модернизации из-за низкой технологической оснащенности и низкого платежеспособного спроса.

При расчете стоимости нового строительства в состав затрат следует включать прямые и косвенные издержки, а также прибыль предпринимателя.

К прямым издержкам относят:

- стоимость строительных материалов, изделия и оборудования;
- стоимость эксплуатации строительных машин и механизмов;
- основную заработную плату строительных рабочих;
- стоимость временных зданий, сооружений и инженерных сетей;
- прибыль и накладные расходы подрядчика.

К косвенным издержкам относят:

- затраты на подготовку территории строительства;
- затраты на проектные и изыскательские работы;
- прочие затраты и работы;
- содержание дирекции (технический надзор) строящегося предприятия (учреждения), затраты на авторский надзор;
- другие (нетрадиционные) виды косвенных издержек.

При определении значений прямых издержек следует руководствоваться общими правилами определения сметной стоимости строительства, изложенными в действующих нормативных и руководящих документах.

Расчеты значений прямых издержек могут быть выполнены одним из двух способов:

- пересчетом известной величины сметной стоимости строительства с применением индексов;

- путем составления восстановительной сметы на объект оценки.

При наличии для объекта оценки проектно-сметной документации значение прямых издержек определяется как величина сметной стоимости строительства, пересчитанная на дату оценки с помощью индексов, учитывающих отношение текущего уровня цен в строительстве к ценам 1984 г., принятых в качестве базисных. Способ учета в прямых издержках налога на добавленную стоимость, налога на пользование транспортом, а также других налогов, действующих на момент оценки, зависит от вида применяемых индексов.

При отсутствии проектно-сметной документации на объект оценки следует восстановить смету одним из двух способов:

- по укрупненным сметным нормативам;
- по сборникам единичных расценок и прейскурантам.

Использование укрупненных сметных нормативов для вычисления прямых издержек допустимо для типовых проектных решений зданий и сооружений, а также повторно применяемых экономических индивидуальных проектов.

Для целей оценки рыночной стоимости недвижимости следует применять следующие виды укрупненных показателей:

- укрупненные показатели сметной стоимости (УПСС);
- укрупненные сметные нормы (УСН) на здания, сооружения, конструкции и виды работ;
- прейскуранты на строительство зданий и сооружений (ПРЭС);
- укрупненные показатели восстановительной стоимости для целей переоценки основных фондов.

При этом стоимость строительно-монтажных работ приводится с разбивкой по видам работ и комплексам строительных конструкций. Применение укрупненных показателей осуществляется в соответствии с утвержденными рекомендациями. Механизм индексации прямых издержек аналогичен описанному ранее.

Определение прямых издержек на новое строительство с использованием единичных расценок и укрупненных норм является стандартной процедурой разработки восстановительных локальных смет на виды работ или конструктивные элементы с последующей индексацией.

Значения косвенных издержек на подготовку территории и традиционно относящихся в сводных сметах к разделу “Прочие издержки” следует определять в соответствии с действующими нормативными актами.

К нетрадиционным видам косвенных издержек относятся:

– инвестиции в недвижимость в период после завершения строительства и до достижения стабилизированной наполненности;

– расходы на изменение права собственности.

Значения этих видов издержек определяются как процент от прямых издержек по рыночным данным.

Прибыль предпринимателя определяется как сумма, которую предприниматель ожидает получить в виде премии за использование своего капитала. Значение прибыли предпринимателя принимается по рыночным данным.

Вопросы для самоподготовки:

1. Каким образом осуществляются слияния и поглощения компаний?
2. В чем суть понятия “слияние”?
3. Какова связь между понятиями “слияние”, “поглощение”, “приобретение” компаний?
4. В чем суть горизонтальных и вертикальных слияний?
5. Какие существуют разновидности конгломеративных слияний?
6. В чем заключаются основные причины и мотивирующие факторы, способствующие осуществлению слияний и поглощений?
7. Каковы особенности отечественной практики слияний и поглощений?

Рекомендуемая литература к главе 7

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.

Буренин А. Н. Рынок ценных бумаг и производных финансовых инструментов. — М.: Научно-техническое общество имени академика С. И. Вавилова, 2002.

Галанов В. А. Производные инструменты срочного рынка: фьючерсы, опционы, свопы. — М.: Финансы и статистика, 2002.

Гарриег Б., Дюссож П. Стратегические альянсы / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002.

Дементьев В. Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие. — М., 1998.

Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. — М.: Альпина Паблицер, 2001.

Касимов Ю. Ф. Основы теории оптимального портфеля ценных бумаг. — М.: ИИД “Филинь”, 1998.

Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. — 2-е изд. — СПб.: КультИнформПресс, 2002.

Куделя А. Д. Стратегический корпоративный менеджмент / Под ред. В. А. Трайнева. — М., 2000.

Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Под ред. О. Н. Сосковца. — Мн.: Армита — Маркетинг, Менеджмент, 2001.

Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления. — М.: “Маркет ДС”, 2006.

Пирогов А. Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5.

Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 5.

Смирнов И. О некоторых аспектах рынка слияний и поглощений // Управление компанией. 2002. № 3(10).

Шведов А. С. Теория эффективных портфелей ценных бумаг. — М.: ГУ ВШЭ, 1999.

Глава 8. Транснационализация корпоративного бизнеса

8.1. Понятие транснациональной корпорации и принципы ее функционирования

Существенная часть международной миграции капитала, как правило, происходит в форме прямых иностранных инвестиций. Под прямыми иностранными инвестициями подразумевается такой вид перемещения капитала, при котором корпорация одной страны создает или расширяет дочернее предприятие в другой стране. Важнейшая черта прямых иностранных инвестиций заключается в том, что они охватывают не только движение ресурсов, но и передачу контроля. Дочернее предприятие не просто имеет финансовые обязательства перед материнской корпорацией, но и составляет часть ее организационной структуры.

Транснациональные корпорации (ТНК) служат движущей силой международного движения заемного капитала. Материнские корпорации часто предоставляют дочерним предприятиям капитал в расчете на будущие выплаты. Прямые иностранные инвестиции являются альтернативой международному движению ссудного капитала в той мере, в какой ТНК финансируют свои дочерние предприятия. Здесь возникает вопрос, почему иностранное финансирование более предпочтительно, чем другие формы движения капитала. В любом случае деятельность транснациональных корпораций не всегда означает международные переливы капитала в чистом виде. Обычно транснациональные корпорации предпочитают осуществлять накопление капитала для расширения своих филиалов в той стране, где действует

тот или иной филиал, а не в стране базирования. Кроме того, прямое иностранное капиталовложение осуществляется не в одностороннем порядке. Например, американские фирмы расширяют свои филиалы в Европе, в то время как европейские фирмы расширяют свои дочерние предприятия в США. В то же время, признавая, что ТНК действуют как движущая сила межстранового перемещения капитала, ошибочно рассматривать прямые иностранные инвестиции как альтернативу выходу той или иной страны на рынок ссудного капитала. Главная цель прямого иностранного инвестирования — облегчить создание международных корпоративных структур, тем самым способствуя расширению зоны контроля.

Почему фирмы стремятся расширить зону контроля? В экономической науке не существует теории многонациональной корпорации, столь же детально разработанной, сколь и другие разделы мирового хозяйства. Тем не менее имеются некоторые разработки, основные положения которых изложены ниже.

Теория многонациональной корпорации. Базовые элементы теории многонациональной корпорации рассмотрим на наиболее характерном примере мексиканской автомобильной промышленности. В производственном отношении Мексика обеспечивает себя автомобилями собственного производства, поскольку в стране осуществляется как сборка почти всех продаваемых на мексиканском рынке автомобилей, так и производство всех запасных частей и компонентов. Однако все корпорации-производители мексиканских автомобилей являются дочерними предприятиями фирм США. Это общеизвестный факт, однако не следует забывать, что такому положению сопутствуют по крайней мере две альтернативы: производить автомобили в США и экспортировать их в Мексику или производить в Мексике на предприятиях, принадлежащих мексиканским резидентам и подлежащих контролю с их стороны.

Современная теория многонациональной корпорации разделяет общий вопрос “почему одни и те же фирмы осуществляют производство в разных странах” на два более частных. Во-первых, почему товар производится в двух или нескольких

различных странах, а не в одной? Эта проблема получила в теории название “проблемы размещения”. Во-вторых, почему при размещении в разных странах производство осуществляется одной фирмой, а не разными? Этот момент составляет основу так называемой проблемы интернализации. Теория размещения разъясняет, почему Мексика не импортирует автомобили из Соединенных Штатов. Теория интернализации дает ответ на вопрос, почему иностранцы поставили мексиканскую промышленность под свой контроль.

Размещение производства связано с наличием ресурсов. Добыча алюминия должна размещаться там, где имеются месторождения бокситов, в то время как выплавка алюминия будет тяготеть к источникам дешевой электроэнергии. Производители персональных компьютеров проводят свои наукоемкие конструкторские разработки в Массачусетсе или Северной Калифорнии, а свои трудоемкие сборочные предприятия размещают в Сингапуре или Ирландии. С другой стороны, транспортные расходы или другие препятствия на пути развития торговли могут влиять на размещение. Мексиканская автомобильная промышленность в значительной части существует благодаря наличию импортных квот и других протекционистских мер, сдерживающих импорт. Дело в том, что причины, влияющие на решение корпорации относительно места размещения производства, не сильно отличаются от ключевых моментов, определяющих развитие торговли в целом.

Другое дело — теория интернализации. Почему бы Мексике не иметь собственную автомобильную промышленность? Во-первых, необходимо отметить, что между деятельностью многонациональных корпораций в различных странах всегда имеется определенная взаимосвязь. Продукция одного филиала фирмы может служить ресурсом для другого. Технология может разрабатываться в одной стране, а применяться в другой. Управление предприятиями, расположенными в разных странах, может эффективно осуществляться из одной страны. Эти связи формируют каркас корпоративной структуры, да и сама фирма существует главным образом для того, чтобы облегчить

установление таких связей. Однако международные связи не обязательно бывают внутрифирменными: узлы и детали могут продаваться на рынке, а технология передаваться по лицензионным соглашениям другим фирмам. Многонациональные корпорации существуют благодаря тому, что такие связи выгодно устанавливать внутри одной фирмы, а не между разными фирмами. Поэтому движущую силу создания многонациональных фирм называют интернализацией.

Почему некоторые связи легче устанавливать внутри фирмы, чем между различными фирмами? Отметим две важные предпосылки для объединения деятельности, проводимой в разных странах, в рамках одной фирмы.

Согласно первой точке зрения, интернализация открывает возможности для передачи технологии. Технология, или в экономическом смысле знания, имеющие экономическую ценность, может быть продана или передана по лицензионному соглашению. Однако существует немало препятствий, осложняющих этот процесс. Нередко “технология” управления фирмой существует в виде знаний группы людей, которые нельзя оценить, упаковать и продать. С другой стороны, покупателю очень трудно определить сколько она стоит и, если бы покупатель знал все, что знает продавец, потребности в покупке технологии не возникало бы. Кроме того, и сами права на интеллектуальную собственность установить трудно. Если европейская фирма продает технологию американской, другие американские корпорации могут перенять ее на законных основаниях. Все эти проблемы можно частично решить, если вместо продажи технологии подумать об извлечении дохода при помощи образования заграничного филиала.

Согласно другой точке зрения, интернализация позволяет реализовать потенциал вертикальной интеграции. Если одна фирма, стоящая в начале производственной цепочки, выпускает изделия, которые служат ресурсом для другой фирмы, соответственно стоящей в конце, то может возникнуть ряд проблем. Например, если обе фирмы монополисты, между ними легко может вспыхнуть конфликт, так как фирма, стоящая в конце цепочки, будет стремиться сбить цену, в то время как фирма,

стоящая в начале, — ее повысить. Могут возникнуть проблемы, связанные с координацией деятельности существующей производственной цепочки, с неопределенностью спроса или предложения. Наконец, колебания цены могут подвергнуть одну из сторон дополнительному риску. Если же обе фирмы объединить в одну вертикально интегрированную корпорацию, эти проблемы будут полностью или хотя бы частично разрешены.

Многонациональные корпорации на практике. Многонациональные корпорации играют большую роль в мировой торговле и инвестициях. Например, половина американского импорта приходится на торговлю между “родственными” предприятиями. Под этим выражением мы подразумеваем, что предприятие-продавец, как и покупатель, в большой степени принадлежит одному, и тому же владельцу и контролируется им. Поэтому можно считать, что половина американского импорта приходится на сделки между отделениями многонациональных фирм. В то же время 24% американских активов за рубежом принадлежат зарубежным филиалам американских фирм. Таким образом, хотя торговля и инвестиции США не полностью контролируются многонациональными корпорациями, но в значительной мере осуществляются ими. Многонациональные корпорации могут принадлежать как американским, так и зарубежным собственникам. Многонациональные корпорации, принадлежащие зарубежным собственникам, играют ведущую роль в экономике большинства стран.

Важно уяснить, что нового привносит появление многонациональных корпораций. На этот вопрос ответить трудно, учитывая недостаточную изученность сути таких корпораций. Тем не менее, существующие теоретические наработки дают возможность внести ясность хотя бы при первом приближении. Следует отметить, что все, что делают многонациональные корпорации, может быть сделано и без них, хотя и с большими усилиями. Примером могут служить перемещение трудоемких производств из промышленно развитых стран в страны, в избытке наделенные трудовыми ресурсами, и перелив капитала из стран с перенакоплением капитала в государства, испытывающие его нехватку.

Многонациональные корпорации являются агентами таких перемещений и соответственно восхваляются или критикуются в зависимости от позиции того или иного исследователя. Впрочем, эти перемещения составляют часть теории размещения, которая не слишком отличается от обычной теории торговли. Подобные явления имели бы место и без многонациональных корпораций, хотя и в меньшей степени.

Кроме того, необходимо отметить, что в широком смысле явления, к которым приводит деятельность многонациональных корпораций, могли бы иметь место в результате простой международной торговли и перемещения факторов, поскольку и то, и другое способствует интегрированию национальных экономик в единое целое. По аналогии с другими формами интеграции, существующими в мировом хозяйстве, можно предположить, что деятельность многонациональных корпораций дает выгоду на общенациональном уровне, но приводит к эффекту перераспределения дохода, который снижает доход отдельных групп. А распределение дохода — это в основном не международное, а внутринациональное явление.

Основные принципы деятельности ТНК. В научной экономической литературе единого понятия или четкого определения транснациональной корпорации не существует. Корпорации называют многонациональными, транснациональными, планетарными, глобальными, мировыми, межнациональными, интернациональными, супернациональными, наднациональными, международными и т. д. Такая пестрота терминов отчасти объясняется тем, что при анализе деятельности корпораций для их характеристики используются различные критерии как количественного, так и качественного порядка. Каждый автор выделяет отдельный признак или признаки, которые он считает наиболее характерными и важными. Для определения ТНК предлагаются классификации, учитывающие количество стран, в которых корпорации имеют свои филиалы, величину оборота филиалов в общем объеме продаж корпорации в целом, национальную принадлежность капитала и др.

Высказываются и другие точки зрения. Так, по определению Р. Вернона, “институт такой сложности и разносторонности, как многонациональная корпорация, не может быть охарактеризован как имеющий четкие, ясно очерченные намерения. Подобное предприятие представляет коалицию интересов, члены которой сотрудничают в ряде случаев в достижении общих целей, а в других конфликтуют по поводу различных приоритетов”¹. При таком подходе, если понимать его буквально, видимо вообще невозможно установить, принадлежит ли корпорация к категории ТНК или нет.

Как видно из выше произведенных рассуждений дать четкое и однозначное определение ТНК очень трудная, может быть невыполнимая, задача. Ввиду отсутствия единой методологии ученые продолжают предлагать все новые и новые формулировки. Отсутствие общепринятого определения ТНК весьма выгодно для корпораций в практическом плане. Эти корпорации не только “многонациональны”, но и “многолики”. Многообразие их специфики громадно. Используя различия в национальных законодательствах, совершая обходные маневры там, где они не могут добиться своих целей в открытую, маскируя филиалы под многонациональные предприятия, уходя от ответственности, ТНК чувствуют себя весьма уверенно. В немалой степени создавшееся положение объясняется тем, что при отсутствии формального определения и согласованных критериев отбора с правовой точки зрения возникает много спорных вопросов о том, какие фирмы относить к категории транснациональных, поскольку этот титул не регистрируется и в законодательном порядке не защищается. Поэтому проблема научного определения ТНК имеет не только академический аспект, но и большое практическое значение. Среди ученых экономистов нет единой концепции создания транснациональных корпораций. Существуют три школы (концепции), которые опираясь на разные

факторы и факты определяют разные пути создания и развития ТНК:

1. Школа стадийного развития.
2. Школа прямых инвестиций.
3. Школа глобального развития.

Следует подчеркнуть, что у каждой концепции есть свои недостатки. Это является одной из причин тому, что ученые до сих пор пытаются разработать новые теории, объясняющие развитие, становление корпораций на основе анализа других, ранее не рассматриваемых факторов.

8.2. Транснациональные корпорации в мировой экономике

Важным является освещение вопроса в отношении анализа природы и факторов роста международного бизнеса, связанного с приобретающими в настоящее время особую силу процессами глобализации. Глобализация рассматривается как источник новых возможностей, способствующих экономическому росту, повышению производительности, внедрению передовых технологий. Одновременно с этим глобализационные процессы способствуют сокращению масштабов международных конфликтов и усилению международной координации в различных сферах. Наряду с реальными преимуществами, процесс глобализации может быть связан также и с рисками усиления неустойчивости экономики некоторых стран и углубления неравномерности их развития. Нейтрализовать негативное влияние факторов нестабильной экономики возможно, в первую очередь, решив проблемы финансово-бюджетной стабилизации и снижения инфляции. Неустойчивость конъюнктуры может выражаться непредсказуемыми колебаниями таких основных макроэкономических параметров, как ВВП, курсы валют, процентные ставки, условия торговли и т. д. Все это при определенных условиях создает атмосферу неопределенности и является следствием более быстрого и широкомасштабного движения капитала, ускорения научно-технического прогресса в ходе интеграционных

¹ См.: Миронов А. А. Концепции развития транснациональных корпораций. — М.: Мысль, 1981.

процессов, в том числе с непосредственным участием транснациональных корпораций.

В условиях неустойчивой экономики последствия ошибочных решений и просчетов в анализе и прогнозах имеют мультипликативный эффект. Неустойчивость экономики вызывает сокращение притока инвестиций и препятствует долгосрочному росту. Таким образом, следует отметить, что ввиду неготовности развивающихся стран к процессам глобализации по причине отсутствия соответствующей экономической стратегии и политики, преимущества интеграции в систему мирового хозяйства для них практически неощутимы.

Стабилизация политической системы и экономических процессов в России способствует успешному и эффективному осуществлению интеграционных процессов на пространстве СНГ, в том числе в рамках Единого экономического пространства, Евразийского экономического сообщества. Хотелось бы отметить, что при этом одновременно происходит интеграция отечественной экономики в мировое хозяйство. В этой связи необходимо отметить как знаковое событие — вступление России во Всемирную торговую организацию.

В свете глобализации социально-экономических процессов, очевидно, необходимо принятие последовательных макроэкономических программ, укрепление банковской системы, дальнейшее стимулирование развития эффективных правовых механизмов. Все это становится возможным только при повышении эффективности функционирования всех институтов государственной власти и механизмов управления.

Международный бизнес развивается на основе процессов концентрации и централизации предприятий, приводящих к формированию крупных корпораций и ТНК. Главными формами объединения (интеграции) корпораций являются: а) горизонтальная интеграция, имеющая целью получение экономии на масштабе и усиление рыночной власти; б) вертикальная интеграция, направленная на обеспечение большей безопасности снабжения сырьем и необходимыми компонентами и рынками сбыта; в) диверсификация деятельности корпораций с целью

более эффективного распределения рисков, приводящая к формированию конгломератов.

Рост международных прямых инвестиций отражает тот факт, что ТНК приобретают все более важную и многостороннюю роль в мировой экономике. К началу 90-х гг. они превратились в главный двигатель мирового экономического роста. ТНК обеспечивали в последние годы 80% частных расходов всего мира на исследования и разработки. При этом они контролировали такую же долю международной торговли. Стоимость продукции, производимой зарубежными отделениями ТНК, превысила объем международной торговли.

Основная роль в глобализации предпринимательской деятельности принадлежит ТНК в Северной Америке, Западной Европе и Японии. Эти три центра экономики дают 75% мирового производства, а ТНК в странах этих регионов обеспечивают выпуск 80% общего объема продукции всех ТНК во всем мире.

Россия и ТНК. Распад Советского Союза стал одним из главных кризисных факторов для российской экономики, выступавшей ядром единого народнохозяйственного комплекса СССР. Реинтеграция постсоюзного экономического пространства на новых, рыночных, началах есть одна из необходимых мер, способствующих стабилизации и развитию экономики стран СНГ.

Задача кооперации специализированных и технологически увязанных производств и предприятий, оказавшихся в одночасье по разные стороны новых государственных границ возникла сразу после распада СССР. В условиях рыночной экономики эта проблема наилучшим образом решается посредством создания различного рода транснациональных предпринимательских структур. Создание транснациональных корпораций — единственный путь восстановления единого экономического пространства, рационального использования всего созданного совместными усилиями и, наконец, средство совместного выживания.

О справедливости данного высказывания свидетельствует совокупность предлагаемых и уже реально используемых мер поддержки транснациональных предпринимательских структур, возникающих в ходе акционирования и приватизации постсоюз-

ных экономик. Руководители государств и правительств СНГ подписали, в частности, ряд соглашений, нацеленных на содействие образованию и функционированию транснациональных предпринимательских объединений, призванных обеспечить на новых, рыночных началах рационализацию кооперативных отношений, оптимизацию проходящих через страны СНГ технологических цепочек. Главное из них — подписанное 15 апреля 1994 г. главами правительств всех государств СНГ «Соглашение о содействии в создании и развитии производственных, коммерческих, кредитно-финансовых, страховых и смешанных транснациональных объединений» (далее — Соглашение).

В настоящее время практика учреждения и функционирования транснациональных структур базируется на законодательстве государств, юридическими лицами которых они являются, с некоторыми оговорками, предусмотренными в межгосударственных договорах.

Наряду с наличием существенных различий в законодательстве стран-участников, одним из препятствий в деятельности по формированию и обеспечению функционирования транснациональных объединений является неурегулированный комплекс общих вопросов экономического развития Содружества (налогообложения, цен, таможенных пошлин, системы расчетов и взаимоотношений банков, вопросы собственности).

Указанное Соглашение содержит ряд существенных положений, среди которых можно выделить следующие:

- а) условие, согласно которому деятельность транснациональных объединений не может противоречить антимонопольному национальному законодательству;
- б) участие в создании таких объединений в качестве учредителей государственных органов;
- в) возможность предоставления этим объединениям квот, лицензий, в том числе для реализации межправительственных обязательств по поставкам товаров для государственных нужд, по кооперации и для экспорта на рынки третьих стран;
- г) сотрудничество в рамках транснациональных объединений, предприятий различных форм собственности;

д) выпуск и размещение ими акций и других ценных бумаг, участие в совместных инвестиционных проектах.

Документом узаконена совокупность устраивающих все стороны форм транснациональных объединений. Допускается их создание в любых областях деятельности, не запрещенных национальным законодательством, и в различных разновидностях, включая совместные финансово-промышленные группы, международные хозяйственные объединения; корпорации; холдинговые корпорации; ассоциации и союзы; совместные предприятия; торгово-посреднические организации типа торговых домов, агентств и международных бирж; совместные коммерческие банки и их объединения; финансовые и страховые корпорации. Перечисленные объединения могут осуществлять одновременно несколько видов деятельности.

Принципиально важны установленные Соглашением правовые нормативы деятельности транснациональных предпринимательских объединений:

- 1) транснациональные объединения являются юридическими лицами по законодательству государства места их регистрации;
- 2) статус филиалов (отделений) и представительств транснациональных объединений определяется в учредительных документах в соответствии с законодательством государства местонахождения филиалов (отделений) и представительств;
- 3) порядок оценки финансовых, материальных ресурсов и имущества, вносимых учредителями в уставный фонд транснациональных объединений, устанавливается по согласованию между ними;
- 4) уставный фонд транснациональных объединений формируется при этом на согласованных учредителями условиях путем объединения их финансовых, материальных ресурсов и имущества;
- 5) условия распределения прибыли и возмещения убытков транснациональных объединений определяются их учредительными документами;

6) взаимоотношения предприятий, входящих в транснациональные объединения, с соответствующим бюджетом в государствах их местонахождения определяются законодательством этого государства;

7) инвестиционная деятельность транснациональных объединений, в том числе связанная с привлечением капитала из третьих стран, осуществляется в соответствии с законодательством государства, на территории которого производятся соответствующие вложения, и договорами, заключенными между сторонами, о сотрудничестве в области инвестиционной деятельности и о взаимной защите инвестиций.

Охарактеризованное Соглашение положило начало формированию международно-правовой базы учреждения и функционирования транснациональных экономических структур в рамках Содружества. В этой связи можно констатировать следующее.

Во-первых, после появления документа заметно усилилось внимание к проблеме интеграции стран Содружества. Соглашение переводится в практическую плоскость путем заключения более конкретных межправительственных соглашений (преимущественно двухсторонних) рамочного характера и оформления на их основе договорных отношений между непосредственными участниками создаваемых транснациональных экономических структур.

Однако практическое создание транснациональных объединений и принимаемые в этой области межгосударственные решения осуществляются не достаточно эффективно. Вопросы создания и функционирования транснациональных объединений нуждаются в дополнительной законодательной и правовой проработке, как в рамках органов СНГ, так и на национальных уровнях. Чтобы эффективно перейти от общих рамочных соглашений к практической работе по согласованию конкретных условий создания этих объединений, необходимо более энергичное сближение соответствующих национальных законодательств. Существенное значение в этом плане имели бы разработка странами СНГ совместных проектов приватизации взаимосвя-

занных производств и развитие перекрестного акционирования смежных предприятий.

Ускорение процесса создания российских транснациональных структур сопряжено с иницируемой Россией унификацией соответствующих аспектов хозяйственных законодательств, с преодолением таможенных барьеров и с решением комплекса непростых вопросов, касающихся собственности участников, расчетно-платежных отношений, различий в системах ценообразования и налогообложения (в частности на кооперируемую продукцию), других проблем обеспечения в рамках формирующегося экономического союза условий для эффективного взаимодействия хозяйствующих субъектов на постсоюзном пространстве. Продвижение по данным направлениям, отмена необоснованных ограничений и бюрократических препятствий на пути создания транснациональных объединений, а также с применением всего спектра законодательно предусмотренных в их отношении льгот — все это и формирует главные задачи системной государственной поддержки российских транснациональных структур.

Исходя из вышесказанного можно утверждать, что только транснационализация процессов интеграции, идущая “снизу” и поддерживаемая “сверху”, способна превратить Содружество в новый динамично развивающийся центр мировой экономики¹.

Мировой рынок иностранных инвестиций. Международ- ный переток капитала — многосторонний процесс, одной из составляющих которого являются международные инвестиции, в том числе долгосрочные вложения капитала в различные отрасли мирового хозяйства с целью получения прибыли. Однако необходимо учитывать, что осуществление инвестиций, в том числе иностранных, должно быть взаимовыгодным процессом, т. е. приносить прибыль как получателю, которому направляются инвестиции, так и корпорации — инвестору.

¹ См.: Шафраник Ю. ТНК: путь в мировую экономику // Россия. 1992. № 26. 26–30 июня.

В мировой практике выделяют три основные формы зарубежного инвестирования:

– прямые, или реальные, инвестиции (помещение капитала в промышленность, торговлю, сферу услуг — непосредственно в предприятия);

– портфельные, или финансовые, инвестиции (инвестиции в иностранные акции, облигации и иные ценные бумаги);

– среднесрочные и долгосрочные международные кредиты и займы ссудного капитала промышленным и торговым корпорациям, банкам и другим финансовым учреждениям.

В качестве изменений в направлениях прямых инвестиций можно отметить, что до Второй мировой войны основная часть капиталовложений приходилась на отсталые страны, тогда как в последнее время инвесторов привлекают страны с развитой экономической системой. Объясняется данное поведение сдвигами в отраслевой структуре инвестирования, которое теперь преимущественно сосредоточивается в обрабатывающей промышленности, в наукоемких и высокотехнологичных отраслях. Импортером капитала становится США, где в последние годы приток прямых инвестиций даже превышает их отток.

Портфельные инвестиции — основной источник средств для финансирования выпускаемых предприятиями, крупными корпорациями и частными банками акций. В послевоенный период объем таких инвестиций возрос, что свидетельствовало об увеличении количества частных инвесторов. Посредниками же при осуществлении зарубежных портфельных инвестиций в основном выступали и выступают инвестиционные банки (посреднические организации на рынке ценных бумаг, занимающиеся финансированием долгосрочных вложений).

На движение данного вида инвестиций оказывает влияние разница в норме процентных ставок, выплачиваемых по различным ценным бумагам. Так, высокая норма процентных ставок в США привлекла множество иностранных инвесторов, особенно японских.

В 70–80 гг. произошел взрыв роста международных кредитов, что привело к образованию мировой кредитно-финансо-

вой сферы. Международный рынок ссудных капиталов растет особенно высокими темпами: его валовой объем увеличился с 10 млрд долл. в 1960 г. до 2395 млрд долл. в конце 80-х гг. Основная доля этих сумм приходилась на межбанковские операции.

Международный рынок ссудных капиталов разделяется на денежный рынок и рынок собственно капиталов.

Денежный рынок — рынок краткосрочных кредитов (до одного года). С их помощью корпорации и банки пополняют временную нехватку оборотных средств. Рынок капиталов — рынок среднесрочных (от 2 до 5 лет) банковских кредитов и долгосрочных (свыше 10 лет) займов, которые предоставляются в основном при выпуске и приобретении ценных бумаг.

В последние годы на международном рынке используются нетрадиционные формы долгосрочного финансирования, например проектное финансирование, заключающееся в предоставлении крупных кредитов под конкретные промышленные проекты предприятий. Таким образом, указанная форма долгосрочного кредитования сближается с прямыми инвестициями.

В настоящее время в силу развития глобальных коммуникационных систем происходит процесс повсеместной интеграции. Упрощение процедур перевода и перетока финансовых ресурсов, возможность контроля финансовых потоков в режиме реального времени позволяет различным странам и организациям осуществлять инвестиции, не взирая на расстояния. В этой связи, главными факторами, влияющими на инвестиционный процесс, становятся экономические и правовые условия, составляющие внешнее окружение потока инвестиций.

В 1997 г. общемировой приток только прямых иностранных инвестиций оценивался в 370 млрд долл. Как правило, главным их источником являются транснациональные корпорации. Сто наиболее крупных в мире по размерам иностранных активов ТНК владеют через свои иностранные филиалы почти 2 трлн долл., контролируя, по экспертным оценкам, пятую часть глобальных зарубежных активов.

В число 100 крупнейших ТНК также входят две корпорации из развивающихся стран: корейская Daewoo Corporation (11,9

млрд долл.) и венесуэльская Petroleos de Venezuela SA (6,8 млрд долл.).

Наиболее активны в вывозе капитала ТНК электронной промышленности. За ними идут корпорации автомобильной и химической промышленности. Не отстают и фирмы нефтяной и горнодобывающей промышленности. Иностранные инвесторы предвидят резкое увеличение инвестиций в инфраструктуру, системы распределения, нефинансовые услуги, автомобильную промышленность при замедлении роста капиталовложений в секторах финансовых услуг и недвижимости.

Следует отметить произошедшие в период 1991–1996 гг. изменения законодательного регулирования инвестиционного процесса в сторону либерализации (предоставление доступа в отрасли, ранее закрытые для иностранных инвестиций, упрощение процедур и введения мер стимулирования). В настоящее время тенденция к дальнейшей либерализации продолжается. Это изменения, внесенные в инвестиционные режимы, касающиеся расширения стимулирования, либерализации условий деятельности, ослабления контроля, предоставления дополнительных гарантий, либерализации правил, регулирующих вопросы иностранной собственности, и либерализации отраслевого регулирования, упрощения процедур утверждения инвестиционных проектов и расширения арсенала мер содействия.

Стремление правительств государств содействовать осуществлению иностранных инвестиций находит отражение и в резком увеличении числа двусторонних инвестиционных договоров о защите и поощрении инвестиций. Изменился состав партнеров этих договоров. Если прежде практически всегда одним из партнеров являлась развитая страна (на конец 80-х гг. развитые страны участвовали в 83% всех заключенных договоров), то в 1996 г. этот показатель составлял уже 62%. Договоры о защите и поощрении инвестиций стали заключать между собой страны СНГ, Центральной и Восточной Европы, развивающиеся страны. Инвестиции развитых стран за границей постоянно растут. На инвестиционной арене развитых стран доминируют США, почти в два раза опережая Великобританию, вторую

крупнейшую страну базирования инвестиционных ресурсов. Страны ЕС все шире осуществляют инвестиции за пределами Западной Европы, главным образом в Северной Америке, развивающихся странах Азии и, в меньшей степени, в Центральной и Восточной Европе.

В 1996 г. их сумма достигла 23 млрд долл. Максимальный показатель составлял в период 1989–1991 гг. 41 млрд долл. В связи с кризисом в азиатских странах — партнерах Японии, в последнее время наблюдается стремительный рост японских вложений в экономику Бразилии.

Однако следует заметить, что иностранные инвестиции направляются, прежде всего, в промышленно развитые страны. Например, США является не только крупнейшим поставщиком инвестиций, но и принимающей инвестициям страной, опережая Китай — второй крупнейший получатель инвестиций. В значительной степени это относится и к европейским странам (за исключением Германии и Италии).

Все больше прямых инвестиций идет в развивающиеся страны. В 1996 г. они получили иностранных инвестиций на сумму в 129 млрд долл. и вложили за границей 51 млрд долл. Удельный вес этой группы стран в общемировом импорте инвестиций повысился до 37%.

Крупнейшим получателем инвестиций в развивающихся странах является, как уже говорилось, Китай — 42 млрд долл. Успех Китая объясняется главным образом его огромным и расширяющимся внутренним рынком, “мягкой эволюцией”, проведением оптимальных макроэкономических реформ и принятием мер по поощрению инвестиций практически во всех провинциях. За ним следуют Сингапур, Индонезия, Малайзия, Таиланд и Филиппины. Удельный вес Западной Азии в общем объеме инвестиций, поступающих в развивающиеся страны, снизился с 30% в первой половине 80-х гг. до 2% в первой половине 90-х гг. Такое падение в значительной степени объясняется сокращением притока инвестиций в нефтедобывающие страны: Саудовскую Аравию, Оман, Катар, Объединенные Арабские Эмираты, которые благодаря эффективному использованию

прямых иностранных инвестиций (ПИИ) сами превратились в инвестиционных доноров. То же самое произошло и с Гонконгом, экспортировавшим в 1996 г. 27 млрд долл., а получившим 2,5 млрд долл.

Заметно увеличились потоки инвестиций в страны Латинской Америки и Карибского бассейна. В последние годы здесь был зафиксирован самый высокий прирост инвестиций среди всех развивающихся стран. Суммарные инвестиции достигли 39 млрд долл. Этому способствовали кардинальные изменения режимов ПИИ в регионе в сторону либерализации.

Огромную роль сыграло создание Южного конуса (МЕРКОСУР) — интеграционного объединения Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая при особом ассоциированном статусе в нем Чили и Боливии. Общий рынок МЕРКОСУР является одной из крупнейших региональных экономических группировок мира. По размерам и потенциалу это второй после ЕС таможенный союз и третья экономическая группировка (после ЕС и САЗСТ — североамериканской зоны свободной торговли). В январе 1994 г. члены МЕРКОСУР приняли протокол о взаимной защите и поощрении инвестиций, в соответствии с которым обязались предоставлять друг другу не менее благоприятный, чем национальный, инвестиционный режим. На страны Латинской Америки и Карибского бассейна приходится около 30% всех инвестиций, поступающих в развивающиеся страны.

Доля Африки в притоке инвестиций в развивающиеся страны уменьшилась в 1991–1996 гг. по сравнению с 1986–1990 гг. более чем вдвое. Снижение удельного веса африканских стран в притоке ПИИ вызвано, в частности, такими факторами, как политическая нестабильность, вооруженные конфликты, низкий уровень собственной инвестиционной активности, частые смены курса при проведении экономической политики, затрудняющие для деловых кругов оценку ожидаемых рисков, прибыли и прогнозируемого экономического будущего. Созидательная и эффективная экономическая деятельность в таких условиях становится невозможной.

И, наконец, Восточная Европа. Приток иностранных инвестиций в страны Восточной Европы сокращается, что отчасти связано с завершением приватизации в Польше, Венгрии и Чехии. На эти страны приходилось около двух третей общего объема поступающих в регион инвестиций.

Осенью 1997 г. Европейской экономической комиссией ООН во взаимодействии с Консультативной службой по иностранным инвестициям Мирового Банка был проведен Международный форум, посвященный перспективам содействия прямым зарубежным инвестициям в страны с переходной экономикой (далее — Форум). Форум проходил в Швейцарии (Женева, Дворец Наций — штаб-квартира ЕЭС). Выводы Форума по содействию притоку прямых иностранных инвестиций в страны с переходной экономикой сводятся к следующему:

- необходимо совершенствовать правовую базу инвестиционной деятельности в стране, уделив особое внимание гарантиям инвестору, стремясь гармонизировать ее с канонами мирового законодательства (деятельность правительственных органов);
- целесообразно интенсифицировать работу агентств по привлечению иностранных инвестиций, основываясь на эффективности, системности, компетентности, с целью максимального привлечения капитала в национальную экономику (деятельность агентств по иностранным инвестициям);
- должен быть привлечен интеллект национальных производителей-экспортеров (деятельность национальной экономической элиты);
- необходима системная работа по созданию достойного инвестиционного имиджа страны (все организации и частные лица, задействованные в инвестиционном процессе).

Положения, касающиеся транснациональных финансово-промышленных групп, были закреплены в ст. 4 Федерального закона от 30 ноября 1995 г. № 190-ФЗ “О финансово-промышленных группах”. В соответствии с этим финансово-промышленные группы, среди участников которых имелись юридические лица, находившиеся под юрисдикцией государств — участников СНГ, имевшие обособленные подразделения на территории указанных

государств либо осуществлявшие на их территории капитальные вложения, регистрировались как транснациональные финансово-промышленные группы.

В случае создания транснациональной финансово-промышленной группы на основе межправительственного соглашения ей присваивался статус межгосударственной (международной) финансово-промышленной группы. Особенности создания, деятельности и ликвидации межгосударственной финансово-промышленной группы устанавливались указанными соглашениями. Для участников межгосударственной финансово-промышленной группы национальный режим устанавливался межправительственными соглашениями на основе взаимности.

Участникам межгосударственной финансово-промышленной группы в порядке и на условиях, установленных Правительством Российской Федерации, предоставлялись таможенные тарифные льготы, предусмотренные Законом РФ от 21 мая 1993 г. № 5003-1 “О таможенном тарифе”, по товарам, перемещаемым через границу в рамках деятельности этой финансово-промышленной группы. Порядок государственной регистрации финансово-промышленных групп закреплялся в ст. 54 Федерального закона “О финансово-промышленных группах”.

Государственная регистрация подтверждалась выдачей свидетельства установленного образца, содержащего полное наименование финансово-промышленной группы с обязательным включением слов “финансово-промышленная группа”, “транснациональная финансово-промышленная группа” или “межгосударственная финансово-промышленная группа”, и включением в государственный реестр финансово-промышленных групп. Использование слов “финансово-промышленная” в наименовании любого юридического лица, кроме центральной компании финансово-промышленной группы, не допускалось.

Глобализация рассматривается как источник новых возможностей, способствующих экономическому росту, повышению производительности, внедрению передовых технологий. Одновременно с этим глобализационные процессы способствуют сокращению масштабов международных конфликтов и усиле-

нию международной координации в различных сферах. Наряду с реальными преимуществами, процесс глобализации может быть связан также и с рисками усиления неустойчивости экономики некоторых стран и углубления неравномерности их развития. Нейтрализовать негативное влияние факторов нестабильной экономики возможно, в первую очередь, решив проблемы финансово-бюджетной стабилизации и снижения инфляции. Неустойчивость конъюнктуры может выражаться непредсказуемыми колебаниями таких основных макроэкономических параметров, как валовой внутренний продукт (ВВП), курсы валют, процентные ставки, условия торговли и т. д. Все это при определенных условиях создает атмосферу неопределенности и является следствием более быстрого и широкомасштабного движения капитала, ускорения научно-технического прогресса в ходе интеграционных процессов, в том числе с непосредственным участием транснациональных корпораций.

В условиях неустойчивой экономики последствия ошибочных решений и просчетов в анализе и прогнозах имеют мультипликативный эффект. Неустойчивость экономики вызывает сокращение притока инвестиций и препятствует долгосрочному росту. Таким образом, следует отметить, что ввиду неготовности развивающихся стран к процессам глобализации по причине отсутствия соответствующей экономической стратегии и политики, преимущества интеграции в систему мирового хозяйства для них практически неощутимы.

Стабилизация политической системы и экономических процессов в России способствует успешному и эффективному осуществлению интеграционных процессов на пространстве СНГ, в том числе в рамках Единого экономического пространства, Евразийского экономического сообщества. Хотелось бы отметить, что при этом одновременно происходит интеграция отечественной экономики в мировое хозяйство. В этой связи необходимо отметить как знаковое событие — вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО). В свете глобализации социально-экономических процессов, очевидно, необходимо принятие последовательных макроэкономических программ,

укрепление банковской системы, дальнейшее стимулирование развития эффективных правовых механизмов. Все это становится возможным только при повышении эффективности функционирования всех институтов государственной власти и механизмов управления. В соответствии с этим повышается роль стратегического управления и стратегического планирования.

Вопросы для самоподготовки к главе 8

1. Раскройте понятие транснациональная корпорация.
2. Каковы основные предпосылки возникновения ТНК?
3. Раскройте существующие концепции, определяющие пути создания и развития ТНК.
4. Объясните основные формы объединения корпораций.
5. Каким образом происходит международное движение финансовых и производственных ресурсов?
6. Что представляют собой международные корпорации и какие их виды существуют?
7. Назовите основные причины экономической устойчивости ТНК.
8. В чем проявляется позитивное и негативное влияние ТНК на экономику страны?
9. Каким образом проявляется интернационализация международных экономических связей?
10. В чем состоят причины роста ТНК?

Рекомендуемая литература к главе 8

Дементьев В. Е. Становление ФПГ и ТФПГ в российской экономике. — М., 1998.

Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Под ред. О. Н. Сосковца. — Мн.: Армита — Маркетинг, Менеджмент, 2001.

Митрофанов А. Н. Некоторые аспекты современных направлений развития транснациональных корпораций и проблемы прямых иностранных инвестиций // *Философия хозяйства*. — 2002. — № 4(22).

Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления. — М.: “Маркет ДС”, 2006.

Чуб Б. А., Курчаков Р. С. Корпоративное управление. — Казань: Издательство “ДЛС”, 2000.

Шимаи М. Роль и влияние транснациональных корпораций в глобальных сдвигах в конце XX столетия // *Проблемы теории и практики управления*. — 1999. — № 3.

Глава 9. Государственное регулирование деятельности корпоративных структур

9.1. Влияние государства на эффективность функционирования корпоративных структур

Современное развитие корпораций обусловлено макросредой, в которой они, как и любой хозяйствующий субъект, осуществляют свою деятельность. Макросреда представляет собой совокупность экономической, правовой, природной, социально-культурной, политической и других сред.

Особое значение для деятельности корпораций имеет экономическая среда. Применительно к деятельности отечественных корпораций эта среда имеет особенности, связанные как со спецификой отечественного законодательства, так и с относительно короткой новейшей историей предпринимательства в России. Основными параметрами экономической среды являются динамика ВВП страны; динамика валютного курса; уровень спроса на производимую продукцию; динамика фондовых индексов; уровень ставок банковского кредитования; налоговое окружение; динамика и структура зарубежных инвестиций в экономику страны.

Для упрощения анализа процесса функционирования корпораций природная, социально-культурная и политические среды, составляющие макросреду их деятельности, включаются в так называемую корпоративную среду, в которую вовлекаются тем или иным способом различные субъекты общества и категории людей, а именно: потребители, служащие корпорации, местное население и общество в целом.

Проблемы государственного регулирования экономики являются актуальными в настоящее время. Посткризисное развитие экономики 1999–2000 гг. было связано с преодолением девальвации рубля, роста инфляции и спада производства, восстановлением банковской системы. Успешное выполнение таких задач напрямую зависит от своевременности и эффективности участия государства в антикризисном управлении в масштабах целой страны и отдельных ее регионов.

Регулирование (от лат. *regulo* — устраивать, приводить в порядок) — поддержание стабильности рыночных отношений, влияние на ход и изменение происходящих в стране экономических процессов посредством проведения определенных действий государственных мер.

Регулирование — это функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы¹. Сообразно с этим, стратегия государственного регулирования кризисных ситуаций включает в себя такие элементы, как: прогнозирование и предупреждение кризисных ситуаций, совокупный анализ факторов, повлиявших на возникновение кризисной ситуации, оценку последствий кризиса, разработку тактических вариантов деятельности предприятий в условиях кризиса и выхода из него.

Современные рыночные отношения для успешного их развития нуждаются в правовой и регулирующей основе. Задача государства — сделать это регулирование максимально эффективным, оптимально решить проблему взаимодействия государства и рынка.

Государственное регулирование экономики как целенаправленная деятельность государства, представляет собой систему мер, осуществляемых государственными законодательными и исполнительными органами, направленных на обеспечение стабильности и поступательного развития национальной экономики,

¹ См.: Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова — М., 2000.

поддержание темпов ее воспроизводства. Среди направлений государственного регулирования можно выделить:

- обеспечение поддержания конкурентной среды в части создания общеэкономических, правовых и социальных условий. В этой связи необходима разработка правовых норм и механизма контроля их выполнения с учетом принципов защиты права собственности и свободы экономической деятельности хозяйствующих субъектов;

- обеспечение стабильности в экономике посредством выравнивания долгосрочных циклических, среднесрочных и краткосрочных конъюнктурных колебаний;

- обеспечение социальных гарантий и сбалансированность доходов работоспособного населения и пенсионеров.

В соответствии с выполняемыми государством функциями регулирование экономики включает в себя:

- законодательную деятельность;
- администрирование (регистрация создаваемых и ликвидируемых хозяйствующих субъектов);
- разработка стратегии экономического и социального развития на основе прогнозирования и обеспечение ее реализации;
- регулирование и обеспечение поддержки на региональном и отраслевом уровнях;
- осуществление контроля финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов, пресечение монополистических проявлений и других нарушений законодательства с их стороны.

Остановимся подробно на *видах государственного регулирования экономики*, таких как финансовое регулирование, осуществление поддержки производства, перераспределение дохода, нормативно-законодательная деятельность.

Финансовое регулирование представляет собой управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Как известно, финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой, с дальнейшим их перераспределением. Основные цели бюджетной системы: концентрация и централизация финансовых ресурсов, воздействие на экономический рост и занятость, обеспечение экономических и политических функций государства. Однако в ходе исполнения бюджета происходит значительное сокращение ряда финансируемых государством программ. Утвержденные суммы федерального бюджета по расходам и доходам в 1999–2004 гг. приведены в табл. 9.

Основными целями экономической политики России на 1999 г. являлись:

- преодоление последствий происшедшего в 1998 г. финансового кризиса, поддержание уровня жизни населения и обеспечение функционирования реального сектора экономики;
- прекращение спада экономики и обеспечение экономического роста во втором полугодии 1999 г.;
- стабилизация кредитно-денежной системы и курса рубля;
- снижение налоговой нагрузки, создание льготных условий для производственного инвестирования, повышение уровня собираемости налогов;
- осуществление реструктуризации государственного долга Российской Федерации с учетом достигнутых договоренностей с кредиторами;
- минимизация государственных заимствований Российской Федерации на финансовых рынках и сокращение дефицита федерального бюджета;
- снижение неплатежей, сокращение неденежных форм расчетов, в том числе с использованием бартера;
- полномасштабный переход на казначейскую систему исполнения федерального бюджета, переход на эту систему исполнения бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов;
- полное исполнение государством своих обязательств, предусмотренных федеральным бюджетом;

– обеспечение превышения доходов федерального бюджета на 1999 г. над его расходами (за исключением расходов на обслуживание государственного долга Российской Федерации) в сумме не менее 65,5 млрд рублей, или 1,64% ВВП.

В соответствии с указанными целями федеральный бюджет на 1999 г. был утвержден по расходам в сумме 575 046,6 млн рублей и по доходам в сумме 473 676,1 млн рублей, исходя из прогнозируемого объема валового внутреннего продукта в сумме 4 000 млрд рублей и уровня инфляции 30,0% (декабрь 1999 г. к декабрю 1998 г.)¹. Утвержденные суммы федерального бюджета по расходам и доходам на 1999–2007 гг. представлены в табл. 9.

Таблица 9

Утвержденные суммы федерального бюджета по расходам и доходам в 1999–2007 гг.²

Год	Утвержденные суммы федерального бюджета (млн руб.)	
	по расходам	по доходам
1999	575 046,6	473 676,1
2000	1 014 196,3	1 103 217,0
2001	1 193 482,9	1 193 482,9
2002	1 947 386,3	2 125 718,2
2003	2 414 352,2	2 562 606,9
2004	2 659 447,0	2 742 850,4
2005	3 539 450,6	4 979 756,6
2006	4 431 076,8	6 170 484,6
2007	5 463 479,9	6 965 317,2

¹ См.: Федеральный закон от 22 февраля 1999 г. № 36-ФЗ “О федеральном бюджете на 1999 год”.

² В таблице приведены суммы, утвержденные Федеральными законами от 22.02.1999 № 36-ФЗ “О федеральном бюджете на 1999 год”, от 31.12.1999 № 227-ФЗ “О федеральном бюджете на 2000 год”, от 27.12.2000 № 150-ФЗ “О федеральном бюджете на 2001 год”, от 30.12.2001 № 194-ФЗ “О федеральном бюджете на 2002 год”, от 24.12.2002 № 176-ФЗ “О федеральном бюджете на 2003 год”, от 23.12.2003 № 186-ФЗ “О федеральном бюджете на 2004 год”, от 23.12.2004 № 173-ФЗ “О федеральном бюджете на 2005 год”, от 26.12.2005 № 189-ФЗ “О федеральном бюджете на 2006 год”, от 19.12.2006 № 238-ФЗ “О федеральном бюджете на 2007 год”.

Федеральный бюджет за 1999 г. был исполнен по доходам в сумме 615 531 930 тыс. рублей, по расходам в сумме 666 930 453 тыс. рублей с дефицитом в сумме 51 398 523 тыс. рублей. Федеральный бюджет за 2000 г. был исполнен по доходам в сумме 1 132 082 611 тыс. рублей, по расходам в сумме 1 029 184 081 тыс. рублей с профицитом в сумме 102 898 530 тыс. рублей.

Меры, предпринимаемые по поддержанию доходов населения, являлись недостаточными. Так, в течение длительного времени объем доходов населения не достиг докризисного уровня 1998 г. В связи с этим расходы на конечное потребление домашних хозяйств сокращались. Только значительное увеличение доходов бюджета могло дать реальную возможность исполнения обязательств и роста расходов на конечное потребление. В свою очередь низкая покупательная способность негативно влияет на рост промышленного производства, так как производители не получают возможности реализовывать свой товар. Согласно данным Центрального Банка Российской Федерации (далее — ЦБ РФ), численность экономически активного населения на конец сентября 1999 г. составляла 73,7 млн человек, из которых 87,6%, или 64,6 млн человек, были заняты в экономике, а 12,4%, или 9,1 млн человек, не имели работы. По сравнению с аналогичным периодом 1998 г. произошел ее рост на 2,4%, количество занятых увеличилось на 1,9%, а общее число безработных возросло на 6,2%.¹ Имевший место в рассматриваемый период рост безработицы негативно отражался на производственной сфере в отношении спроса на товары и услуги, прежде всего предназначенные для массового потребления, так как высокий уровень безработицы снижает спрос.

К 2000 г. наметилась тенденция восстановления частных вкладов. За 6 месяцев 2000 г. вклады возросли на 65 млрд руб. Основная масса вкладов физических лиц в Сбербанке — 2/3 рублевых, почти 1/2 валютных. К сожалению, отсутствие целостной системы гарантирования депозитов не позволяет полностью пре-

¹ Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2000 год. (утв. ЦБ РФ) // Вестник Банка России. — 1999. — № 76.

одолеть недоверие к коммерческим банкам и привлечь свободные средства частных вкладчиков. Как соучредитель государство отвечает только за обязательства Сбербанка и Внешторгбанка. В настоящее время предпринимается попытка законодательного регулирования проблемы гарантирования вкладов граждан в банках путем совершенствования действующих нормативных актов. Еще в 2000 г. обсуждалось, что защиту вкладов может осуществлять Федеральная резервная корпорация, и тогда в случае отзыва у банка лицензии граждане могли бы рассчитывать на защиту своих вкладов (в зависимости от их величины от 100% до 50%)¹.

Согласно разработанному Правительством Российской Федерации плану, одной из основных задач бюджетной политики на 2000–2001 гг. было достижение финансовой стабильности, задачей денежно-кредитной политики — снижение, а в дальнейшем (при достижении низких значений) — сохранение инфляции на уровне, при котором обеспечиваются условия для экономического роста, включая снижение процентных ставок. Конкретное сочетание целевых параметров инфляции и экономического роста на каждый последующий год определялось с учетом изменения внутренних и внешних факторов развития экономики².

При утверждении федерального бюджета на 2001 г. учитывался прогнозируемый объем ВВП в сумме 7 750 млрд рублей и уровень инфляции 12,0% (декабрь 2001 г. к декабрю 2000 г.). Федеральный бюджет за 2001 г. был исполнен по доходам в сумме 1 593 978 122,1 тыс. рублей и по расходам в сумме 1 321 902 684,6 тыс. рублей с превышением доходов над расходами (профицит федерального бюджета) в сумме 272 075 437,5 тыс. рублей (Федеральный закон от 7 июня 2003 г. № 67-ФЗ “Об исполнении федерального бюджета за 2001 год”). При утверждении федерального бюджета на 2002 г. исходили из прогнозируемого объема ВВП

¹ Подробнее о проекте закона см.: Эксперт. — 2000. — № 34. — С. 64–66.

² См.: Распоряжение Правительства РФ от 26 июля 2000 г. № 1072-р “Об утверждении плана действий Правительства Российской Федерации в области социальной политики и модернизации экономики на 2000–2001 годы”.

в сумме 10 950 млрд рублей и уровня инфляции 12,0% (декабрь 2002 г. к декабрю 2001 г.)¹.

Осуществление поддержки производства является неотъемлемой мерой в целях развития экономики. Для достижения большего эффекта оптимальным будет использование дифференцированного подхода и обеспечение поддержки предприятиям, выпускающим конкурентоспособную, импортозамещающую и экспортную продукцию, обеспечивающим создание условий для повышения инвестиционной активности, предприятия сферы прогрессивных технологий.

До настоящего времени конкурентоспособными являются в основном сырьевые товары России, доля которых составляет свыше половины всего экспорта, поэтому экономика России в первую очередь ориентирована на добывающие отрасли, которые будут поставлять продукцию с более высокой степенью переработки (переводные, наукоемкие отрасли). Важными направлениями государственного регулирования в этой связи является способствование развитию экспортного производства посредством льготной налоговой политики, льготных кредитов, прямого государственного финансирования. Одновременно необходимо создавать благоприятные условия для экспорта продукции обрабатывающей промышленности, такой как машины и оборудование, посредством кредитования экспорта и страхования экспортных кредитов.

Показатели объема экспорта крупнейших машиностроительных корпораций в 2000–2001 гг. приведен в табл. 10.

В 1999 г. устойчивый рост производства наблюдался в экспортноориентированных отраслях. Главным образом это объясняется увеличением конкурентоспособности благодаря низким ценам российских производителей, стабилизацией рубля и сдерживанием инфляции, в связи с чем объем поставок на внешний рынок увеличивается. На развитие промышленности России в настоящее время оказали благотворное влияние процессы девальвации и роста цен на нефть в тот период.

¹ Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 194-ФЗ “О федеральном бюджете на 2002 год”.

Таблица 10

**Объем экспорта крупнейших
машиностроительных корпораций в 2000–2001 гг.¹**

Наименование корпорации	Объем экспорта, млн долларов	
	2000 г.	2001 г.
ТВЭЛ	458	538
“АвтоВАЗ”	277	242,3
Казанский вертолетный завод	91,9	170,8
“Сибирский алюминий”	190	100,7
Улан-Удэнский авиационный завод	29	71,6
Автомобильный завод “Урал”	20	60,2
“Энергомашэкспорт–Силовые машины”	94,5	40,2
“Энергомашкорпорация”	46,6	34
РКК “Энергия” им. С. П. Королева	67,5	26,9
НПО “Энергомаш” им. В. П. Глушко	19	25,9

Наметился устойчивый рост инвестиций в промышленность, прежде всего в сырьевых отраслях. Возрос спрос внешнего и внутреннего рынка на уголь, нефть и продукцию нефтепереработки, газ, продукцию цветной металлургии. Повысился объем производства машиностроительной промышленности: объем производства предприятий машиностроения в 1998 г. составлял 257, а в 1999 г. — 510 млрд руб., за первые шесть месяцев 2000 г. — 467 млрд руб.²

Отсутствие радикальных сдвигов в улучшении делового климата не позволяет создать условия для преодоления сырьевой направленности структуры экономики. На долю отраслей топливно-энергетического комплекса (ТЭК) приходится около 30% объема промышленного производства России, 32% доходов консолидированного и 54% федерального бюджетов, 54% экспорта, около 45% валютных поступлений, при этом отсутствие

¹ Таблица составлена с использованием данных: Эксперт. — 2000. — № 37 (249). — 2000. — № 35 (295). — 2002. — № 37 (344).

² Согласно данным Госкомстата РФ.

межотраслевого перетока капитала до сих пор сохраняет отсталость перерабатывающих секторов экономики¹.

На государственную поддержку отраслей промышленности было выделено из бюджета в 1999 г. — 33529,2 тыс. руб.², в 2000 г. — 39120,0 тыс. руб.³ Однако государственных инвестиций в промышленность было не достаточно, чтобы обеспечить экономический рост во всех ее отраслях. Наряду с этим в стране пока отсутствует серьезная государственная поддержка сельского хозяйства. Уменьшается производство основных сельскохозяйственных продуктов: зерна, мяса, молока, яиц и др. Компенсация их недостатка осуществляется путем увеличения доли импортируемых товаров данной категории, качество которых не самое высокое, а в большинстве случаев уступает отечественным продуктам.

Эффективность управления экономикой страны во многом определяется совершенством *нормативно-законодательной деятельности как вида государственного регулирования экономики*. В результате изменений, произошедших в экономике страны, нормы, регулирующие отношения собственности, участие государства и его влияние на экономические процессы, а также сами экономические отношения подверглись серьезному реформированию. Нормативно-законодательная деятельность государства в этом плане представляет собой разработку и принятие нормативных актов по предотвращению и ограничению монополизма, регулированию предпринимательской деятельности, отношений, связанных с несостоятельностью (банкротством), государственной поддержке промышленности и предпринимательства. Необходимость совершенствования имеющихся и принятия новых законодательных актов, связанных с государст-

¹ Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2003–2005 годы) // Российская газета. — 2003. — № 173.

² См.: Федеральный закон от 22 февраля 1999 г. № 36-ФЗ “О Федеральном бюджете на 1999 год”.

³ См.: Федеральный закон от 31 декабря 1999 г. № 227-ФЗ “О Федеральном бюджете на 2000 год”.

венным регулированием в антикризисном управлении особенно проявляется в периоды неблагоприятной экономической обстановки, грядущего или уже прогрессирующего экономического кризиса. Реформирование законодательства, как реакция на возникающие проблемы в экономике, в определенные периоды происходило в развитых капиталистических государствах, не составила исключения в этом отношении и Россия.

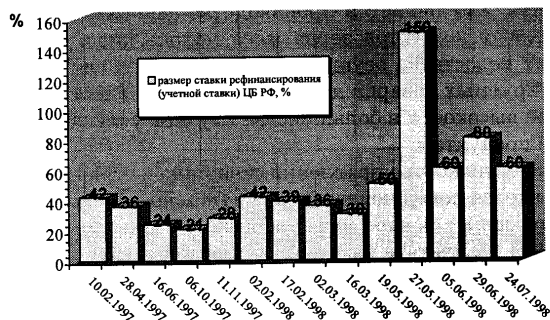


Рис. 48. Динамика величины ставки рефинансирования ЦБ РФ за период 1997–1998 гг.¹

Одной из основных задач государственного регулирования является предупреждение возникновения опасных тенденций, угрожающих социальной стабильности и экономической безопасности страны, т. е. поддержание такого экономического уровня, который бы обеспечил соответствующие жизненные условия для населения прежде всего его занятость, возможности дальнейшего экономического роста, поддержание систем,

¹ Диаграмма построена с использованием официальных данных Центрального Банка Российской Федерации // Вестник Банка России. — 1997. — № 8, 39, 64, 76. — 1998. — № 7, 11, 13, 15, 35, 38, 44, 50; Финансовая газета. — 1997. — № 18, 41, 46. — 1998. — № 6, 10, 12, 24.

необходимых для экономического развития и создания условий жизни населения.

В перераспределении доходов необходимо выделить основные направления государственного регулирования непосредственно способствующие экономическому росту. В налоговой политике: сокращение числа и снижение ставок налогов и налоговые льготы. Динамика величины ставки рефинансирования ЦБ РФ за период 1997–1998 гг. представлена на рис. 48.

В кредитно-денежной политике целесообразным было снижение учетной ставки ЦБ РФ, происходившее после августовского кризиса (рис. 49), либерализация бюджетных ассигнований на поддержку и развитие экономики, стабилизация национальной валюты.

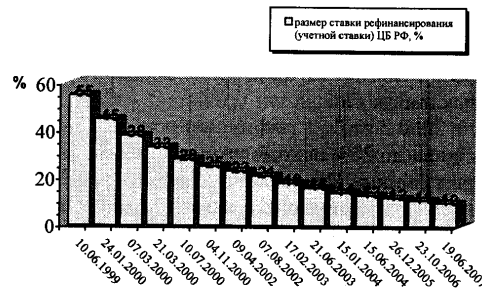


Рис. 49. Динамика величины ставки рефинансирования ЦБ РФ за период 1999–2007 гг.¹

Ставка рефинансирования имеет ключевое значение в системе процентных ставок, устанавливаемых Банком России.

¹ Диаграмма построена с использованием официальных данных № 36 Центрального Банка Российской Федерации // Вестник Банка России. — 2000 (№ № 3, 14, 16, 37, 59). — 2002 (№ 20, 47). — 2003 (№ 11, 35). — 2004 (№ 3, 34). — 2005 (№ 70). — 2006 (№ 58). — 2007 (№ 36); Финансовая газета. — 1999. — № 26. — 2000. — № 12. — 2002. — № 15.

Изменения ставки рефинансирования информируют участников финансового рынка об оценке Банком России общего направления изменения инфляционной ситуации и, таким образом, воздействуют на ожидания экономических агентов и процентные ставки в экономике. Ставка рефинансирования Банка России является своего рода верхней границей процентных ставок на денежном рынке, что оказывает косвенное влияние на их динамику. Банк России воздействует на уровни и структуру процентных ставок на денежном рынке также через установление процентных ставок по проводимым им кредитным и депозитным операциям.

С начала 2000 г. действовали установленные в 1999 г. ставка рефинансирования в размере 55% годовых и ставка по кредитам “овернайт” — 50% годовых. В январе 2000 г. по решению Совета директоров ЦБ РФ ставка рефинансирования была снижена на 10 процентных пунктов (с 55 до 45%). Это отражало замедление инфляции, снижение процентных ставок на межбанковском рынке и одновременно являлось фактором дальнейшего снижения инфляционных ожиданий.

В течение 2000 г. ставка рефинансирования была последовательно снижена до 25% исходя из ситуации на финансовом и межбанковском рынках. Соответственно Комитет Банка России по денежно-кредитной политике снижал ставку по кредитам “овернайт” с 50 до 22%.

В период с 2003 по 2007 гг. происходило дальнейшее постепенное снижение размера ставки рефинансирования с 16% до 10%. Денежно-кредитная политика осуществляется Банком России совместно с Правительством Российской Федерации исходя из необходимости создания благоприятных условий для обеспечения высоких темпов экономического развития страны и повышения уровня жизни населения. При этом основной целью является устойчивое снижение инфляции и поддержание ее на низком уровне. Внутренняя и внешняя стабильность национальной валюты и низкий уровень инфляции являются основой для принятия эффективных решений в области осуществления сбережений, инвестиций и потребительских расходов — базовых

для устойчивого экономического роста и модернизации структуры экономики.

Эффективное осуществление институциональных преобразований в переходной экономике России является одним из важнейших факторов и предпосылок экономического роста. Как результат происходящих организационно-экономических изменений, в отраслях экономики постепенно складывается широкая сеть крупных акционерных компаний, финансово-промышленных корпораций и групп, холдингов и стратегических альянсов. В настоящее время процесс формирования корпоративного звена хозяйствования в нашей стране далеко не завершен. Безусловно, накопление капиталов в “полюсах роста” экономики России будет стимулировать дальнейший рост интеграционных процессов как в “мягких” (ассоциативных), так и в “жестких” (контроль имущества) формах.

Распространенной формой промышленной интеграции в России в 90-е гг. XX в. являлось формирование финансово-промышленных групп. Однако в последнее время интенсивность использования экономическими субъектами этого способа интеграции заметно снизилась, что не в последнюю очередь объясняется большим количеством выявленных недостатков правового регулирования в данной сфере. Это прежде всего относится к основному документу, регламентирующему в то время процессы создания и функционирования ФПГ в России — Федеральному закону от 30 ноября 1995 г. № 190-ФЗ “О финансово-промышленных группах”, который на данный момент утратил силу. Практика формирования и деятельности финансово-промышленных групп в нашей стране выявила целый ряд его существенных недостатков и пробелов.

Эффективность функционирования большинства зарегистрированных ФПГ оставляет желать лучшего. Однако это обстоятельство свидетельствует в первую очередь о несовершенстве регулирования в области создания и функционирования ФПГ, а никак не о бесперспективности идеи формирования такого рода образований в современных российских условиях. В настоящее время в различных отраслях отечественной промышленности су-

ществует не менее сотни вполне дееспособных интегрированных структур, которые, являясь де-факто финансово-промышленными группами, по различным причинам не осуществили оформление своего статуса как финансово-промышленной группы, в основном из-за сложности государственной регистрации.

Статус ФПГ нередко получают группы, имеющие сугубо формальный характер, не обладающие значительным собственным потенциалом развития и ориентированные исключительно на получение государственной поддержки. С другой стороны, большинство эффективных интегрированных структур либо не могут претендовать на официальную регистрацию в качестве ФПГ в силу целого ряда достаточно формальных ограничений, либо оказываются незаинтересованными в получении статуса финансово-промышленной группы.

Процесс создания “официальных” ФПГ весьма выгоден с позиций государства по ряду причин. Во-первых, государственная регистрация группы возможна только в том случае, если целью интеграции является реализация проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест. Очевидно, что осуществление таких проектов крайне выгодно государству. В процессе регистрации уполномоченный государственный орган имеет возможность внести коррективы в организационные документы группы и тем самым повысить эффективность интеграции и реализуемость предложенных проектов. Кроме того, государству предоставлена возможность контролировать деятельность ФПГ и осуществляемые или перспективные проекты и программы.

Характеризуя законодательство РФ об акционерных обществах, прежде всего необходимо отметить некоторые важнейшие его особенности:

- сравнительно небольшой временной период формирования системы нормативных актов;
- наличие нескольких “особых” групп акционерных обществ, особенности создания, правового положения и обращения акций

которых регулируются специальными нормативными актами (Федеральный закон “Об акционерных обществах”, Закон РФ от 19 июля 1998 г. № 115-ФЗ “Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)”, Закон РФ от 31 марта 1999 г. № 69-ФЗ “О газоснабжении в Российской Федерации”).

Придерживаясь классических взглядов на систему источников права, законодательство об акционерных обществах можно систематизировать следующим образом по степени уменьшения юридической силы:

1. Конституция Российской Федерации (далее — Конституция РФ). Роль Конституции РФ в регулировании акционерных отношений состоит в следующем: во-первых, ст. 30 гарантирует право каждого на объединение, а акционерное общество представляет собой именно объединение для достижения общих целей; во-вторых, ст. 35 гарантирует в РФ право частной собственности, а форма собственности, характерная для акционерного общества, является именно частной; в-третьих, Конституция РФ провозглашает целый ряд установлений общего характера, которые во многих ситуациях могут служить надежной гарантией для обеспечения прав акционерного общества как субъекта права. Статья 46 гарантирует защиту прав и свобод, позволяет обжаловать действия (бездействие) органов государственной власти, органов местного самоуправления и должностных лиц. На практике встречаются необоснованные отказы в государственной регистрации акционерных обществ, которые впоследствии успешно обжалуются в суде.

2. Общепризнанные нормы международного права и международные договоры Российской Федерации в соответствии со ст. 15 Конституции РФ и ст. 7 ГК РФ являются составной частью правовой системы Российской Федерации. Нормы международного права содержатся в Уставе ООН, декларациях и рекомендациях Генеральной Ассамблеи ООН и других документах. Нормы международного права обычно применяются к акционерным обществам с участием иностранных инвестиций. Общепризнанные нормы международного права и международные договоры имеют приоритет перед законодательством РФ в

случае коллизии. В качестве примера такого международного договора можно привести Соглашение между Правительством СССР и Правительством Республики Кипр об избежании двойного налогообложения доходов и имущества. Международные договоры, заключенные СССР, сохраняют юридическую силу (поскольку РФ является правопреемницей СССР) до тех пор, пока одна из сторон не объявит о их денонсации. В настоящее время Российская Федерация заключила с Республикой Кипр аналогичное соглашение.

3. Нормы законодательства Российской Федерации об акционерных обществах содержатся в следующих федеральных законах: ГК РФ (первая и вторая части), в котором особое значение имеет глава 4 «Юридические лица»; Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах. В правоотношениях, возникших до введения в действие соответствующего закона, он применяется лишь к тем правам и обязанностям, которые сформировались после вступления его в силу, однако, если в принятом законе прямо указано, что его действие распространяется на отношения, возникшие ранее, то считается, что такому закону придана обратная сила. Федеральный закон от 19 июля 1998 г. № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)»; Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»; Федеральный закон от 5 марта 1999 г. № 46-ФЗ «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг»; Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»; Федеральный закон от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» и некоторые другие законы содержат отдельные нормы, относящиеся к акционерным обществам.

Кодифицированные гражданско-правовые нормы и законы других смежных отраслей законодательства (трудового, налогового, таможенного и проч.) не исчерпывают системы правового регулирования акционерной формы предпринимательской деятельности. Они создают лишь вектор развития подзаконных нормативных актов, принимаемых органами государственного

управления и уполномоченными общественными организациями, а также правовых актов, разрабатываемых и утверждаемых органами управления самих акционерных компаний.

4. Подзаконные нормативные акты играют значительную роль в регулировании акционерных отношений. К их числу относятся: указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, нормативные акты министерств, ведомств, иных федеральных органов исполнительной власти, среди которых особенно необходимо выделить Федеральную комиссию по рынку ценных бумаг, Министерство имущественных отношений, Министерство финансов, Министерство экономики, Министерство юстиции, антимонопольный орган. В последнее время нередко появляются межведомственные подзаконные нормативные акты. Указы Президента РФ и постановления Правительства РФ подлежат официальному опубликованию, ведомственные акты должны быть зарегистрированы в Министерстве юстиции. Подзаконные нормативные акты могут быть общего и специального характера. Подзаконные нормативные акты общего характера устанавливают общие для всех акционерных обществ правила (постановление ФКЦБ РФ от 2 октября 1997 г. № 27 «Об утверждении Положения о введении реестра владельцев именных ценных бумаг»), в то время как акты специального характера регулируют особенности, свойственные отдельным акционерным обществам (приказ Министерства РФ от 7 февраля 1996 г. № 2 «О порядке регистрации акционерных обществ с иностранными инвестициями»).

9.2. Развитие конкуренции и антимонопольное регулирование

В условиях формирования рыночной экономики ключевое значение приобретает интеграция на уровне хозяйствующих субъектов. Необходима государственная поддержка процесса создания совместных предприятий, транснациональных производственных корпораций, коммерческих, кредитно-финансовых учреждений и организаций в целях совершенствования связей по кооперации, структурных преобразований и формирования производственной инфраструктуры общего рынка.

Создание крупных корпоративных структур и их транснационализация тесно связана с монополизацией хозяйственной жизни, конкуренцией на товарных рынках. Исторически крупные корпоративные структуры рассматривались как монополии, и в них до недавнего времени видели больше негативного, ограничивающего свободную конкуренцию, чем позитивного, способствующего союзу государства и предпринимателей, а также привлечению инвестиций.

Монополизация экономики представляет собой процесс захвата корпоративными объединениями ключевых позиций в области производства и реализации продукции, установление ими своего монополизма. Основными формами монополизации экономики являются картели, синдикаты, тресты и концерны.

Монополизации экономики связывается с овладением монополиями рыночной власти, т. е. сосредоточением в руках корпораций такой доли продаж, которая позволяет им навязывать обществу и иным хозяйствующим субъектам свои интересы. В США, например, уровень монополизации производства и реализации товара одной фирмой равных 40%, рассматривается как концентрация реальной рыночной власти, а уровень монополизации, равный 60% — как выражение полной монополии.

Особое влияние на экономику оказывают международные монополии, представляющие собой крупные интегрированные корпоративные структуры с активами за рубежом или объединения корпораций различных стран, устанавливающие господство в одной или нескольких сферах мирового хозяйства с целью максимизации прибыли и оказания влияния на экономику и политику отдельных государств. Международные монополии подразделяются на две основные группы: базирующиеся на общей монополистической собственности тресты и концерны (транснациональные или многонациональные монополии) и межфирменные союзы (картели и синдикаты). Транснациональные тресты и концерны — корпоративные объединения, находящиеся в собственности, под контролем и управлением предпринимателей одной страны. Международными они являются по сфере своей деятельности. Такие корпоративные объединения функ-

ционировали уже в XIX в., но наиболее активно проявилась их деятельность в середине XX в. В отличие от транснациональных монополий, хозяевами многонациональных трестов и концернов являются предприниматели двух и более стран. Их характерной особенностью является рассредоточение капитала и многонациональный состав ядра компании.

Необходимым атрибутом рынка является конкуренция. **Конкуренция** — состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке и стимулируют производство необходимых потребителю товаров. В отличие от нее недобросовестная конкуренция — это любые направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности действия (бездействие) хозяйствующих субъектов, которые противоречат национальному антимонопольному законодательству, обычаям делового оборота и могут причинить, или причинили, убытки другим хозяйствующим субъектам либо нанести ущерб их деловой репутации.

Реальная угроза для конкуренции возникла в конце XIX в. в виде монополистических образований в экономике. История монополий восходит к глубокой древности, а о возрастающей роли транснациональных компаний в мировой экономике стали говорить только во второй половине XX в. Монополистические тенденции в разных формах и в неодинаковой степени проявляются на всех этапах развития рыночных процессов. Но их новейшая история начинается в последней трети XIX в., во время экономического кризиса 1873 г. Взаимосвязанность явлений — кризисов и монополий — указывает на одну из причин монополизации, а именно: попытку многих фирм найти спасение от кризисных потрясений в монополистической практике [42, с. 138].

Монополия (греч. *monos polien* — единственный продавец) — исключительное право государства или другого хозяйствующего субъекта в какой-либо сфере деятельности. Такое преобладание обеспечивает предпринимательской фирме (фирмам) или иным субъектам хозяйствования, добившимся монополии, т. е.

монополистам, исключительное право распоряжения ресурсами, возможность влиять на конкурентов, потребителей и общество в целом, возможность получения сверхприбыли. Монополия может возникать как продукт естественного, либо искусственного монополизма.

Выделяются три типа монополий: монополия отдельного предприятия; монополия как соглашение; монополия, основывающаяся на дифференциации продукта.

Достичь монопольного положения первым путем нелегко, о чем свидетельствует сам факт исключительности этих образований. Этот путь к монополии можно считать целесообразным, поскольку он предусматривает постоянное повышение эффективности деятельности, достижение преимущества над конкурентами.

Более доступным и распространенным является путь соглашения нескольких крупных фирм. Он дает возможность быстро создать ситуацию, когда продавцы (производители) выступают на рынке “единым фронтом”, когда “сводится на нет” конкурентная борьба, прежде всего ценовая, покупатель оказывается в безальтернативных условиях.

Монополии — крупные хозяйственные объединения (картели, синдикаты, тресты, концерны и другие), находящиеся в частной собственности (индивидуальной, групповой или акционерной) и осуществляющие контроль над отраслями, рынками и экономикой на основе высокой степени концентрации производства и капитала с целью установления монопольных цен и извлечения монопольных прибылей. Господство в экономике служит основой того влияния, которое монополии оказывают на все сферы жизни страны.

При анализе монополии важно учитывать неоднозначность самого термина “монополия”. В реальной действительности практически невозможно найти ситуацию, когда на рынке действовала бы одна единственная фирма-производитель товаров. Следовательно, в использовании термина монополия, а тем более “чистая” монополия всегда присутствует известная доля условности. Неслучайно некоторые экономисты стремят-

ся найти замену этому термину: “несовершенный конкурент” (П. Самуэльсон), “ценоискатель” (П. Хейне).

Формирование и рост монополий исторически неразрывно связаны с перерастанием капитала свободной конкуренции в монополистический капитализм. В области хозяйственных отношений капиталистический рост монополий привел к усилению их диктата и господства. Совершенная конкуренция и “чистая” абсолютная монополия — это теоретические абстракции, которые выражают две полярные рыночные ситуации, два логических предела “...монополии есть прямая противоположность свободной конкуренции...” (В. И. Ленин).

Монополии, благодаря высокому уровню сосредоточения экономических ресурсов, создают возможности для ускорения технического прогресса. Однако эти возможности реализуются в тех случаях, когда такое ускорение способствует извлечению монопольно высоких прибылей. Йозеф Шум Петер и другие экономисты доказывали, что крупные фирмы, обладающие значительной властью, — это желательное явление в экономике, поскольку они ускоряют технические изменения, так как фирмы обладающие монопольной властью, могут тратить свои монопольные прибыли на исследования, чтобы защитить или упрочить свою монопольную власть. Занимаясь исследованиями, они обеспечивают выгоды, как себе, так и обществу в целом. Но убедительных доказательств того, что монополии играют особенно важную роль в ускорении технического прогресса, нет, так как монополии могут сдерживать технический прогресс, если он угрожает их прибыли.

Монополия представляет собой ситуацию, при которой число продавцов становится настолько малым, что каждый из них в состоянии оказать влияние на общий объем предложения и на цену продукта. Вместо здоровой и взаимовыгодной конкуренции появляется возможность одной или нескольким группам крупных предприятий воздействовать на рынок и изменять цены к собственной выгоде и в ущерб всему обществу. Это дает возможность монополистам регулировать общий объем предложений, ограничивать количество выпускаемой продукции и тем самым

получать за нее более высокие цены, а поэтому и устойчивую экономическую прибыль. Цены, нередко превышающие конкурентные, прямо противоречат интересам потребителей и общества, которое не в состоянии воздействовать на монополиста так, как оно может влиять на частного продавца. В итоге монополия заменяет конкуренцию, цены полностью зависят от интересов монополистов, связанных с экономической выгодой. Поэтому все ресурсы распределяются в интересах монополистических производителей, добывающих высокие прибыли, а не в интересах общества в целом. Монополия порождает нерациональное распределение экономических ресурсов.

Монополии являются составной частью любого развитого государства. От их деятельности зависят все сферы жизнедеятельности общества: политическая, экономическая, социальная. От них зависит положение в обществе, так как настроение людей напрямую связано с их материальным обеспечением — зарплатой, выплатой пособий, предоставлением услуг, а все это может быть только при хорошо работающей экономике, составной частью которой являются крупные монополии, дающие основную часть доходов. Бюджет любой страны полностью зависит от монополий. Они являются главной составной частью экономики, ее стержнем. Основные монополии объединяются в корпорации, в которых форма бизнеса исключает участие в нем конкретных лиц, им владеющих. Это юридические лица, которые могут приобретать ресурсы, владеть активами, производить и передавать продукцию, брать в долг, предоставлять кредиты, предъявлять иск и выступать в суде ответчиком, выполнять другие функции, как всякое другое предприятие. Корпорации привлекают денежный капитал через продажу своих акций и облигаций через рынок ценных бумаг, они объединяют в общий фонд все финансовые ресурсы огромного числа отдельных лиц.

Значение таких корпораций в экономике трудно переоценить. Они играют решающую роль в пополнении бюджета, а значит, влияют на жизнь страны в целом.

Международные монополии. Международная монополия — крупная фирма с активами за рубежом или союз фирм разной

национальной принадлежности, устанавливающих господство в одной или нескольких сферах мирового хозяйства с целью максимизации прибыли. По своим формам международные монополии подразделяются на две основные группы: базирующиеся на общей монополистической собственности тресты и концерны (транснациональные и многонациональные монополии) и межфирменные союзы (картели и синдикаты).

Экономической основой возникновения и развития международных монополий является высокая степень обобществления капиталистического производства и интернационализация хозяйственной жизни.

Существуют две разновидности международных монополий. Первая — транснациональные монополии. Вторая разновидность — собственно международные монополии.

Транснациональные тресты и концерны — компании, находящиеся в собственности, под контролем и управлением предпринимателей одной страны. Они являются национальными по капиталу и контролю и международными по сфере своей деятельности. Компании этого типа существовали уже в XIX в., но подлинно широкий размах их активность получили в середине XX столетия. Например: американский нефтяной концерн “Стандард ойл оф Нью-Джерси” имеет предприятия более чем в 40 странах, активы за рубежом составляют 56% общей их суммы, объем продаж — 68%, прибыли — 52%. Подавляющая часть производительных мощностей и сбытовых организаций швейцарского пищевого концерна “Нестле” размещена в других странах. Только 2–3% всего оборота приходится на Швейцарию.

В отличие от транснациональных монополий хозяевами *многонациональных трестов и концернов* являются предприниматели не одной, а двух и более стран. Их характерной особенностью является международное рассредоточение капитала и многонациональный состав ядра компании. Например: англо-голландский химико-пищевой концерн “Юнилевер”, германо-бельгийский трест фотохимических товаров “Агфа-Геверт”. Их число невелико, поскольку объединение капитала различной национальной принадлежности сопряжено с большими сложностями:

различие в законодательстве стран, двойное налогообложение, противодействие правительства и т. д. Основные формы объединения: учреждение монополиями разных стран совместной компании в форме самостоятельно существующего треста или концерна; приобретение одной монополией доли контрольного пакета акций иностранной монополии; непосредственное слияние активов фирм разных стран (слияние де-юре); объединение компаний различных национальностей посредством “квазислияний”. Последнее осуществляется путем обмена акциями между фирмами сохраняющими юридическую независимость, либо посредством взаимного назначения администраторов, либо через коллективное владение акциями совместных компаний. Слияние такого типа — наиболее распространенная форма образования международных трестов и концернов. Они помогают разнациональным фирмам, объединяющимся по основному направлению деятельности, не только избежать двойного налогообложения, но и сохранить формальную самостоятельность, корпоративную структуру, индивидуальные особенности производства и сбыта, собственные торговые знаки, прежнее место расположения штаб-квартир материнских компаний.

Монополизация экономики. Монополизация экономики — это процесс захвата фирмами ключевых позиций в области производства и реализации продукции, установление ими своего монопольного влияния. Монополизация экономики может иметь естественное, либо искусственное происхождение.

Низшими формами монополизации экономики являлись временные соглашения о ценах — их участники обязывались в течение известного периода продавать свои товары по единым ценам (такие соглашения именовались конвенциями, пулами, рингами).

Такие соглашения могут возникать и сегодня. Но основными формами монополизации экономики выступают картели, синдикаты, тресты и концерны.

Объективной основой монополизма является доминирующее положение хозяйствующего субъекта на рынке, что позволяет ему оказывать решающее влияние на конкуренцию,

завышать цену и снижать объем производства по сравнению с теоретически возможным уровнем, затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам. В конечном итоге это дает возможность монополисту перераспределять в свою пользу платежеспособный спрос, получать монопольно высокую прибыль. Конкурентные рынки в целом работают хорошо, чего нельзя сказать о рынках, на которых или покупатели, или продавцы могут манипулировать ценами. На рынке, где один продавец контролирует предложение, выпуск продукции будет малым, а цены — высокими. Монополия представляет собой крайнюю форму несовершенной конкуренции. Продавец обладает монопольной властью, если он может повысить цену на свою продукцию путем ограничения своего собственного объема выпуска. На монопольных рынках существует барьер вхождения, который делает невозможным проникновение на рынок любого нового продавца. Фирма, обладающая монопольной властью, проводит политику ценовой дискриминации, т. е. продает один и тот же товар различным группам потребителей по разным ценам. Но для этого фирма-монополист должна уметь надежно разделять свой рынок, ориентируясь на эластичность спроса у различных потребителей, умело отделять “дешевый” рынок от “дорогого”.

Вид монополий зависит от рыночной структуры и формы конкуренции. Вообще любая монополия может существовать лишь при несовершенной конкуренции. Рынок монополии предполагает, что данный продукт производится только одной фирмой (отрасль состоит из одной фирмы) и она обладает очень высоким контролем над ценами. Рынок олигополии может подразделяться на два типа: олигополия первого вида — это отрасли с совершенно одинаковой продукцией и большим размером предприятий. Олигополия второго вида — положение, когда есть несколько продавцов, продающих дифференцированные товары. В таком случае существует частичный контроль над ценами. Рынок монополистической конкуренции с дифференциацией продукта предполагает, что покупатель предпочитает товар определенного вида: его привлекает именно данный сорт, качество, упаковка, торговая марка, уровень обслуживания и т. п.

Признаки такого рынка: множество производителей, много действительных или воображаемых различий в продукции, очень слабый контроль над ценами.

Есть несколько причин существования монополий. Первая: «естественная монополия». Если производство любого объема продукции одной фирмой обходится дешевле, чем его производство двумя или более фирмами, то говорят, что отрасль является естественной монополией. И причина здесь — экономия от масштаба, — чем больше произведено продукции, тем меньше ее стоимость. Вторая причина: одна-единственная фирма обладает контролем над некоторыми редкими и чрезвычайно важными ресурсами или в виде сырья, или в виде знаний, защищенных патентами или содержащихся в секрете. Пример: алмазная монополия «Де Бирс» опирается на контроль над сырьем; фирма «Ксерокс» контролировала процесс изготовления копий, называемый ксерографией, потому что она обладала знаниями в области технологий, в ряде случаев защищенных патентами. Третья: государственное ограничение. Монополии существуют, так как они покупают или им предоставляется исключительное право на продажу некоего блага. В некоторых случаях государство оставляет за собой право на монополию (в ряде стран только государственные монополии могут продавать табак).

Классическим примером естественных монополий на федеральном уровне являются передача электроэнергии, нефти и газа, железнодорожные перевозки, а также отдельные подотрасли связи, а на региональном уровне — коммунальные услуги, включая теплоснабжение, канализацию, водоснабжение и т. д. Такие отрасли либо регулируют, либо они находятся в государственной собственности. Но следует заметить, что во многих странах в последние годы сфера и масштабы государственного регулирования существенно сократились как в связи с технологическими нововведениями, так и в результате появления новых подходов к формированию и регулированию соответствующих рынков.

Для повышения экономической эффективности деятельности в сферах естественных монополий и дальнейшего развития

рыночных отношений Правительством РФ с 1997 г. началось осуществление мер по структурному реформированию в сферах естественных монополий: структурной перестройки, приватизации и усиления контроля в сферах естественных монополий. Такими отраслями являлись электроэнергетика, газовая промышленность, железнодорожный транспорт, связь.

Влияние и положение холдинговой компании РАО «ЕЭС России», контролирующей электростанции, межсистемные линии электропередачи, региональные энергоснабжающие компании, и акционерного общества «Центральное диспетчерское управление Единой энергетической системы России» вызывало внутренние противоречия их интересов при переходе к конкурентным отношениям в электроэнергетике.

Данный конфликт интересов проявлялся при функционировании оптового рынка, когда РАО «ЕЭС России», имеющее собственные генерирующие мощности, одновременно контролирует оперативно-технологическое управление оптового рынка, процессы отбора состава генерирующих мощностей и распределения нагрузки между всеми производителями, работающими на оптовом рынке электроэнергии, в том числе и в отношении атомных электростанций, что отнюдь не повышало доверие участников оптового рынка. Таким образом, была обусловлена необходимость разделения функций владельца генерирующих мощностей и оператора оптового рынка.

Что касается газовой отрасли, то РАО «Газпром» обеспечивает производство и транспортировку газа в объеме около 94%, поставляемого российским потребителям, расположенным в зоне единой системы газоснабжения, при сохранении единой, вертикально и горизонтально интегрированной структуры газовой промышленности России. В его состав в качестве дочерних компаний входят предприятия, занимающиеся геологоразведкой и бурением скважин, обустройством газовых месторождений, комплектацией и снабжением, машиностроением и приборостроением для нужд газовой промышленности и другими видами деятельности. Такая структура позволяет сохранить стабильность функционирования отрасли, надежное газоснабжение

потребителей и поступление крупных экспортных доходов в бюджет страны. Однако возникают и некоторые проблемы. Неоднозначность в рамках РАО “Газпром” монопольных и потенциально конкурентных видов деятельности и обусловленное этим отсутствие ясности порядка формирования структуры затрат по видам деятельности не позволяют установить необходимый контроль за издержками входящих в него предприятий в монопольных видах деятельности. Используемый упрощенный режим государственного регулирования газовой промышленности, при котором РАО “Газпром” было предоставлено право изменения оптовой цены на газ в соответствии с индексом роста цен на промышленную продукцию. При этом финансовое положение и издержки РАО “Газпром” не рассматривались. Таким образом, была обусловлена необходимость дифференциации цен на природный газ с учетом стоимости его транспортировки, объемов потребления по сезонам, характера нагрузки и степени надежности газоснабжения и совершенствование порядка доступа независимых поставщиков к газотранспортной системе РАО “Газпром”.

История монополий неразрывно связана с развитием тех процессов, которые на каждом этапе ускоряли рост монополизации хозяйства, придавая ему новые формы. К числу важнейших из них относятся рост акционерной собственности, новая роль банков и развитие системы участия, монополистические слияния как способ централизации капитала, эволюция форм капиталистических объединений и новейшие формы объединений. Каждый из этих процессов имеет самостоятельное значение в развитии современного капитализма. И вместе с тем каждый из них по-своему ускорял развитие монополизации хозяйства.

Методы концентрации и централизации капитала, применявшиеся в XIX в., не обеспечивали достаточного сосредоточения капитала для эффективного массового производства. Концентрация производства, создание новых крупнейших заводов и фабрик требовали резкого расширения рамок капиталистической собственности. Способы такого быстрого расширения размеров капиталистической собственности, находящейся под

единым контролем, существовал давно, но лишь под влиянием быстрого роста производительных сил они получили широкое распространение и решающее значение. Это, в первую очередь, акционерная форма организации компаний.

Важнейшая сторона развития монополий связана с новой ролью банков и других финансовых институтов с так называемой системой участия. Рост концентрации производства и капитала постоянно усиливал необходимость расширения роли банков, заставляя промышленные компании устанавливать с банками прочные связи для получения долгосрочных ссуд, открытия кредита в случае изменения экономической конъюнктуры. Банки из скромных посредников превратились во всемогущих монополистов. Это означало формальное создание “общего распределения средств производства”. Но по содержанию это распределение частное, т. е. сообразованное с интересами монополистического капитала. Сращивание банковского и промышленного капитала привело к образованию финансового капитала и финансовой олигархии.

Важной формой создания отраслевых и межотраслевых монополистических союзов явилась система участия. Если владельцем контрольного пакета акций является другая компания, то она тем самым получает возможность руководить своей дочерней компанией. Это и есть система участия, которая может носить многоступенчатый характер, обеспечивая компании, находящейся на самом вершине пирамиды, контроль над громадными капиталами.

Быстрый рост размеров капитала обеспечивался также усилением централизации, происходившей в форме слияний независимых компаний. Эта форма централизации капитала широко использовалась в США. Первая большая волна монополистических слияний происходила в США в 90-х гг. XIX в. и в первые годы XX в. В результате были образованы крупнейшие компании, подчинившие себе целые отрасли промышленности. В металлургии — “Стандарт ойл”, в автомобильной — “Дженерал моторс” и т. п. Вторая большая волна монополистических слияний произошла в США накануне экономического кризиса 1929–33 гг.

Были образованы монополии в алюминиевой промышленности, в производстве стеклянной тары и т. д. В европейских странах развивались иные формы монополизации. Особенно характерным было образование картелей и синдикатов. Картели получили распространение и на международной арене, как форма международной монополии. Капиталистические объединения, основанные первоначально на системе участия, получили названия трестов и концернов. В их главе стояли держательские компании, которыми являлись финансовые институты (банки, инвестиционные компании). Трест, как правило, объединял предприятия одной отрасли, в концерн входили предприятия различных отраслей. Тресты развивались по пути усиления производственных взаимосвязей входящих в них предприятий. Параллельно этому развивалась вертикальная концентрация внутри трестов: присоединялись предшествующие и последующие экономические звенья. В концерне производственная основа капиталистической концентрации шла по пути комбинирования производственных процессов. Развитие капиталистических комбинатов одновременно вело к росту вертикальной и горизонтальной концентрации.

Развитие всех видов монополистической концентрации неуклонно ведет к тому, что все большая часть национального дохода и национального богатства стран сосредотачивается в руках крупнейших монополий. Монополии появились и в России, но их развитие было своеобразным.

Развитие монополий в России. Первые монополии образовались в России в 80-х гг. XIX в. (Союз рельсовых фабрикантов и др.). Своеобразие развития заключалось в непосредственном вмешательстве государственных органов в создание и деятельность монополий в отраслях, обеспечивавших нужды государственного хозяйства или имевших особое значение в его системе (металлургия, транспорт, машиностроение, нефтяная и сахарная промышленность). Это привело к раннему возникновению государственно-монополистических тенденций. В 80–90 гг. действовало не менее 50 различных союзов и соглашений в промышленности и на водном транспорте.

Монополистическая концентрация происходила и в банковском деле. Ускоряющее воздействие на процесс монополизации оказал иностранный капитал. До начала XX в. роль монополий в экономике была невелика. Решающее воздействие на их развитие оказал экономический кризис 1900–1903 гг. Монополии постепенно охватывали важнейшие отрасли промышленности и чаще всего образовывались в виде картелей и синдикатов, в которых был монополизирован сбыт при сохранении их участниками производственной и финансовой самостоятельности. Возникали и объединения трестовского типа (Товарищество “Бр. Нобель”, Ниточный трест и др.). Отсутствие законодательных и административных норм, регулирующих порядок оформления и деятельности монополий, делало возможным использование против них государством законодательства формально запрещавшего деятельность монополий. Это привело к распространению официально нерегистрируемых монополий, часть которых, однако, действовала с согласия и при прямой поддержке правительства (“Продпаровоз”, военно-промышленные монополии). Нелегальное положение создавало неудобства (ограничение коммерческой и юридической деятельности) и поэтому они стремились к правовой легализации, используя разрешенные формы промышленных объединений. Многие крупные синдикаты — “Продамет”, “Продуголь”, “Продвагон”, “Кровля”, “Медь”, “Проволока”, РОСТ и другие — по форме были акционерными предприятиями, действительные цели и деятельность которых определялись особыми негласными контрагентскими договорами. Нередко одни и те же предприятия участвовали одновременно в нескольких соглашениях.

В период промышленного подъема (1910–1914 гг.) происходил дальнейший рост монополий. Число торговых и промышленных картелей и синдикатов составило 150–200. Несколько десятков их было на транспорте. В банковские монополии превратились многие крупнейшие банки, проникновение которых в промышленность, наряду с процессами концентрации и комбинирования производства, способствовало укреплению и развитию трестов, концернов и т. п. (Русская нефтяная генеральная кор-

порация, “Треугольник”, “Коломна–Сормово”, “Россуд–Новаль”, военно-промышленная группа Русско-Азиатского банка и др.). Уровень концентрации сбыта и производства монополий был очень неравномерен. В одних отраслях народного хозяйства (металлургия, транспорт, машиностроение, нефте- и угледобыча, сахарное производство) монополии концентрировали основную часть производства и сбыта и почти безраздельно господствовали на рынке, в других (металлообработка, легкая и пищевая промышленность) — уровень монополизации был невысок.

В годы Первой мировой войны 1914–1918 гг. прекратилась деятельность ряда локальных монополий, но в целом война увеличила число монополий и их мощь. Возникли крупнейшие концерны Второва, Путилова–Стахеева, Батолина, бр. Рябушинских. Особенно развивались монополии связанные с военным производством. Российский монополистический капитализм существовал на основе сращивания монополий с государственными органами (металлургический комбинат, Джугтовый синдикат и др.), а также в форме “принудительных объединений” по инициативе и при участии правительства (организации Ванкова, Ипатьева, Киевская организация производства колючей проволоки и др.). Монополии были ликвидированы в результате Октябрьской революции в ходе национализации промышленности и банков. Советское государство частично использовало учетные и распределительные органы монополий при создании органов управления народным хозяйством. При переходе России к рынку вновь возникли монополии и проблемы, связанные с ними.

Отечественные крупнейшие корпорации не имеют таких вековых традиций, как в развитых странах Запада, хотя отдельные из них созданы еще в петровские времена. В 1799 г. была создана знаменитая “Трехгорка”, ставшая в 1996 г. центром одноименной промышленной группы (ФПП).

И вот два века спустя в экономике России в среде 3 млн предприятий, 130 тыс. акционерных обществ, 27 тыс. совместных предприятий, большого числа неразвитых мелких предприятий появилось несколько устойчивых крупных финансово-промыш-

ленных образований, из которых формируются интегрированные структуры.

В российской промышленности существуют почти четыре тысячи предприятий-монополистов, и их продукция составляет около 7% от общего числа. Из них естественных монополий — примерно 500.

Следует отметить, что развитие отечественной экономики серьезно ограничивает низкую эффективность функционирования естественных монополий. Это проявляется главным образом в искажении ценовых пропорций, расточительном расходовании ресурсов внутри самих монополий. Монополии, не подверженные конкуренции и рыночным ограничениям в части спроса, нацелены исключительно на рост издержек и цен. Растущие потребности таких монополий в долгосрочном инвестиционном финансировании влекут за собой увеличение тарифной нагрузки на потребителей.

Естественные монополии существуют в отраслях, где технологические и экономические условия исключают возможность существования конкурентных рынков. Такими в России являются “Газпром”, “Роснефть”, РАО “ЕЭС России”, “Росвооружение”, “Аэрофлот” и некоторые другие. От их деятельности во многом зависит экономическое положение России. Государство пытается установить контроль над этими крупнейшими монополиями, чтобы как-то контролировать и влиять на поставки и цены. Часть акций крупнейших монополий находится в руках государства, представители государства введены в правление этих компаний. Все это делается для того, чтобы избежать монополистского влияния на отечественную экономику, избежать необоснованного повышения цен на нефть и газ, на товары и услуги, на транспортные грузовые и пассажирские перевозки, так как повышение цен на продукцию монополий неизбежно влечет за собой повышение цен на все другие виды товаров и услуг. В настоящее время актуальным направлением развития отечественной экономики является реформирование естественных монополий в сферах электроэнергетики, железнодорожного транспорта, связи и газовой отрасли.

Как же в этом отношении обстоят дела в развитых капиталистических странах, в которых рыночная экономика уже устоялась и имеет давние традиции? В США, например, образованы комиссии для регулирования цен и установления стандартов на предоставляемые услуги. Транспорт, связь, производство и снабжение электроэнергией и другие предприятия общественного пользования подвергаются такому регулированию. Принято несколько законов по антимонопольной и антитрестовской политике, начиная с закона Шермана 1890 г., с усиления конкуренции для защиты эффективного бизнеса.

Антимонопольная политика. Монополия означает определенную степень власти над ценой. И эта власть может базироваться на различных предпосылках: захват значительной доли отраслевого производства (концентрация и централизация производства и капитала), тайные или явные соглашения о разделе рынков и уровне цен, создание искусственных дефицитов и др. Цены на все вокруг нас — от ракет до хлеба, света и тепла в домах — зависят от цен на топливо, энергию и транспорт. Энергетические и транспортные монополии повышают их, как только могут. И чтобы поставить определенный заслон деструктивным силам монополизации, было разработано антимонопольное законодательство. Антитрестовская политика представляет собой попытки защитить и усилить конкуренцию путем создания препятствий для возникновения, использования или защиты монопольной власти. Применение такого экономического регулирования необходимо:

- для обеспечения баланса интересов потребителей (доступные цены) и регулируемых предприятий (финансовые результаты привлекательные для кредиторов и новых инвесторов);
- определения структуры тарифов на основе принципов справедливого и эффективного отнесения издержек на тарифы для различных типов потребителей;
- стимулирования предприятий к сокращению издержек и излишней занятости, улучшению качества обслуживания, повышению эффективности инвестиций;

– создания условий для развития конкуренции (например: обеспечения открытого равного доступа конкурентов к информационным сетям).

Наиболее разработанным принято считать антимонопольное законодательство США, имеющее, к тому же, наиболее давнюю историю. Оно базируется на “трех китах”, трех основных законодательных актах:

– Закон Шермана (1890 г.). Этим законом запрещалась тайная монополизация торговли, захват единоличного контроля в той или иной отрасли, сговор о ценах.

– Закон Клейтона (1914 г.) запрещал ограничительную деловую практику в области сбыта, ценовую дискриминацию (не во всех случаях, а только тогда, когда это не диктуется спецификой текущей конкуренции), определенные виды слияний, переплетающиеся директораты и др.

– Закон Робинсона—Пэтмэна (1936 г.) — запрет на ограничительную деловую практику в области торговли: “ножницы цен”, ценовая дискриминация и др.

Антимонопольное регулирование является относительно новым видом государственного регулирования для России. В условиях существовавшей в стране административно-командной плановой экономики невозможно возникновение конкурентных отношений. Государственное регулирование конкурентной среды на рынке финансовых услуг еще более новое направление антимонопольного регулирования.

В России на данный момент основными нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность монополий, являются:

– Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948-1 “О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках” (далее — Закон о конкуренции);

– Федеральный закон от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ “О естественных монополиях” (далее — Закон о естественных монополиях);

– Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ “О защите конкуренции” (далее — Закон о защите конкуренции).

Несмотря на то, что влияние Закона о конкуренции практически не распространялось на финансовые рынки, в том числе на рынок банковских услуг, он сыграл положительную роль в формировании и совершенствовании системы антимонопольного регулирования в России в процессе перехода к рыночным отношениям. Кроме того, данный законодательный акт явился правовой базой для создания и развития системы государственных органов, осуществляющих государственную политику развития конкуренции и антимонопольное регулирование. На основании Закона о конкуренции был создан сначала Государственный комитет по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур и другие специальные государственные органы (Государственный комитет по поддержке и развитию малого предпринимательства, Федеральная служба по регулированию естественных монополий на транспорте, Федеральная служба по регулированию естественных монополий в области связи).

В целях дальнейшего совершенствования государственной деятельности по защите конкуренции в 1998 г. существовавшие ранее антимонопольные органы были объединены в одно ведомство — Министерство Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства (МАП России), и ему были переданы их функции.

Очередным этапом развития антимонопольного регулирования и совершенствования законодательства в этой сфере явилось принятие Федерального закона от 23 июня 1999 г. № 117-ФЗ «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг». Принятие указанного закона обусловлено особенностями конкуренции на рынке финансовых, в том числе банковских, услуг в сравнении с общими условиями состязательности хозяйствующих субъектов на товарных рынках.

Выделение антимонопольного регулирования в самостоятельный вид государственного регулирующего воздействия на участников рынка банковских услуг (наряду с валютным, банковским, налоговым регулированием и т. д.) обусловлено наличием самостоятельного предмета регулирования, специфического

объекта регулирования и особой системы нормативных правовых актов, регламентирующих отношения в сфере антимонопольного регулирования.

Предметом регулирования являются отношения, влияющие на конкуренцию на рынке банковских услуг и связанных с ее защитой на этом рынке. Объект регулирования — антимонопольное регулирование, осуществляемое на рынке финансовых услуг. Указанный вид регулирования направлен:

- на защиту конкуренции и пресечение злоупотреблений финансовыми организациями, занимающими доминирующее положение;
- пресечение действий, ограничивающих конкуренцию;
- контроль за концентрацией капитала.

Кроме того, как самостоятельный вид антимонопольное регулирование характеризует наличие специальной системы государственных органов, осуществляющих антимонопольное регулирование и наделенных специфическими полномочиями (компетенцией) в сфере защиты конкуренции и антимонопольного регулирования, а также специфических санкций за нарушение антимонопольного законодательства и иных нормативных правовых актов о защите конкуренции на рынке финансовых услуг (например, принудительного разделения юридического лица или выделения из его состава одного или нескольких юридических лиц).

В связи с принятием в 2006 г. Закона о защите конкуренции утратил силу Федеральный закон «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг», а также положения Закона о конкуренции за исключением положений ст. 4, определяющих понятие аффилированных лиц юридического лица и физического лица, осуществляющего предпринимательскую деятельность.

Закон о защите конкуренции определяет организационные и правовые основы защиты конкуренции, в том числе предупреждения и пресечения:

- 1) монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции;

2) недопущения, ограничения, устранения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также государственными внебюджетными фондами, ЦБ РФ.

Целями указанного закона являются обеспечение единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, свободы экономической деятельности в Российской Федерации, защита конкуренции и создание условий для эффективного функционирования товарных рынков.

Закон о естественных монополиях определяет правовые основы федеральной политики в отношении естественных монополий в Российской Федерации и направлен на достижение баланса интересов потребителей и субъектов естественных монополий, обеспечивающего доступность реализуемого ими товара для потребителей и эффективное функционирование субъектов естественных монополий. Указанный закон распространяется на отношения, которые возникают на товарных рынках Российской Федерации и в которых участвуют субъекты естественных монополий, потребители, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления.

Рассматриваются как недопустимые и квалифицируются в соответствии с антимонопольным законодательством действия, которые:

- приводят либо могут привести к ограничению конкуренции;
- приводят либо могут привести к ущемлению законных интересов других хозяйствующих субъектов или потребителей;
- являются проявлением недобросовестной конкуренции.

К таким действиям относятся:

- 1) злоупотребления доминирующим положением, в частности:
 - навязывание (поддержание) покупных или продажных цен или других несправедливых условий сделки для получения монопольно высокой прибыли или устранения конкурентов;

– ограничение производства или сбыта в целях необоснованного повышения цен, создания или поддержания дефицита на соответствующем рынке в ущерб потребителям;

– применение к хозяйствующим партнерам неодинакового подхода при равных условиях, что создает для них неравные условия конкуренции;

– создание препятствий доступа на рынок другим хозяйствующим субъектам;

2) антиконкурентные соглашения между хозяйствующими субъектами и другие виды согласованных действий, которые могут ограничивать свободу конкуренции на товарных рынках или соответствующей их части посредством:

– раздела товарного рынка по территориальному принципу, объему продаж или закупок, по ассортименту или кругу потребителей;

– ограничения доступа на соответствующий товарный рынок других хозяйствующих субъектов в качестве продавцов или покупателей;

– установления покупных или продажных цен или других условий сделки;

– контроля над производством, сбытом, техническим развитием, инвестиционными процессами;

– навязывания хозяйственным партнерам дополнительных условий сделки и ущемляющих их интересы;

– использования неодинакового подхода к хозяйствующим партнерам при равных условиях, что создает неблагоприятные условия для конкуренции на соответствующем товарном рынке;

3) недобросовестная конкуренция, в частности:

– распространение ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить убытки другому хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;

– введение потребителей в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств, качества товара;

– некорректное сравнение хозяйствующим субъектом в процессе его рекламной деятельности производимых или реализуемых им товаров с товарами других хозяйствующих субъектов;

– самовольное использование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара, а также копирования формы, упаковки, внешнего оформления товара другого хозяйствующего субъекта;

– получение, использование, разглашение научно-технической, производственной или торговой информации, в том числе коммерческой тайны, без согласия ее владельца.

Ниже приведем основные определения, используемые в сфере антимонопольного регулирования и применения антимонопольного законодательства.

Хозяйствующие субъекты — юридические лица всех форм собственности, занимающиеся деятельностью по производству, реализации, приобретению товаров и услуг, а также физические лица, осуществляющие самостоятельную предпринимательскую деятельность.

Товарный рынок — сфера обращения товаров (продукции, работ, услуг), не имеющих заменителей либо взаимозаменяемых товаров в пределах территорий государств-участников настоящего Договора (далее — государства-участники) или их части.

Доминирующее положение — исключительное положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке, дающее ему возможность самостоятельно или совместно с другими хозяйствующими субъектами диктовать условия потребителям и (или) конкурентам, затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам или иным образом ограничивать конкуренцию.

Монополистическая деятельность — противоречащие национальному антимонопольному законодательству действия (бездействие) хозяйствующих субъектов, органов власти и управления, направленные на недопущение, ограничение или устранение конкуренции и (или) ущемляющие законные интересы потребителей.

Антимонопольное законодательство — действующие на территории государства нормативные правовые акты, содержащие положения по предупреждению, ограничению и пресечению монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции. Указанные нормативно-правовые акты могут действовать

на территории двух и более государств при заключении ими соответствующих соглашений.

Антимонопольный орган — орган государства, осуществляющий контроль за соблюдением антимонопольного законодательства.

В настоящее время функции по контролю и надзору в сфере антимонопольного регулирования осуществляет Федеральная антимонопольная служба. Федеральная антимонопольная служба является уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по принятию нормативных правовых актов, контролю и надзору за соблюдением законодательства в сфере конкуренции на товарных рынках, защиты конкуренции на рынке финансовых услуг, деятельности субъектов естественных монополий (в части установленных законодательством полномочий антимонопольного органа), рекламы (в части установленных законодательством полномочий антимонопольного органа), контроля в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг для федеральных государственных нужд (за исключением полномочий по контролю в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг по государственному оборонному заказу). Руководство деятельностью Федеральной антимонопольной службы осуществляет Правительство Российской Федерации.

Монополии и развитие конкуренции. Классическим примером естественных монополий на федеральном уровне являются передача электроэнергии, нефти и газа, железнодорожные перевозки, а также отдельные подотрасли связи, а на региональном уровне — коммунальные услуги, включая теплоснабжение, канализацию, водоснабжение и т. д.; такие отрасли либо регулируют, либо они находятся в государственной собственности. Но следует заметить, что во многих странах в последние годы сфера и масштабы государственного регулирования существенно сократились как в связи с технологическими нововведениями, так и в результате появления новых подходов к формированию и регулированию соответствующих рынков.

России нужны собственные модели современных корпораций — стратегических объединений предприятий как эффективных структур управления. Они нужны в качестве ориентиров промышленной политики, как основа практической работы, они нужны для серьезной реструктуризации промышленности. В России работают корпорации разного рода:

- крупные акционерные компании, созданные с участием стратегически важных предприятий и крупных банков, находящихся под имущественным государственным контролем (РАО “ЕЭС России”, РАО “Газпром”), а также вертикально интегрированных нефтяных компаний, акции которых переданы в уставные капиталы центральных компаний (например компания “ЛУКОЙЛ”, устойчиво работающая как на внутреннем так и на мировом рынке);

- ФПГ, образованные в соответствии с действующей нормативно-правовой базой. На 1998 г. в государственном реестре было зарегистрировано 76 таких групп. Некоторые из них успешно работают и на сегодняшний день;

- промышленные и торгово-промышленные компании, созданные по законодательству об акционерных обществах. Среди них есть крупные конкурентоспособные на внутреннем и внешнем рынках. Они сотрудничают с ведущими российскими банками;

- банковские холдинги, контролирующие промышленные объекты. Они имеют крупные пакеты акций промышленных предприятий. Правовая база создания и работы крупных корпораций в России до сих пор находится в фазе становления.

Представление о естественной монополии как отрасли, в которой издержки ниже, если производство осуществляется одной фирмой, а не несколькими, совершенно ясно. Неясно, о каком понимании отрасли идет речь, как о чистой или как о хозяйственной, каких издержках, о каком производстве, каковы границы фирмы и т. д. Формулировки Закона о естественных монополиях, регламентирующего деятельность отраслей естественных монополий в России, не вносят ясности в этот вопрос. Одним из условий отнесения отрасли к сфере естественных мо-

нополий в Законе о естественных монополиях принято снижение средних издержек по мере роста объема выпуска продукции. Но это условие сохраняется не всегда, а для многопрофильных отраслей — просто невыполнимо.

Согласно данному закону, к деятельности субъектов естественных монополий относятся транспортировка нефти и газа, услуги по передаче электрической и тепловой энергии, железнодорожные перевозки и т. д. Таким образом, ни РАО “Газпром”, ни РАО “ЕЭС России”, ни МПС как хозяйственные отрасли не относятся к числу естественных монополий, хотя с их деятельностью связывают все проблемы естественных монополий. О них говорят просто как о монополиях, при этом происходит смешивание понятия монополии и естественной монополии. Опасность состоит в том, что это приводит к предложениям о способах разбиения этих отраслей на части с целью ослабить власть монополий, создать конкурентную среду. Но если это произойдет, то станут неизбежны негативные социально-экономические последствия. Если раздробить единую сеть железных дорог России, отдав управление ими частным лицам, то возможное закрытие железных дорог, например, по чисто экономическим соображениям может нарушить связность сети. Тогда, при отсутствии других видов сообщения, окажутся разобщенными целые регионы страны, будет утрачена целостность экономического пространства. Другие негативные последствия могут появиться, если попытаться создать конкурентную среду, образуя параллельные железные дороги. Будет происходить дублирование целого ряда управленческих и хозяйственных подразделений, возрастут издержки из-за увеличения затрат.

Разбиение этих отраслей может иметь для России разрушительные последствия, неоправданный рост цен на тарифы и услуги. Принятие Правительством Российской Федерации концепции реформирования этих отраслей направлено на разработку программы мероприятий, при помощи которых одновременно ограничивается монопольная власть и укрепляется власть этих отраслевых структур. Можно привести и другие примеры противоречий. Для правильного их разрешения нужна хорошая

теоретическая основа. Устойчивая естественная монополия оканчивается неуязвимой даже при входе на ее рынок других фирм, оптимальная структура отрасли продолжает существовать. Ее тарифы называются “устойчивыми ценами”.

Для обеспечения устойчивости естественных монополий могут использоваться меры прямого государственного регулирования по созданию жестких барьеров входа на данный рынок. Кроме мер государственного вмешательства могут создаваться иные условия для развития и поддержки естественных монополий.

В отношении естественных монополий должен учитываться весь набор геостратегических, экономических, управленческих и других факторов. Узкоэкономический подход бесперспективен и даже вреден. Расчленение таких гигантов, как РАО “Газпром”, РАО “ЕЭС России”, МПС и других не только не оживит конкуренцию, но и создаст условия для образования многочисленных посреднических структур, что приведет к росту цен и разрастанию криминализации бизнеса. Возможны и другие негативные тенденции: после передачи ценообразования в руки частных хозяев, руководителей государственных предприятий, а также отраслевых министерств и ведомств цены повышаются быстрее, чем в монополизированных отраслях.

Для укрепления в России мощного корпоративного звена необходимо приложить много совместных усилий законодательных и исполнительных органов власти. В связи с этим возрастает роль государства, которое должно контролировать данные процессы.

В этой связи следует отметить определенные шаги государства в направлении развития конкуренции в Российской Федерации. В соответствии с утвержденной Правительством РФ Программой социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2003–2005 гг.) основная цель развития конкуренции в Российской Федерации — создание среды для равной добросовестной конкуренции, способствующей эффективному распределению ресурсов.

В настоящее время для решения задачи по развитию конкуренции необходимо:

- создать систему информирования участников рынка о возможностях использования антимонопольного законодательства для защиты их прав и о правоприменительной практике в этой области;

- упростить процедуру обращения участников рынка по поводу нарушений антимонопольного законодательства, не допуская при этом возложения обязанности по представлению доказательств нарушений (документов, подтверждающих факт нарушения) на лицо, обращающееся с заявлением;

- провести анализ эффективности применяемых в России видов и методов контроля за соблюдением антимонопольного законодательства, в том числе методов выявления и пресечения нарушений, и на его основе разработать предложения по совершенствованию законодательства в этой сфере;

- разработать четкие механизмы предоставления хозяйствующим субъектам государственной помощи, а также ее использования и учета;

- повысить пороговые значения уровней экономической концентрации;

- перейти от разрешительного порядка к предварительному уведомлению при проведении государственного контроля экономической концентрации: при слиянии и присоединении коммерческих организаций, заключении сделок на приобретение акций (долей в уставном капитале), основных фондов и нематериальных активов, с правом антимонопольного органа в течение ограниченного срока запретить сделку и с признанием сделки совершенной по умолчанию, если запрет в течение этого срока не поступил. Разрешительный порядок сохранить только для высококонцентрированных рынков;

- разработать комплекс мер по развитию биржевой инфраструктуры и совершенствованию механизмов регулирования биржевой торговли отдельными видами товаров;

- провести анализ ведомственных нормативных и правовых актов, а также соглашений, заключенных с органами власти и организациями, в целях выявления содержащихся в них положе-

ний, не соответствующих антимонопольному законодательству, с последующей отменой таких актов;

– обеспечить контроль за соблюдением антимонопольных требований при проведении конкурсов на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных нужд.

Вопросы для самоподготовки

1. Назовите и охарактеризуйте основные формы корпоративных объединений.
2. В чем суть понятия “конкуренция” и каково влияние конкуренции на развитие рынка?
3. Охарактеризуйте понятие “монополия”.
4. Каково влияние монополий на экономику?
5. Какие действия хозяйствующих субъектов рассматриваются как недопустимые с позиций отечественного антимонопольного законодательства?

9.3. Государственная поддержка корпоративного бизнеса

Развитие отраслей промышленности и специфика формирования отечественного корпоративного бизнеса непосредственным образом связана с происходящими в стране трансформационными процессами в экономике. Поэтому следует подробнее остановиться на стратегиях и приоритетах развития промышленности. Исходя из обобщения опыта зарубежных стран, выделяются следующие *типы стратегий развития*:

- стратегия использования природных ресурсов;
- стратегия “преследования”;
- стратегия “передовых рубежей”.

Стратегия использования природных ресурсов предусматривает следующие этапы: освоение и экспорт природных ресурсов с привлечением иностранных инвестиций; распределение экспортных доходов на повышение уровня жизни населения и развитие промышленных отраслей, ориентированных на внутренний рынок. Среди стран, использующих данную стратегию

можно назвать такие, как Венесуэла, Индонезия, страны Персидского залива.

Стратегия “преследования” подразумевает следующие этапы: освоение производства конкурентоспособной продукции, производимой в развитых индустриальных странах; выход на рынки с предложением более дешевой продукции; постепенное вытеснение с освоенных рынков стран, производящих аналогичную продукцию; повышение качества продукции и развитие производства в новых направлениях. Данную стратегию в свое время использовала Япония, затем Южная Корея, Китай, страны Юго-Восточной Азии.

Стратегия “передовых рубежей” предусматривает использование достижений научно-технического прогресса, создание высокотехнологичных и наукоемких производств, разработку информационных технологий, разработку и серийный выпуск новых видов продукции, формирование спроса на эту продукцию и новых рынков сбыта. Ярким примером реализации данной стратегии являются такие страны, как США, Германия и другие развитые индустриальные страны Европы, а с 70-х гг. XX в. и Япония. При этом нельзя не отметить, что первенство в производстве некоторых видов вооружений, в авиакосмической и атомной промышленности было и остается за Россией, в частности по некоторым уникальным наукоемким производствам.

Мировые тенденции концентрации капитала в той или иной форме вызваны действием объективных законов развития экономики и свидетельствуют о высоком уровне развития рыночных отношений. Корпоративная форма бизнеса — явление сравнительно молодое, возникшее не только как проявление присущей любой экономике тяге к монополизации, но и как ответ на определенные требования времени, прежде всего, связанные с необходимостью реализации масштабных и дорогостоящих проектов, а также с усложнением выпускаемой продукции, базирующейся на современных наукоемких технологиях.

Следует отметить, что в России заметны тенденции, свойственные модели сырьевой рыночной экономики, характеризующейся следующими признаками:

- слабая конкурентоспособность отечественной промышленности;
- концентрация промышленности на сырьевом экспорте;
- недостаточная инвестиционная привлекательность корпораций перерабатывающего сектора промышленности.

Преимущество России в наличии природных богатств, способствующее развитию добывающей промышленности (нефть, газ, алмазы, цветные металлы), необходимо использовать в целях развития. Наряду с этим перед государством стоит задача необходимости преодоления наметившегося отставания от передового уровня производства и сохранения рыночных позиций. Сообразно с чем промышленная политика должна приобрести дифференцированный характер, особенно учитывая ограниченность финансовых ресурсов государства и необходимость их максимально эффективного использования в целях увеличения доходов и стимулирования инвестиционной активности.

Формирование финансово-промышленных групп в первую очередь отвечает интересам государства: оно получает возможность сбалансировать экономику и управление ею в условиях, когда отсутствуют плановые рычаги воздействия, а рыночные институты еще до конца не сложились. Кроме того, создание крупных промышленных союзов является активным инструментом повышения эффективности функционирования предприятий отечественной промышленности. Эта особенность является особенно важной, если учесть тот факт, что многие отечественные предприятия не выдерживают конкуренции не только на внешних рынках, но и внутри страны. Достаточно сказать, что на внутреннем рынке отечественная промышленность потеряла свои позиции в производстве бытовой техники, радиоэлектроники и некоторые другие. Создание ФПГ способно позитивным образом повлиять на развитие отечественного производства в этом направлении.

Финансово-промышленные группы, в состав которых входят экономически взаимосвязанные производственные, финансовые и коммерческие предприятия, ускоряют процесс инвестирования значительных средств в производство конкурентоспособных

товаров. С созданием ФПГ государство получает также возможность сохранить существующий мощный научно-технический потенциал и обеспечить выход на внешний рынок отечественной наукоемкой и высокотехнологичной продукции: авиационной и космической техники, нефтехимической продукции, вооружений, новых материалов, лазеров и другой аналогичной продукции, способной успешно конкурировать на мировых рынках с иностранными изделиями.

Интересы хозяйствующих субъектов, участвующих в ФПГ, могут совпадать в значительной мере с интересами государства. Финансово-промышленная интеграция предприятий повышает эффективность их деятельности за счет создания общих инфраструктурных, банковских, снабженческо-сбытовых, транспортных, кадровых и аудиторских служб. В огромной степени упрощаются их отношения с органами государственной власти, с партнерами внутри страны и за рубежом. Расширяется также диапазон деятельности финансово-кредитных организаций, входящих в состав ФПГ. Например, банки получают возможность выйти за рамки депозитно-ссудного обслуживания предприятий и приступить к операциям по мобилизации и перераспределению капитальных средств.

Заслуживающим внимания моментом отношений между ФПГ и государством является контроль последнего над процессом формирования ФПГ. Хотя федеральный закон допускает создание финансово-промышленных групп снизу, тем не менее, полагаться только на добровольные начала объединения предприятий вряд ли целесообразно, так как это дело может затянуться на многие годы. Например, в промышленно развитых странах мощные корпорации создавались десятилетиями и столетиями. У нашей экономики нет таких резервов времени, поэтому необходима централизованная поддержка процесса формирования крупных товаропроизводителей. Правительственная программа должна наметить цели объединения предприятий и ближайшие их приоритеты. Это не плановый метод в старом смысле этого слова, а государственная политика становления ФПГ в условиях рыночной экономики. Она может предусмат-

ривать объединение хозяйствующих субъектов различных отраслей на определенной территории, формирование системы управления интегрирующимися предприятиями, выбор мест размещения головных организаций этих объединений, включение в состав российских ФПГ предприятий стран ближнего и дальнего зарубежья, а также рассмотрение других вопросов.

Наряду с рекомендательными советами по созданию ФПГ централизованная политика их поддержки в 90-е гг. XX в. включала и конкретные поощрительные действия, способные существенно стимулировать этот процесс. Речь идет о ряде льгот, перечисленных в Указе Президента РФ от 5 декабря 1993 г. № 2096 “О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации”, в том числе:

1. Передачу в коммерческое или доверительное управление ФПГ или ее участнику временно закрепленных за государством пакетов акций предприятий — участников ФПГ. Здесь, по сути дела, речь идет об использовании доверительной собственности как инструмента консолидации ФПГ вокруг головной организации. Условия, на которых будет осуществляться передача закрепленных в федеральной собственности акций в траст, должны оговариваться в договоре между Правительством РФ (уполномоченным органом) и ФПГ.

2. Зачет задолженности предприятия, акции которого реализуются на инвестиционных конкурсах (торгах), в объем инвестиций, предусмотренных условиями инвестиционного конкурса (торга) для ФПГ-покупателя.

3. Отработка различных схем погашения государственного долга предприятиям за поставки продукции:

- прямая выплата всех долгов предприятиям ФПГ;
- освобождение ФПГ от уплаты налога в федеральный бюджет на сумму долга предприятиям — участникам группы;
- перевод долгов в государственные срочные ценные бумаги и передача их головной организации, коммерческому банку, инвестиционной компании или просто предприятию группы с дальнейшим их обращением на рынке ценных бумаг, исполь-

зованием в качестве залога под привлечение инвестиционных ресурсов и т. д.

Применение этих схем позволяло поддержать приоритетные направления развития экономики, представляемые ФПГ.

4. Предоставление государственных гарантий для привлечения различного рода инвестиционных ресурсов, в том числе с использованием механизма залога.

Значение этой меры неизмеримо больше, чем государственного кредитования.

Кроме того, могли использоваться и другие меры государственной поддержки.

Во-первых, это политическая поддержка ФПГ на внешних политических рынках и патронирование их экспансии в сопредельных России государствах.

Во-вторых, это законодательное регулирование деятельности ФПГ. Существующая на сегодня база — два указа президента и несколько постановлений правительства — недостаточна и вызывает недовольство как самих ФПГ (слишком малы и не существенны льготы), так и тех, кто выступает вообще против предоставления ФПГ каких-либо льгот.

В-третьих, предоставление прав на ускоренную амортизацию основных фондов участников ФПГ при условии направления всей амортизации на инвестиции в отечественную экономику.

В-четвертых, это расширение перечня предоставляемых льгот:

1. Переход на налогообложение по общей конечной продукции ФПГ.

2. Отмена для участников ФПГ авансовых платежей на прибыль.

3. Разрешение продажи участниками группы своей продукции ее членам по ценам ниже себестоимости.

4. Единовременное списание затрат по закупке материальных ресурсов на себестоимость продукции с зачетом налога на добавленную стоимость, уплаченного всеми поставщиками ресурсов, при определении суммы НДС, подлежащей уплате в бюджет.

5. Осуществление экспортно-импортных операций предприятиями участниками ФПГ без внесения залоговых сумм на счета таможен (при наличии гарантии банка — члена ФПГ).

6. Наделение участников ФПГ (по представлению ее уполномоченной организации) правом экспорта стратегически важных сырьевых товаров по всей номенклатуре продукции, производимой в рамках группы.

7. Образование инвестиционных и страховых фондов ФПГ с направлением в них централизуемой части соответствующих отчислений в отраслевые внебюджетные фонды.

8. Создание фондов ФПГ (медицинского, социального страхования, занятости, НИОКР) с направлением в них соответствующих обязательных отчислений, производимых предприятиями — участниками ФПГ.

9. Допущение отсрочки до конца текущего финансового года по уплате налога на прибыль в части, направляемой на инвестиции в отечественную экономику и подлежащей налогообложению по действующему законодательству.

Указ Президента Российской Федерации от 5 декабря 1993 г. № 2096 “О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации” утратил силу в связи с изданием Указа Президента Российской Федерации от 1 апреля 1996 г. № 443 “О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп”. В соответствии с данным указом в целях стабилизации экономики и обеспечения роста промышленного производства, стимулирования создания и деятельности финансово-промышленных групп предусматривалось Правительству Российской Федерации принимать меры по концентрации собственности в центральных компаниях финансово-промышленных групп, зарегистрированных в установленном порядке, обеспечив при необходимости:

– передачу в установленном порядке в доверительное управление центральных компаний закрепленных в федеральной собственности пакетов акций участников финансово-промышленных групп;

– предоставление права государственным унитарным предприятиям — участникам финансово-промышленных групп вносить в качестве вклада в уставный капитал центральных компаний недвижимое имущество, находящееся в их хозяйственном ведении и являющееся федеральной собственностью, сдавать центральным компаниям указанное имущество в аренду и отдавать в залог.

Указанные положения действуют в настоящее время. Следует отметить, что в данном указе содержались и такие положения, как:

– предусматривать в проектах федеральных бюджетов начиная с 1997 г. средства на финансирование государственной поддержки финансово-промышленных групп в соответствии с ежегодно заявляемыми приоритетами в промышленной и социальной политике;

– оказывать поддержку финансово-промышленным группам, участвующим в реализации федеральных целевых программ, в пределах расходов, предусмотренных в федеральном бюджете на 1996 г.

Однако в целях осуществления режима экономии при исполнении федерального бюджета действие данных положений вышеуказанного указа и некоторых других положений указов Президента Российской Федерации, приводящих к увеличению расходов (выпадению доходов) федерального бюджета, было приостановлено до 1 января 1998 г. После чего Указом Президента Российской Федерации от 24 августа 1998 г. № 986 “О некоторых мерах по экономии государственных расходов” в целях обеспечения режима экономии при исполнении федерального бюджета данные положения Указа Президента Российской Федерации от 1 апреля 1996 г. № 443 “О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп” были даны в новой редакции.

В порядке оказания мер государственной поддержки деятельности предприятий и организаций финансово-промышленной группы тяжелого и энергетического машиностроения

(ФПГ “Тяжэнергомаш”) Правительство Российской Федерации постановило¹:

– Министерству финансов Российской Федерации оказать методологическую помощь ФПГ “Тяжэнергомаш” в проведении дополнительного выпуска акций акционерных обществ, входящих в состав этой финансово-промышленной группы.

– Предоставить предприятиям — участникам ФПГ “Тяжэнергомаш” право самостоятельно определять начиная с 1998 г. сроки амортизации оборудования с использованием ускоренной амортизации и направлением полученных средств на финансирование инвестиционных программ этих предприятий.

– Министерству финансов Российской Федерации и Министерству экономики Российской Федерации в установленном порядке представлять в Правительство Российской Федерации необходимые материалы для оформления государственных гарантий российским и иностранным инвесторам по инвестиционным проектам, реализуемым ФПГ “Тяжэнергомаш”.

– Рекомендовать органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, на территории которых находятся организации — участники ФПГ “Тяжэнергомаш”, в пределах своей компетенции в установленном порядке предоставлять дополнительные налоговые льготы и инвестиционные гарантии юридическим лицам — участникам этой финансово-промышленной группы.

В состав участников финансово-промышленной группы тяжелого и энергетического машиностроения вошли: ОАО “Центральная компания финансово-промышленной группы тяжелого и энергетического машиностроения” (г. Москва), ОАО “Гипротяжмаш” (г. Москва), ОАО “Дорогобужкотломаш” (Смоленская область), ОАО “Кусинский машиностроительный завод” (Челябинская область), ОАО “Сибтяжмаш” (г. Красноярск), ОАО “Старооскольский механический завод” (Белгородская область),

¹ См. постановление Правительства РФ от 21 июля 1997 г. № 901 “О мерах государственной поддержки деятельности финансово-промышленной группы тяжелого и энергетического машиностроения”.

ОАО “Тулский завод электроприводов” (Тульская область), ОАО “Турбомоторный завод” (г. Екатеринбург, Свердловская область), Государственный научный центр Российской Федерации “НПО ЦНИИТмаш” (г. Москва), ОАО “Чеховский завод энергетического машиностроения” (Московская область), ОАО “Электростальский завод тяжелого машиностроения” (Московская область), ЗАО “Совместное предприятие “ЕЕЕ Энергия, экология, инжиниринг” (г. Санкт-Петербург), ЗАО “Энергомаш-экспорт” (г. Москва), ОАО “Энергомашиностроительная корпорация” (г. Москва), ЗАО “Южуралмаш” (Оренбургская область), ОАО “Ясногорский машиностроительный завод” (Тульская область), ЗАО “ТЭНМА” (г. Москва), ТОО “Коммерческий банк “Центрально-Европейский банк” (г. Москва), ОАО “Международное Объединение ЭЛЕКС” (г. Москва).

Государственная поддержка оказывается инвестиционным проектам и программам в индивидуальном порядке и на основе договора о партнерстве и взаимных обязательствах между ФПГ и уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти. Меры государственной поддержки могут сочетать как постоянно действующие, так и временные льготы, учитывающие специфику конкретных инвестиционных проектов и программ. Мероприятия по экономической поддержке корпоративных объединений в промышленности в форме финансово-промышленных групп, холдингов, бизнес-групп, осуществляющих свою деятельность в области производства высокотехнологичной инновационной продукции, осуществляются не только на федеральном уровне.

Современный этап, характеризующийся позитивными тенденциями в области регулирования российской экономики, связанными с определением стратегии социально-экономического развития страны на среднесрочную и долгосрочную перспективу и принятием ряда программно-нормативных документов, устанавливающих долгосрочные ориентиры в развитии реального сектора экономики, требует внесения изменений в приоритеты и механизмы регулирования промышленной деятельности в г. Москве.

В свете вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО) и расширения ее мирохозяйственных связей обостряются следующие проблемы промышленности:

- низкая доля инвестиций в основной капитал организаций промышленности;
- высокий уровень физического и морального износа оборудования и недостаточность собственных средств организаций промышленности на их обновление и модернизацию;
- сложившаяся структура и состав научно-промышленного комплекса, не вполне отвечающие тенденциям развития и ресурсным возможностям города;
- недостаточно эффективные механизмы внедрения в промышленное производство наукоемких и высокотехнологичных разработок, неразвитость инновационной деятельности в промышленности;
- высокий уровень ресурсоемкости выпускаемой продукции;
- недостаточная эффективность действующих механизмов финансового, научно-технологического, кадрового воспроизводства, а также защиты имущественных и производственных интересов товаропроизводителей¹.

В целях повышения научно-технического, производственного и кадрового потенциала промышленности, обеспечивающего рост производительности и уровня оплаты труда, а также занятости населения города Москвы, во исполнение Закона Мэра Москвы от 16 июня 1999 г. № 21 “О промышленной деятельности в городе Москве” Правительство Москвы постановило утвердить городскую целевую программу от 29 июля 2003 г. № 607-ПП “О комплексной программе промышленной деятельности в городе Москве на 2004–2006 гг.”²

¹ Городская целевая программа “Комплексная программа промышленной деятельности в городе Москве на 2004–2006 гг.” — Вестник Мэра и Правительства Москвы.

² См.: постановление Правительства Москвы от 29 июля 2003 г. № 607-ПП “О комплексной программе промышленной деятельности в городе Москве на 2004–2006 гг.” — Вестник Мэра и Правительства Москвы.

В соответствии с указанным постановлением функция управления и контроля за реализацией Программы была возложена на Департамент науки и промышленной политики города Москвы. В настоящее время наряду с прочими функциями Департамент науки и промышленной политики города Москвы инициирует, экономически поддерживает и организационно сопровождает создание корпоративных объединений в промышленности в форме финансово-промышленных групп, холдингов, бизнес-групп, ориентированных на производство высокотехнологичной инновационной продукции, в том числе продукции конечного потребления и производственно-технического назначения, с участием организаций науки и промышленности, предприятий малого бизнеса, банковско-финансовых и других структур.

Вопросы для самоподготовки

1. Каковы задачи государственного регулирования корпоративного сектора экономики?
2. Какие меры государственной поддержки предусмотрены в отношении отечественных финансово-промышленных групп?
3. Каково законодательное отражение мер государственной поддержки отечественных корпоративных структур?
4. В каких отраслях отечественной экономики финансово-промышленные группы пользуются наибольшей поддержкой со стороны государства?
5. Каковы проблемы совершенствования мер государственной поддержки отечественных финансово-промышленных групп?

Рекомендуемая литература к главе 9

Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948-1 “О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках”.

Федеральный закон от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ “О естественных монополиях”.

Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ “О защите конкуренции”.

Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ “Об акционерных обществах”.

Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 “О банках и банковской деятельности”.

Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ “О рынке ценных бумаг”.

Федеральный закон от 5 марта 1999 г. № 46-ФЗ “О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг”.

Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ “О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей”.

Указ Президента РФ от 1 апреля 1996 г. № 443 “О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп”.

Постановление Правительства РФ от 16 января 1995 г. № 48 “О программе содействия формированию финансово-промышленных групп”.

Дементьев В. Е. Государственное регулирование ФПП. — М., 1998.

Дементьев В. Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие. — М., 1998.

Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления. — М., 2006.

Контрольные вопросы по курсу

1. Возникновение и развитие корпораций. Основные черты современной корпорации.
2. Порядок создания и регистрации корпораций.
3. Основные проблемы корпоративного управления.
4. Этапы становления корпоративного управления в России.
5. Основы правового регулирования деятельности корпораций.
6. Общая характеристика моделей управления акционерными обществами развитых рынков капитала.
7. Типы корпоративных объединений.
8. Акционерное общество как эффективная форма организации корпоративного бизнеса.
9. Система органов управления корпорации (состав, принцип деятельности, компетенция).
10. Роль бизнес-планирования в управлении современной корпорацией.
11. Типы корпоративных стратегий.
12. Особенности реализации стратегий горизонтальной и вертикальной интеграции.
13. Проблемы слияний и поглощений.
14. Выпуск, размещение, обращение и регистрация корпоративных ценных бумаг.
15. Дивидендная политика корпорации. Порядок выплаты дивидендов акционерам корпорации.
16. Управление пакетами акций.
17. Анализ возможностей корпорации. Анализ продукции, внутренней структуры, внешнего окружения.
18. Управление финансами и его роль в системе управления корпорации.
19. Организация единой финансовой, инвестиционной и кредитной деятельности. Общие требования к финансовой отчетности корпорации.
20. Консолидированная отчетность корпорации. Финансовые результаты корпораций.

21. Методы анализа финансового состояния корпорации.
22. Анализ, прогнозирование и планирование денежных потоков.
23. Структура капитала и значение собственного капитала.
24. Формы корпоративного контроля, субъекты контроля.
25. Роль финансового контроля в управлении корпорацией.
26. Проблемы собственных и внешних источников финансирования.
27. Основные задачи управления процессом формирования и использования прибыли.
28. Виды рисков. Методы снижения рисков.
29. Корпоративное страхование.
30. Виды финансовых инвестиций и особенности управления ими.
31. Инвестиционная активность корпораций.
32. Предпосылки, проблемы и условия интеграции банковского и промышленного капитала.
33. Понятие финансового капитала и концентрации производства. Роль финансового капитала в формировании ФПГ.
34. Особенности организации и деятельности отечественных ФПГ.
35. Государственное регулирование деятельности ФПГ.
36. Виды финансово-промышленных групп.
37. Роль банков в ФПГ. Проблемы финансирования.
38. Организационный и экономический механизмы совместной деятельности участников ФПГ.
39. Планирование и управление эффективностью функционирования технологической цепочки.
40. Основные тенденции развития ФПГ в международной экономической системе.
41. Перспективы развития отечественных ФПГ. Совершенствование системы государственного регулирования деятельности ФПГ.

42. Корпоративные отношения.
43. Баланс интересов: топ-менеджмент, акционеры, инвесторы.
44. Корпоративная культура.
45. Организация документационного обеспечения управления в корпорации.
46. Применение современных информационных систем и информационных технологий в корпорации.
47. Основные принципы деятельности транснациональных корпораций.
48. Предпосылки и условия возникновения монополий. Виды монополий.
49. Влияние монополий на экономику.
50. Роль корпораций в международной экономической системе.

Глоссарий¹

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО — корпорация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, а члены несут ответственность за убытки в пределах стоимости принадлежащих им акций. Различаются открытые и закрытые акционерные общества.

АНДЕРРАЙТЕР — фирмы, действующие как посредники между компанией, реализующей ценные бумаги, и инвесторами.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — особый режим управления предприятием, вводимый после принятия арбитражным судом решения о банкротстве предприятия, при котором происходит передача всех прав по управлению от администрации к назначенному конкурсному управляющему.

АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО — действующие на территориях государства нормативные правовые акты, содержащие положения по предупреждению, ограничению и пресечению монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции.

АНТИМОНОПОЛЬНЫЙ ОРГАН — государственное учреждение, осуществляющее контроль за соблюдением антимонопольного законодательства. В России — Министерство по антимонопольной политике (МАП).

АРБИТРАЖНАЯ КОМИССИЯ — орган корпорации, целью которого является предупреждение и устранение недостатков во внутривозвращенной деятельности корпорации. Регулирует

взаимные имущественные претензии структурных подразделений корпорации, а также рассматривает правонарушения со стороны структурных подразделений, выражающиеся в умалении имущественных интересов корпорации и причинении убытков.

АССОЦИАЦИЯ — добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

БАНКОВСКИЙ ХОЛДИНГ — объединение юридических лиц с участием кредитной организации (кредитных организаций), в котором юридическое лицо, не являющееся кредитной организацией (головная организация банковского холдинга), имеет возможность прямо или косвенно (через третье лицо) оказывать существенное влияние на решения, принимаемые органами управления кредитной организации (кредитных организаций). Банковский холдинг не является юридическим лицом.

БАНКОВСКАЯ ГРУППА — объединение кредитных организаций, в котором одна (головная) кредитная организация оказывает прямо или косвенно (через третье лицо) существенное влияние на решения, принимаемые органами управления другой (других) кредитной организации (кредитных организаций). Банковская группа не является юридическим лицом.

БАНКРОТСТВО — несостоятельность должника (предприятия, фирмы, банка) оплатить свои долговые обязательства.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ — властный акт компетентного государственного органа, подтверждающий законность создания корпорации (предпринимательского образования) и дающий право осуществлять предпринимательскую деятельность.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ В РЫНОЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ — система типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям.

¹ Трактовка основных терминов и определений приведена в соответствии с мнениями отдельных специалистов (см. список литературы) на основании действующей нормативно-правовой базы.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ (деятельности) — развитие производственной деятельности корпорации, при котором она осваивает новые для себя отрасли, не связанные напрямую с ее производством.

ДОМИНИРУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ — исключительное положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке, дающее ему возможность самостоятельно или совместно с другими хозяйствующими субъектами диктовать условия потребителям и (или) конкурентам, затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам или иным образом ограничивать конкуренцию.

ИНВЕСТИЦИИ — долгосрочное вложение капитала в предприятие, различные отрасли хозяйства с целью получения прибыли, а также затраты на приобретение материальных активов.

ИНТЕГРАЦИЯ — углубление сотрудничества субъектов управления, их объединение, укрепление взаимодействия и взаимозависей между компонентами системы управления.

ИНТЕГРАЦИЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ — развитие производственной деятельности корпорации, при котором она осваивает отрасли экономической деятельности, ее поставщиков или потребителей.

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ — развитие производственной деятельности корпорации, при котором она осваивает новые географические рынки.

КАРТЕЛЬ — одна из основных форм соглашений о монополизации рынка, в отличие от концернов и трестов непосредственно не затрагивающих производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в союз предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене партнерами. Бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, ус-

тановления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли.

КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ — совокупность полезных потребительских свойств продукта труда, определяющих его способность удовлетворить определенные потребности человека и общества в соответствии со своим назначением.

КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ СЛУЖАЩИХ КОРПОРАЦИИ — нормативный акт органа управления корпорации, регулирующий отношения между администрацией и служащими, основанные на принципе взаимного уважения личности.

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА — сведения о корпорации, в сохранении которых имеется оправданный экономический интерес, известные ограниченному кругу лиц. К ним относятся сведения, подрывающие безопасность и экономическую выгоду корпорации, информация ноу-хау, договора и факты их заключения, планы работы корпорации и т. д.

КОНГЛОМЕРАТНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ — группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнородных продуктов (не конкурирующих друг с другом).

КОНГЛОМЕРАТНОЕ СЛИЯНИЕ — слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ — способность продукции соответствовать потребностям рынка, способность корпорации осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для совершенствования производства.

КОНСОЛИДАЦИЯ — слияние, при котором создается совершенно новая компания, а поглощаемая и поглощающая компании прекращают самостоятельное существование.

КОНСОРЦИУМ — временное объединение корпораций, банков и других самостоятельных хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач, таких как, например, совместное проведение крупных финансовых операций по

размещению займов, акций; осуществление наукоемких или капиталоемких проектов, в том числе международных.

КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ — минимальная доля акций, дающая возможность их владельцам осуществлять фактический контроль за деятельностью корпорации.

КОНЦЕРН — добровольное объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий. Имеет общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями. Могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединяют предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперативных связях. Образуется вокруг крупной материнской компании или холдинга, контролирующего несколько юридически самостоятельных компаний.

КОРНЕР — форма корпоративных объединений с целью переброски, аккумуляции, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара. Соединенный капитал используется для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их либо завладеть контрольным пакетом акций.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной корпорации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.

КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО — система норм, устанавливаемых органами управления корпорации, выражающих волю ее коллектива, регулирующих различные стороны деятельности корпорации, являющихся обязательными для участников корпорации и охраняемых силой корпоративного и государственного принуждения.

КОРПОРАТИВНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ — документы органов управления корпорации, содержащие корпоратив-

ные нормы. Различаются по субъектам (акты корпоративных референдумов, общих собраний), по отраслевому признаку (финансовые, административные, трудовые и т. д.).

КОРПОРАТИВНЫЕ НОРМЫ — правила поведения, выработанные органами управления корпорации, которые распространяются на членов корпорации и регулируют отношения, складывающиеся внутри корпорации.

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ — все окружающие корпорацию и находящиеся внутри нее объекты, в отношении которых члены корпорации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями корпорации.

КОРПОРАТИВНЫЙ КЛИМАТ — особенности восприятия сотрудниками приоритетных задач корпорации.

КОРПОРАТИВНЫЙ ОБЫЧАЙ — обычай, применение которого обеспечивается мерами воздействия (поощрениями или санкциями) со стороны корпорации.

КОРПОРАЦИЯ — коллективное образование, организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединенных капиталах (добровольных взносах), предусматривающая долю собственную, осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность и характеризующаяся значительной концентрацией управленческих функций на верхнем уровне иерархической структуры.

КУМУЛЯТИВНОЕ ГОЛОСОВАНИЕ — процедура голосования, при которой акционер может голосовать всеми своими голосами за одного кандидата в совет директоров корпорации. Для подсчета голосов каждого акционера общее количество акций у каждого умножается на количество избираемых директоров. Все директора избираются одновременно. Акционер может распределять голоса по своему усмотрению. В совет директоров избирается установленное количество кандидатов, набравших наибольшее число голосов.

КРЕДИТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ — сделки, при которых одна сторона уступает другой в собственность какие-либо ценности на условиях возврата их эквивалента по прошествии некоторого времени.

ЛИКВИДНОСТЬ — способность корпорации погасить в срок свои краткосрочные обязательства (возвратить долги). Ликвидность характеризует краткосрочная платежеспособность предприятия, возможность реализации, продажи, превращения материальных ценностей в наличные деньги. В качестве показателя ликвидности используется отношение суммы задолженности предприятия к сумме ликвидных средств.

ЛИСТИНГ — внесение акции компании в список акций, котирующихся на биржевом рынке.

МЕЖДУНАРОДНАЯ МОНОПОЛИЯ — крупная фирма с активами за рубежом или союз фирм разной национальной принадлежности, устанавливающих господство в одной или нескольких сферах мирового хозяйства с целью максимизации прибыли. По своим формам международные монополии подразделяются на две основные группы: базирующиеся на общей монополистической собственности тресты и концерны (транснациональные и многонациональные монополии) и межфирменные союзы (картели и синдикаты).

МЕТОД АНАЛОГИЙ — метод проектирования организационных структур управления, основанный на сравнении со структурами аналогичных предприятий, включая сравнение с типовыми структурами управления.

МЕТОД ОРГАНИЗАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ — метод проектирования организационных структур, основанный на разработке формализованных математических, графических и других отображений распределения полномочий и ответственности.

МЕТОД СТРУКТУРИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ — метод проектирования организационных структур, основанный на разработанной ранее на предприятии системе функциональных стратегий (целей) и установлении соответствия организационной структуры выработанной системе стратегий (целей).

МЕТОД ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ — метод проектирования организационных структур управления, основанный на проведении экспертных опросов руководителей и специалистов для выявления “узких мест”, проблем в работе аппарата

управления и получения рекомендаций по совершенствованию структуры.

МОНОПОЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ — это процесс захвата фирмами ключевых позиций в области производства и реализации продукции, установление ими своего монополизма. Может иметь естественное либо искусственное происхождение. Основными формами монополизации экономики являются картели, синдикаты, тресты и концерны.

МОНОПОЛИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ — противоречащие национальному антимонопольному законодательству действия (бездействие) хозяйствующих субъектов, органов власти и управления, направленные на недопущение, ограничение или устранение конкуренции и (или) ущемляющие законные интересы потребителей.

МОНОПОЛИЯ — исключительное право государства или другого хозяйствующего субъекта в какой-либо сфере деятельности. Абсолютное преобладание в экономике единоличного производителя или продавца продукции. Такое преобладание обеспечивает предпринимательской фирме (фирмам) или иным субъектам хозяйствования, добившимся монополии, т. е. монополистам, исключительное право распоряжения ресурсами, возможность давления на конкурентов, потребителей и общество в целом, возможность получения сверхприбылей и устойчивого получения прибылей вообще. Монополия может возникать как продукт естественного либо искусственного монополизма.

НАЛОГИ — обязательные, индивидуально-безвозмездные платежи организаций и граждан, установленные законодательным органом власти, обеспечиваемые государственным принуждением и не носящие характера наказания.

НАЛОГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ — формирование хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета и финансовых результатов, которое при прочих равных показателях ведет к наименьшим размерам выплат налогов и других аналогичных платежей.

ОБЩЕПРИНЯТЫЕ БУХГАЛТЕРСКИЕ ПРИНЦИПЫ — общий набор стандартов и процедур, используемых при подготовке проверенных финансовых отчетов.

ПОСРЕДНИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ — отношения между менеджментом и акционерами корпорации. Проблема посредничества — возможность конфликта интересов между акционерами и менеджментом корпорации.

ПРЕДЕЛЫ КОРПОРАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ — установленные законом рамки, в которых корпорациям предоставляется возможность действовать самостоятельно.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ — инициативная деятельность хозяйствующих субъектов, направленная на получение прибыли и основанная на их самостоятельности, ответственности, новаторстве и риске.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ — способность активов к выпуску определенного объема продукции за единицу времени в процессе хозяйственного использования.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦИКЛ — часть операционного цикла предприятия, характеризующая период полного оборота материальных элементов оборотных активов, используемых для обслуживания производственного процесса (начиная с момента поступления сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих и заканчивая моментом отгрузки изготовленной из них готовой продукции).

ПРЯМОЕ ГОЛОСОВАНИЕ — процедура голосования, при которой акционер должен голосовать всеми своими акциями за каждого кандидата в совет директоров корпорации. По каждому кандидату проводится отдельное голосование. При данной процедуре способом получить места в совете директоров является владение 50% плюс 1 акция.

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ — орган корпорации, избираемый общим собранием ее акционеров для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью корпорации. Порядок деятельности ревизионной комиссии определяется соответствующим положением, утверждаемым общим собранием акционеров.

СИНДИКАТ — одна из форм объединения предприятий, осуществляющих общую коммерческую деятельность (опреде-

ление цен, закупка сырья, сбыт продукции и т. п.) при сохранении производственной и юридической самостоятельности.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОДЕКС КОРПОРАЦИИ — нормативный акт органа управления корпорации, содержащий порядок осуществления наградений, предоставления льгот и пособий, распространяемый на работников, состоящих в списочном составе всех структурных подразделений корпорации.

СОЮЗ — это объединение по отраслевому, территориальному или иному признаку в целях обеспечения общих интересов участников в государственных, международных и иных организациях.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС — соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

СТРУКТУРА КАПИТАЛА — сочетание заемного и собственного капитала.

ТОВАРНЫЙ РЫНОК — сфера обращения товаров (продукции, работ, услуг), не имеющих заменителей, либо взаимозаменяемых товаров в пределах территории государства или его части.

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ — предприятия (финансово-промышленные объединения), которым принадлежат или которые контролируют комплексы производства или обслуживания, находящиеся за пределами той страны, в которой эти корпорации базируются, имеющие обширную сеть филиалов и отделений в разных странах и занимающие ведущее положение в производстве того или иного товара.

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕСТЫ И КОНЦЕРНЫ — компании, находящиеся в собственности, под контролем и управлением предпринимателей одной страны.

ТРЕСТ — одна из форм экономических объединений, в рамках которой участники теряют производственную, коммерческую, а часто и юридическую самостоятельность. Реальная власть в тресте сосредоточивается в руках правления или головной компании. Преимущественное развитие тресты получили в

отраслях, производящих однородную продукцию. В современный период тресты встречаются редко. В СССР в 1921–30 гг. — хозрасчетные объединения предприятий одной отрасли. В России в строительстве — организационно-производственная единица (например строительно-монтажные тресты).

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ БАНКОВСКОГО ХОЛДИНГА — хозяйственное общество, основным направлением которого является управление деятельностью кредитных организаций, входящих в банковский холдинг. Управляющая компания банковского холдинга создается коммерческой организацией, являющейся головной организацией банковского холдинга, в целях управления деятельностью всех кредитных организаций, входящих в банковский холдинг. При этом управляющая компания банковского холдинга исполняет обязанности головной организации банковского холдинга. Управляющая компания банковского холдинга не вправе заниматься страховой, банковской, производственной и торговой деятельностью. Головная организация банковского холдинга определяет решения управляющей компании банковского холдинга по вопросам, отнесенным к компетенции собрания ее учредителей (участников), в том числе о ее реорганизации и ликвидации.

ФОНДОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ — группа активов (ценных бумаг), которыми владеет инвестор.

ФПГ — зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели.

ФРАНЧАЙЗА — объединение, в соответствии с которым крупная корпорация обязуется снабжать мелкую компанию своими товарами, рекламными услугами, технологиями, предоставлять услуги в области менеджмента, маркетинга с учетом местных условий или особенностей обслуживаемой фирмы.

ХОЗЯЙСТВУЮЩИЕ СУБЪЕКТЫ — юридические лица всех форм собственности, занимающиеся деятельностью по производству, реализации, приобретению товаров и услуг, а

также физические лица, осуществляющие самостоятельную предпринимательскую деятельность.

ХОЛДИНГ — акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одной или нескольких корпораций, управляющая или контролирующая их деятельность и определяющая общую стратегию развития.

Литература

1. Азатян С., Махнев А. Слияния и поглощения в новой экономике: перспективы для России // Рынок ценных бумаг. — 2001. — № 7(190).
2. Андронов В. В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы и государственное регулирование. — М.: Экономика, 2002.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
4. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. — М.: Финансы и статистика, 1995.
5. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом. — М.: Финансы и статистика, 1995.
6. Бандурин А. В. Деятельность корпораций. — М.: Буквица, 1999.
7. Бандурин А. В., Зинатулин Л. Ф. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. — М.: Буквица, 1999.
8. Бандурин А. В., Орехов С. А. Менеджмент финансово-промышленных групп. — М.: МЭСИ, 1999.
9. Бандурин В. В., Бельский Л. П., Блинов В. В. Корпоративное управление в условиях рынка (на примере финансово-промышленных групп). — М.: Издательство МО РФ, 1996.
10. Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации. — М.: ИНФРА-М, 2000.
11. Беляева И. Ю. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты (российский опыт). — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.
12. Беляева И. Ю., Эскиндаров М. А. Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: теория и практика. — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1998.
13. Березной А. В. Транснациональные корпорации на рынках развивающихся стран. — М.: Наука, 1991.
14. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1996.
15. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2002.
16. Бочаров В. В. Корпоративные финансы. — СПб.: Питер, 2001.
17. Бочаров М. К. Наука управления: новый подход. — М.: Знание, 1990.
18. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 1997.
19. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. / Пер. с англ. / Под ред. В. В. Ковалева. — СПб.: Экономическая школа, 1998.
20. Волков В. Н., Воронков В. А., Денисов А. А. и др. Теория систем и методы системного анализа в управлении и связи. — М.: Радио и связь, 1983.
21. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд. — М.: Гардарики, 2002.
22. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — М.: Гардарики, 1999.
23. Губин Е. П. и др. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе. — М.: Юрист, 1999.
24. Дементьев В. Е. Становление ФПГ и ТФПГ в российской экономике. — М., 1998.
25. Денисов А. Ю., Жданов С. А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. — М.: Дело и Сервис, 2002.
26. Джафаров Д. "Враждебное" поглощение по-российски: причины популярности банкротств // Управление компанией. — 2001. — № 5.
27. Зайцев Б. Ф., Агурбаш Н. Г., Ковалева Н. Н., Малютин О. А. Механизм создания российских региональных финансово-промышленных групп. — М.: Экзамен, 2001.

28. Зубарев И. В., Ключников И. К. Механизм экономического роста транснациональных корпораций. — М.: Высшая школа, 1990.
29. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. — М.: Альпина Паблишер, 2001.
30. Информационные технологии управления: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Г. А. Титоренко. — М.: Юнити-Дана, 2005.
31. Карапетян Л. Концептуальные вопросы социального управления // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 5.
32. Кашанина Т. В. Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). — М.: ИНФРА-М, 1999.
33. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2003.
34. Ковалевский А. А. Транснациональный бизнес и развивающиеся страны: механизм экономического взаимодействия. — М.: Наука, 1990.
35. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987.
36. Корпоративное управление. Владелец, директора и наемные работники акционерного общества / Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
37. Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. — 2-е изд. — СПб.: КультИнформПресс, 2002.
38. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.: Русская деловая литература, 1998.
39. Куделя А. Д. Стратегический корпоративный менеджмент / Под ред. В. А. Трайнева. — М., 2000.
40. Кукура С. П. Теория корпоративного управления. — М.: Экономика, 2004.
41. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. — М.: Экономика, 2000.
42. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. — М.: Русская Деловая Литература, 1999.
43. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Под ред. О. Н. Сосковца. — Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2001.
44. Маршев В., Телешова И. Об управлении в государственном и частном секторах // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 5.
45. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002.
46. Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003.
47. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочн. пособ. / Под ред. И. И. Мазур. — М.: Высшая школа, 2000.
48. Мельников С. Б. Формирование корпоративного управления. МО России. — М.: АРИНА, 1996.
49. Мильнер Б. З. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2004.
50. Миронов А. А. Концепции развития транснациональных корпораций. — М.: Мысль, 1981.
51. Митрофанов А. Н. Некоторые аспекты современных направлений развития транснациональных корпораций и проблемы прямых иностранных инвестиций // Философия хозяйства. — 2002. — № 4(22).
52. Моисеев Н. Н. Математические задачи системного анализа. — М.: Наука, 1981.
53. Мухин В. И. Исследование систем управления. — М.: НИИ, 2000.
54. Наумов М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией. — 2002. — № 7(14).
55. Орехов С. А. Менеджмент финансово-промышленных групп (курс лекций). — М.: МЭСИ, 1998.
56. Орехов С. А. Проблемы диверсификации во внешнеэкономической деятельности корпораций. Практика международных

расчетов и механизмы валютного регулирования. — М.: ИНИОН РАН, 2001.

57. Орехов С. А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа. — М.: Буквица, 2000.

58. Орехов С. А. Статистические аспекты исследования диверсификации корпорации. — М.: ИНИОН РАН, 2001.

59. Орехов С. А. Методы анализа деятельности коммерческих банков. — М.: Диалог — МГУ, 1998.

60. Орехов С. А., Селезнев В. А. Теория корпоративного управления: Учебно-практическое пособие. — М.: МЭСИ, 2004.

61. Орехов С. А., Селезнев В. А. Современное корпоративное управление: проблемы теории и практики. — М.: Маркет ДС, 2004.

62. Орехов С. А., Селезнев В. А. Основы корпоративного управления: Учебник. — М.: Маркет ДС, 2006.

63. Орехов С. А., Селезнев В. А. Раскрытие информации как приоритетное направление повышения эффективности корпоративного управления // Теория и практика современного менеджмента: Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. д.э.н. проф. С. Д. Ильенковой. — М.: ИНИОН РАН, 2002.

64. Орехов С. А., Селезнев В. А. Организация финансового контроля в корпоративных структурах // Экономические и правовые аспекты микро- и макропроцессов в России: Сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов. — М.: Московский институт предпринимательства и права, 2003.

65. Орехов С. А., Селезнев В. А. Проблемы организации защиты инсайдерской информации в корпоративных структурах // Проблемы современных экономических трансформаций. Материалы Международного научно-практического семинара. — М.: ИНИОН РАН, 2004.

66. Осипов Д. Методы приобретения контроля над компаниями // Рынок ценных бумаг. — 2001. — № 9(192).

67. Пирогов А. Н. Оценка слияний и поглощений российских компаний // Финансовые рынки. — 2001. — № 5.

68. Пирогов А. Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5.

69. Поршнев А. Г. и др. Управление организацией. — М.: ИНФРА-М, 1996.

70. Предпринимательство: Учебник / Под ред. М. Г. Лапуста. — М.: ИНФРА-М, 2002.

71. Рудык Н. Б., Семенкова Е. В. Рынок корпоративного контроля: слияния, поглощения и выкупы долговым финансированием. — М.: Финансы и статистика, 2000.

72. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 5.

73. Селезнев В. А. О некоторых направлениях совершенствования корпоративного управления // Современные проблемы экономики России и пути их решения: Сборник научных статей межвузовской конференции. Вып. 1. — М.: Московский институт предпринимательства и права, Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2001.

74. Селезнев В. А. Гарантия соблюдения прав акционеров — раскрытие информации о корпорации // Экономические и правовые аспекты микро- и макропроцессов в России: Сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов. — М.: Московский институт предпринимательства и права, 2003.

75. Селезнев В. А. Особенности корпоративного управления и государственного регулирования деятельности зарубежных корпораций // Проблемы современных экономических трансформаций. Материалы Международного научно-практического семинара. — М.: ИНИОН РАН, 2004.

76. Словарь современной экономической теории Макмиллана. — М.: ИНФРА-М, 2003.

77. Смирнов И. О некоторых аспектах рынка слияний и поглощений // Управление компанией. — 2002. — № 3(10).

78. Смирнов Э. А. Основы теории организации. — М.: ЮНИТИ, 1998.

79. Смирнова В. Г., Мильнер Б. З., Латфуллин Г. Р., Антонов В. Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для

менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 2000.

80. Современное управление: Энциклопедический справочник / Под ред. Н. Д. Карпухина, Б. З. Мильнера: В 2-х т., 1-й том — М.: ИЗДАТ-ЦЕНТР, 1997.

81. Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб: Питер, 2001.

82. Стасюк К. Какие слияния будут успешными? // Управление компаний. — 2002. — № 4(11).

83. Тишкин И. Слияния на рынке страховых компаний // Финансист. — 2001. — № 11-12.

84. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

85. Фельдман А. Б. Управление корпоративным капиталом. — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.

86. Фельдман А. Б. Производные финансовые и товарные инструменты. — М.: Финансы и статистика, 2003.

87. Храброва И. А. Корпоративное управление. — М.: Альпина, 2000.

88. Чуб Б. А., Курчаков Р. С. Корпоративное управление. — Казань: Изд-во “ДЛС”, 2000.

89. Шимаи М. Роль и влияние транснациональных корпораций в глобальных сдвигах в конце XX столетия // Проблемы теории и практики управления. — № 3. — 1999.

90. Эскиндаров М. А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. — М.: Республика, 1999.

91. In Many Big Merger Deals, Ego and Pride Play Big Poles in Which Way Talks Go // The Wall Street Journal. — 1996. — Aug. 22.

92. Joseph L. Bower “Not all M&As are alike — and that matters” // Harvard Business Review, March 2001.

93. Larson K.D., Gonedes N.J. Business Combinations: An Exchange Ratio Determination Model // The Accounting Review. — 1969. — October.

94. Myers B. T. Merger Integration // Chain Store Age. — 1998. — Vol. 74(1).

95. Monti braves the catcalls // The Economist, Dec 15, 2001.

96. Nardoza F.J. After the Merger: Now What? // Lodging Hospitality. — 1997. — Vol. 54(3).

97. Ratner Juliana “Bumper year may not be matched” // Financial Times, Jun 26, 2001.

98. Saigol Lina “Dealmakers prepare for long and slow year” // Financial Times, Feb 22, 2002.

99. Survey “International Mergers & Acquisitions 2001”, Financial Times

100. Survey “International Mergers & Acquisitions 2000”, Financial Times.

101. Tetenbaum T.J. Beating the Odds of Merger and Acquisition Failure: Seven Key Practices that Improve the Chance for Expected Integration and Synergies // Organizational Dynamics. — 1999. — Vol. 9.

102. Terry B. Integration Problems and Turn around Strategies in a Cross-border Merger // International Review of Financial Analysis. — 2000. — Vol. 2.

103. UNCTAD “World Investments Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development”, United Nations, Geneva and New York, 2000.

104. UNCTAD “World Investments Report 2001”, United Nations, Geneva and New York, 2001.

Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.

2. Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948-1 “О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках.

3. Федеральный закон от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ “О естественных монополиях”.

4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ “Об акционерных обществах”.

5. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 “О банках и банковской деятельности”.

6. Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ “О рынке ценных бумаг”.

7. Федеральный закон от 5 марта 1999 г. № 46-ФЗ “О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг”.

8. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ “Об обществах с ограниченной ответственностью”.

9. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ “О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей”.

10. Указ Президента РФ от 1 апреля 1996 г. № 443 “О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп”.

11. Указ Президента Российской Федерации от 16 июля 1997 г. № 730 “О государственной комиссии по защите прав инвесторов на финансовом и фондовом рынках России”.

12. Указ Президента Российской Федерации от 5 мая 1999 г. № 544 “Об обеспечении надежного функционирования единой системы газоснабжения при осуществлении ОАО “Газпром” мер по совершенствованию своей структуры”.

13. Постановление Правительства РФ от 16 января 1995 г. № 48 “О программе содействия формированию финансово-промышленных групп”.

14. Постановление Правительства РФ от 5 августа 2000 г. № 581 “О совете по предпринимательству при Правительстве Российской Федерации”.

15. Постановление Правительства РФ от 22 мая 1996 г. № 621 “О порядке ведения государственного реестра финансово-промышленных групп Российской Федерации”.

16. Приказ Минэкономки РФ от 20 марта 1998 г. № 97 “Об организации в Минэкономки России работы по государственному регулированию создания, деятельности и ликвидации финансово-промышленных групп”.

17. Приказ Минэкономки РФ от 7 февраля 1996 г. № 2 “О порядке регистрации акционерных обществ с иностранными инвестициями”.

18. Распоряжение Госкомимущества РФ от 26 января 1996 г. № 106-р “О порядке регистрации финансово-промышленных групп”.

19. Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 119-ФЗ “Об аудиторской деятельности”.

20. Соглашение глав правительств СНГ от 15 апреля 1994 г. “О содействии в создании и развитии производственных, коммерческих, кредитно-финансовых, страховых и смешанных транснациональных объединений”.

21. Закон РФ от 21 мая 1993 г. № 5003-1 “О таможенном тарифе”.

22. Постановление ФК ЦБ РФ от 2 октября 1997 г. № 27 “Об утверждении Положения о введении реестра владельцев именных ценных бумаг”.

Интернет-источники

<http://www.expert.ru>

<http://www.kommersant.ru>

<http://www.vlast.kommersant.ru>

<http://www.ma-journal.ru>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.ptpu.ru>

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*

Художник — *В. А. Антипов*

Верстка — *А. А. Толли*

Редактор, корректор — *А. Ф. Пилунова*

Ответственный за выпуск — *А. Ф. Пилунова*

Учебное пособие

С. А. Орехов

В. А. Селезнев

Н. В. Тихомирова

Корпоративный менеджмент

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 14.09.2011. Формат 60×84 1/16.
Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Печ. л. 27,5.
Тираж 1000 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.

Для писем: 129347, Москва, п/о И-347

Тел./факс: 8(499) 182-01-58, 182-11-79, 183-93-01

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж

office@dashkov.ru — офис;

<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,
140006, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86