

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Баламирзоев Назим Лиядинович
Должность: Ректор
Дата подписания: 07.10.2025 11:36:55
Уникальный программный ключ:
5cf0d6f89e80f49a334f6a4ba58e91f3326b9926

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет финансов и аудита
Кафедра мировой экономики

Эсетова А.М.

**КОРПОРАЦИИ В
МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Учебное пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.01
– Экономика, магистерская программа «Международная экономика»



ББК 65. 298 (2Рос)я73

Корпорации в мировой экономике. Учебное пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.01 – Экономика, магистерская программа «Международная экономика», автор – Эсетова А.М., д.э.н., профессор, зав. кафедрой мировой экономики, Махачкала, ДГТУ, 2016 - 127с.

Рецензенты:

Гаджиева Х.И., к.э.н., доцент, начальник Управления социальной политики и экономического сотрудничества Министерства экономики и территориального развития Республики Дагестан.

Исалова М.Н., д.э.н., профессор, зав.кафедрой бухгалтерского учета, ДГТУ.

Автор:

Эсетова А.М., д.э.н., профессор, зав. кафедрой мировой экономики, ДГТУ.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС ВО, рекомендаций ООП по направлению подготовки магистров 38.04.01 – Экономика, программа «Международная экономика».

Содержание учебного пособия апробировано в учебном процессе ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет».

Рекомендуется для студентов, аспирантов и преподавателей вузов.

Учебное пособие подготовлено в рамках базовой части государственного задания, проект № 2916 «Разработка организационно-экономического механизма эффективного развития отраслей экономики».

ББК 65. 298 (2Рос)я73

ISBN 978-5-9909038-2-1

Печатается согласно постановления Ученого совета ФГБОУ ВО «Дагестанского государственного технического университета» от 28 апреля 2016 года.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ, СУЩНОСТЬ И ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ.....	6
1.1. Роль международных корпораций в мировой экономике	6
1.2. Этапы развития международных корпораций	8
1.3. Роль международных корпораций в мировом хозяйстве	11
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОТИВЫ И МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ.....	17
2.1. Мотивы и цели международной предпринимательской деятельности	17
2.2. Стратегия развития международной корпорации	20
ГЛАВА 3. ЭВОЛЮЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ.....	25
3.1. Условия возникновения международных корпораций	25
3.2. Основные особенности развития ТНК	27
3.3. Роль ТНК в мирохозяйственных связях	29
ТЕМА 4. СПЕЦИФИКА И МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ.....	31
4.1. Понятие корпорации как хозяйствующего субъекта, принципы организации	31
4.2. Стратегии интеграционного развития корпораций	32
4.3. Интеграционные типы корпораций	35
4.4. Типы надфирменных образований (организационные типы построения корпоративных структур).....	37
ГЛАВА 5. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ	40
5.1. Общее собрание акционеров (ОСА)	40
5.2. Совет директоров (СД)	41
5.3. Исполнительные органы общества	44
5.4. Корпоративный секретарь	46
ГЛАВА 6. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ В КОРПОРАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	48
6.1. Понятие корпоративной культуры и основные принципы корпоративной этики	48
6.2. Принципы корпоративной культуры для заинтересованных лиц	51
6.3. Типы корпоративных культур	53
6.4. Проблемы формирования корпоративной культуры в международной корпорации.....	55
ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	62
7.1. Понятие корпоративного управления.....	62
7.2. Развитие системы корпоративного управления в России и за рубежом	64
7.3. Система корпоративного управления, принципы и факторы ее построения	66
ГЛАВА 8. РАЗВИТИЕ ТЕОРИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	69
8.1. Теории корпоративного управления.....	69
8.2. Современные модели корпоративного управления	72
ГЛАВА 9. МОДЕЛИ И СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	82
9.1. Характеристики моделей корпоративного управления (англо-американская, германская, японская) их особенности	82
9.2. Немецкая (германская) модель.....	84
9.3. Японская модель	85
9.4. Сравнительный анализ моделей: сходства, отличия, перспективы развития	86

9.5. Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	90
9.6. Становление корпоративного управления в России	91
ГЛАВА 10. КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ	93
10.1. Понятие и типы корпоративного конфликта. Причины и участники конфликтов.	93
10.2. Методы защиты от недружественных присоединений.....	95
10.3. Урегулирование корпоративных конфликтов.....	97
ГЛАВА 11. ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ	99
11.1. Сущность корпоративных финансов.....	99
11.2. Основные финансовые инструменты корпоративного управления	101
11.3. Общие требования и финансовые отчетности корпорации.	103
Консолидированная отчетность	103
11.4. Управление стоимостью и эффективностью корпорации	104
11.5. Управление финансовыми рисками корпорации	107
ГЛАВА 12. РОЛЬ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОПОРАЦИЙ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	108
12.1. Развитие транснациональных корпораций в условиях глобализации	108
12.2. Регулирование деятельности ТНК	115
12.3. Перспективы развития международных корпораций и мирового хозяйства в посткризисном периоде	121
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	125

ВВЕДЕНИЕ

В современном мировом хозяйстве рост прямых иностранных инвестиций, выход технологического разделения труда за пределы фирм, отраслей и национальных границ сопровождается появлением гигантских международных научно-производственных комплексов с филиалами в разных странах и на разных континентах.

Международные корпорации превращают мировую экономику в международное производство, обеспечивая ускорение научно-технического прогресса во всех его направлениях — технический уровень и качество продукции, эффективность производства, совершенствование форм менеджмента, управления предприятиями. Возникновение международных корпораций является закономерным результатом развития мировой экономики и международных экономических отношений, с одной стороны, и мощным фактором их развития, с другой. Опыт мирового развития показывает, что процесс интернационализации производства как главной предпосылки создания международных корпораций в основе своей имеет модель последовательной интернационализации.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС ВО и рекомендациями ООП по направлению подготовки магистров 38.04.01 – Экономика, магистерская программа «Международная экономика», а также утвержденной рабочей программы по дисциплине «Международные корпорации».

Научный уровень содержательной части учебного пособия позволяет сформировать у студентов следующие компетенции: умение использовать нормативно- правовые документы в своей деятельности; способность на основе действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические показатели, характеризующие деятельность международных корпораций; способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики об экономических процессах и явлениях, происходящих в данной сфере мировой экономики; способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор о состоянии международных корпораций; изучить механизм корпоративного управления и т.д.

Автором соблюдены психолого-педагогические требования к методике распределения изучаемого материала, что способствует закреплению навыков, полученных студентами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ, СУЩНОСТЬ И ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ

1.1. Роль международных корпораций в мировой экономике

В современном мировом хозяйстве рост прямых иностранных инвестиций, выход технологического разделения труда за пределы фирм, отраслей и национальных границ сопровождается появлением гигантских международных научно-производственных комплексов с филиалами в разных странах и на разных континентах.

Международные корпорации превращают мировую экономику в международное производство, обеспечивая ускорение научно-технического прогресса во всех его направлениях — технический уровень и качество продукции, эффективность производства, совершенствование форм менеджмента, управления предприятиями.

Возникновение международных корпораций является закономерным результатом развития мировой экономики и международных экономических отношений, с одной стороны, и мощным фактором их развития, с другой.

Опыт мирового развития показывает, что процесс интернационализации производства как главной предпосылки создания международных корпораций в основе своей имеет модель последовательной интернационализации

Международные корпорации представляют собой гигантские промышленно-финансовые объединения, интернациональные по сфере своей деятельности, построенные по принципу централизованного планирования и управления в мировом масштабе, активно участвующие в процессах мировой торговли, инвестирования капитала, обмена технологиями, производственного и научно-технического сотрудничества, миграции рабочей силы, усиливающие процесс интернационализации мира, активно использующие объективные тенденции МРТ и способствующие установлению новых схем во всемирном разделении труда.

Ориентированная на расширение сбыта за рубежом данная модель хозяйствования отражает последовательное дополнение исторически и логически первой формы интернационализации - товарного экспорта новыми формами международной предпринимательской деятельности - экспортом лицензий, торговой марки, прямыми зарубежными инвестициями.

Корпоративная форма бизнеса - явление сравнительно новое, которое возникло как ответ на определенные требования времени.

Прежде всего, рассмотрим определение корпорации. Наиболее полное определение можно найти в "Большом коммерческом словаре" "Большой коммерческий словарь". М.: 1996, с. 132:

"Корпорация - широко распространенная в странах с развитой рыночной экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический

статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму".

Основываясь на международном опыте, можно утверждать, что главная функция корпоративного управления - обеспечить работу корпорации в интересах акционеров, предоставивших корпорации финансовые ресурсы. Хотя данное положение и представляется достаточно простым, оно скрывает в себе целый ряд сложных и важных вопросов акционерного права и корпоративного управления.

В самом деле, если корпорацию составляют разные по типу группы акционеров (крупные и мелкие, держатели обычных и привилегированных акций), то должны ли быть отдельно представлены и права этих групп?

Финансирование деятельности корпораций осуществляется как за счет внешнего долга, так и за счет акционерного капитала, что предполагает различия интересов кредиторов корпорации и владельцев акционерного капитала. В связи с этим: должны ли быть представлены в системе корпоративного управления обе эти категории?

Наконец, акционерный и заемный капитал представляют лишь один из типов инвестиций, а именно финансовый капитал. В то же время другие участники деятельности корпорации инвестируют другие формы капитала, например, работающие по найму сотрудники вкладывают "человеческий капитал". Должна ли система управления корпорацией учитывать интересы и данной группы инвесторов?

С учетом этого, существует несколько вариантов определения международных корпораций.

Комиссия ООН по транснациональным корпорациям, рассматривает международную корпорацию как компанию:

- имеющую, хозяйственные единицы в двух и более странах, независимо от их юридической формы и поля деятельности;
- оперирующую в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один руководящий центр;
- в которой отдельные единицы связаны посредством собственности или каким-либо другим образом так, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других и, в частности, делить знания, ресурсы и ответственность с другими.

В мировой практике под международными корпорациями понимают лишь действительно крупные компании, оказывающие существенное влияние на мировой рынок товаров и факторов производства. Международная корпорация рассматривается как форма структурной организации крупной корпорации, осуществляющей прямые инвестиции в различные страны мира.

Результатом прямого зарубежного инвестирования международной корпорации может быть создание зарубежного предприятия (ассоциированной компании), в котором прямой инвестор-нерезидент владеет менее 50%, капитала; дочерней фирмы, где его доля превышает 50%

и зарубежного филиала предприятия, полностью принадлежащего прямому инвестору.

Различают две формы международных корпораций: ТНК и многонациональные корпорации. Транснациональные корпорации - это корпорации, головная компания которых принадлежит капиталу одной страны, а филиалы разбросаны по всему миру.

Под многонациональными корпорациями обычно понимают корпорации, головная компания которых принадлежит капиталу двух и более стран, а зарубежные отделения также находятся в разных странах.

1.2. Этапы развития международных корпораций

Международные корпорации, возникнув в конце XIX века, прошли достаточно долгий путь эволюционного развития, в процессе которого изменялись приоритеты их форм и сфер деятельности, внутрикорпоративная структура и стратегия.

I этап (конец XIX -- начало XX века) возникновения международных корпораций связан с транснациональной деятельностью промышленных монополий метрополии, которые вовлекли в орбиту своих экономических интересов сырьевую базу колоний, дополнили отношения политической зависимости колоний их экономической зависимостью, объединили своими связями многие страны и привели, в конечном счете, к созданию мирового капиталистического хозяйства.

II этап (период между двумя мировыми войнами) характеризовался тем, что подготовка ко второй мировой войне, рост государственных расходов на военные цели предопределили развитие международных корпораций в форме военно-промышленных транснациональных компаний, производящих вооружение, боеприпасы, амуницию. Они сохранили свою мощь и в настоящее время.

На III этапе (50-е годы прошлого века) интенсивно развиваются международные компании интегрирующего типа как по капиталу происхождения головной компании (многонациональные компании, что особенно характерно для стран Западной Европы), так и по сфере деятельности. Интеграция производства до 60-х годов шла по горизонтали и по вертикали, был создан не только мировой рынок сырьевых, но и промышленных товаров. Завоевание рынка, производство товаров массового спроса для потребителей с высоким жизненным стандартом в промышленно развитых странах и перевод грязных и трудоемких производств в развивающиеся страны становятся стратегическими целями развития международных корпораций в форме транснациональных и многонациональных компаний.

На IV этапе (60-е - 70-е годы XX века) международные корпорации, используя достижения НТР, преимущества межстрановой кооперации производства и поддержку правительств стран все в большей степени ориентировались на внешнеэкономическую сферу своей деятельности, которая становилась для них основным источником их прибыли. В этот

период за рубежные филиалы и предприятия международных корпораций, работая по единым стандартам и принципам с материнской компанией в сфере производства, сбыта, менеджмента стремятся преодолеть сложившееся негативное отношение в принимающих странах (приведшее к национализации многих из них) и стать органичной частью их национальных экономик. С этой целью многие международные компании отказываются от стратегии сброса грязных производств в развивающиеся страны, становятся проводниками достижений НТП в периферийные страны, используют национальные инженерно-технические кадры, вступают в партнерские отношения с местными фирмами, интегрируя их в свой состав.

На этом этапе международные корпорации приобретают и другие качественно новые черты: происходит отказ от четкой отраслевой ориентации; промышленный капитал все теснее переплетается с финансовым и торговым, наукой; активизируются процессы унификации и стандартизации производства, НИОКР. На этой базе они превращаются в комплекс международного производства, науки, капитала, товаропроводящей сети, новых форм маркетинга и менеджмента.

На современном, V этапе (начавшемся в 80-е годы -90 г. XX века) появляется новая форма международных корпораций - глобальные, качественные отличия которых от ранее рассмотренных проявляются в следующем:

во-первых, они работают в рамках общемировой глобальной стратегии, нацеленной на завоевание уже не отдельных сегментов мирового рынка, а ключевых мирохозяйственных позиций в производстве и реализации продукции, которой подчинены производство, НИОКР, корпоративное управление, производство новых видов товаров и услуг, глобальный маркетинг и послепродажное обслуживание, постоянная связь с потребителями (реальными и потенциальными);

во-вторых, они используют глобальные факторы производства (капитал, рабочую силу, природные ресурсы, предпринимательские способности). 380 крупнейших корпораций сосредоточили сегодня в своих руках 40% глобального потенциала и 80% технологических нововведений;

в-третьих, они создали систему глобального международного производства, размещенного в большинстве стран мира.

К числу глобальных корпораций в настоящее время можно отнести лишь 20-30 крупнейших компаний мира. Наиболее яркими их примерами могут служить американские «Кока-Кола», разместившая свое производство в 190 странах, «Ай-Би-Эм», имеющая филиалы в 124 странах, «Экссон» -- в 100 странах.

VI этапе (начало 21 века) Современный этап развития международных корпораций характеризуется не только появлением глобальных корпораций, но и качественным изменением организации деятельности:

- в условиях НТП и жесткой конкуренции главной целью их деятельности является получение не максимальной прибыли (этот

показатель занимает сейчас 5-6 место), а обеспечение финансовой устойчивости и «максимизация рынка»;

- создание глобальных сетей производства и сбыта в рамках единой глобальной стратегии компании; при этом, не довольствуясь созданием производства законченного цикла в одной стране, международные корпорации стремятся специализировать каждое предприятие глобальной сети на наиболее рациональном производстве отдельного узла, компонента для конечной сборки там, где это наиболее выгодно;
- расширение масштабов международного разделения труда в рамках международных корпораций базируется на горизонтальной и вертикальной интеграции производственной, исследовательской, сбытовой и т.п. деятельности разбросанных по разным частям мира подразделений компании;
- международное производство, создаваемое ими, не только материальное, но и нематериальное;
- в последнее десятилетие интенсивно растут ПИИ международных компаний в сферу услуг, в том числе в информационные, рекламные, консалтинговые и т.п. виды услуг, развитие науки;
- стратегия международных корпораций в развитии обрабатывающей промышленности базируется на качественно новой (глобальной) комбинации материальных, финансовых и человеческих ресурсов и нацелена на повышение производительности труда и рост эффективности производства (по не которым оценкам, доля обрабатывающей промышленности в 2025 году не превысит 10% мирового ВВП, но за счет роста производительности и эффективности мировые потребности в ее продукции будут удовлетворены полностью);
- вывоз капитала международными корпорациями нацеливается не только на увеличение количества зарубежных филиалов, но и на сокращение разрыва в организации и технологии производства в различных странах: качество изделий и услуг компании независимо от места производства и должно соответствовать мировым стандартам);
- разработка, передача и использование технологий преимущественно в рамках замкнутой корпоративной структуры и одновременно (в целях снижения риска в конкурентной борьбе) создание совместных научно-исследовательских центров и программ, перекрестное лицензирование с другими корпорациями (как партнерами, так и конкурентами);
- диверсификация деятельности международных корпораций по формам.

Наиболее эффективными считаются гибридные или комплексные формы внешнеэкономической деятельности: движение товаров, капиталов, технологий, знаний. Все большее распространение в мировой практике получает «лифрэксдинг» (lifrexding) -комплексное сочетание обмена лицензиями, франчайзинга, экспорта товаров и ПИИ. В сфере нематериального производства ярко обозначена тенденция и специализация

на определенном виде ВЭД (в финансах, сбыте, менеджменте, страховании); «сплетение» международных корпораций, принадлежащих к разным национальным и между народным центрам и усиление их взаимодействия в виде стратегических систем, семей, альянсов, слияний и поглощений; стремление приспособиться к трехполюсной модели мира определяет открытие международными корпорациями хотя бы по одному крупному предприятию-координатору деятельности зарубежных филиалов и фирм в каждом из центров триады США - Западной Европе - Японии.

1.3. Роль международных корпораций в мировом хозяйстве

К началу XXI в. в мире функционировало 63 тыс. международных корпораций, имеющих 690 тыс. зарубежных филиалов и аффилированных предприятий по всему миру. Около 49 тыс. родительских компаний размещается в развитых странах, 11 тыс. - в развивающихся, 3 тыс. - в государствах с переходной экономикой.

Международные корпорации производят 1/4 мирового ВВП и 1/2 мирового промышленного производства, им принадлежит 4/5 патентов и лицензий на новую технику, технологии и «ноу-хау». Объем продаж зарубежных филиалов ТНК и других компаний превысил к концу XX в. 11 трлн. долларов, а их экспорт приблизился к 2, 5 трлн. долларов, что составляет около 1/3 мировой торговли. Если же к этому добавить торговлю в рамках ТНК и связанную с ними торговлю с независимыми компаниями, то получится примерно 2/3 мировой торговли.

60% международных корпораций заняты в сфере материального производства, 37% - в сфере услуг, 3% - в добывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Среди 100 крупнейших по размерам зарубежных вложений МК (исключая банковские и финансовые учреждения) в наибольшей степени представлены США, Япония, ФРГ, Франция и Великобритания.

Отраслевая структура 100 ведущих ТНК мира, согласно данным ЮНКТАД, выглядит следующим образом: химико-фармацевтическая, электронная и электротехническая промышленность, автомобилестроение, нефтедобыча и нефтепереработка, производство напитков и продуктов питания.

Общий объем накопленных прямых иностранных инвестиций превышает 4 трлн. долл., а объем продаж ТНК составляет 25% мировых, причем 1/3 продукции ТНК выпускается аффилированными зарубежными структурами. Объем продаж заграничных структур ТНК уже превышает весь мировой экспорт. Следует отметить, что продажи зарубежных структур растут на 20-30% быстрее, чем прямой экспорт ТНК.

Прямые иностранные инвестиции ТНК в последние годы росли в 3 раза быстрее, чем внутренние инвестиции, хотя на их долю приходится всего 6% ежегодных инвестиций в промышленно развитых странах. Еще одна показательная цифра: 70% всех международных платежей, связанных с

кредитами и лицензиями, составляют платежи между материнскими компаниями и их заграничными филиалами.

60% международных корпораций заняты в сфере материального производства, 37% -- в сфере услуг, 3% -- в добывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Все 100 крупнейших по размерам зарубежных вложений МК (исключая банковские и финансовые учреждения) базируются в промышленно развитых странах. На их долю приходится 15% зарубежных активов, 22% зарубежных продаж и 19% занятых в зарубежных филиалах 60 тыс. ТНК.

С точки зрения страны происхождения самую большую группу составляют американские корпорации (27 из 100 крупнейших). На них приходится 32,4% совокупных зарубежных активов, 26% зарубежных продаж и 25,6% занятых. Крупнейшими американскими компаниями по объему зарубежных активов являются Дженерал Электрик, Форд Моторз, Дженерал Моторз, Эксон Корпорейшен и ИБМ. 17 мест в 100 крупнейших ТНК мира занимают японские компании с совокупным зарубежными активами в 15,7%, объемом зарубежных продаж в 22,8%, и числом занятых в зарубежных филиалах -- 10,7% от соответствующих показателей 100 ТНК. Европейским МК принадлежит 45 мест в этом списке, в том числе Франция представлена 13, Германия и Великобритания -- 11 ТНК. Совокупные европейские активы европейских компаний составляют 40,1%, зарубежные продажи -- 41,8%, а число занятых в зарубежных филиалах 51,4% от соответствующих показателей 100 ТНК. Почти все крупнейшие ТНК по национальной принадлежности относятся к «триаде» — трем экономическим центрам нашей планеты — США, ЕС и Японии. В последние годы активно развивают свою деятельность на мировом рынке транснациональные корпорации новых индустриальных стран. В таблице 1 указаны особенности географического размещения транснациональных корпораций в мире за 2012 год.

Таблица 1

Особенности географического размещения ТНК в мире

Страны мира	Количество головных офисов национальных ТНК, ед.	Количество филиалов заграничных ТНК, ед.	Количество стран размещения филиалов национальных ТНК, ед.
США	23	66	170
Япония	16	53	180
Великобритания	13	66	145
Франция	13	67	103
Германия	10	70	131
Голландия	5	70	103
Швейцария	3	58	87

Швеция	3	58	105
Италия	2	67	66
Канада	2	73	58
Австралия	2	73	21
Испания	2	77	134
Китай	1	72	14
Финляндия	1	56	34
Мексика	1	67	14
Норвегия	1	54	42
Бельгия	1	70	24
Корея	1	55	41

Отраслевая структура ТНК диверсифицирована: 60 % международных компаний заняты в сфере производства (они специализируются, прежде всего, на электронике, автомобилестроении, химической и фармацевтической промышленности), 37 % — в сфере услуг и 3 % — в добывающей промышленности и сельском хозяйстве. В настоящее время 40 процентов мирового богатства контролируют 147 транснациональных корпораций. В таблице 2 представлен список крупнейших международных корпораций мира.

Таблица 2. Рейтинг международных корпораций мира

Место в рейтинге	Компания	Страна	Объем продаж, млрд. долларов
1	Royal Dutch Shell	Великобритания	458, 361
2	Exxon Mobil	США	442, 851
3	Wal-Mart Stores	США	405, 607
4	BP	Великобритания	367, 053
5	Chevron	США	263, 159
6	Total	Франция	234, 674
7	ConocoPhillips	США	230, 764
8	ING Group	Нидерланды	226, 577
9	Sinopec	Китай	207, 814
10	Toyota Motor	Япония	204, 352

Отраслевая структура 100 ведущих ТНК мира, согласно данным ЮНКТАД, выглядит следующим образом:

- химико-фармацевтическая промышленность (21 ТНК);
- электронная и электротехническая промышленность (18 ТНК);
- автомобилестроение (14 ТНК);
- нефтедобыча и нефтепереработка (13 ТНК);

- производство напитков и продуктов питания (9 ТНК);
- диверсифицированная отраслевая структура (7 ТНК).

Дальнейшие инвестиционные планы первой сотни ТНК предполагают существенный рост ПИИ (как и капиталовложений вообще), что основано на хороших перспективах экономического роста в странах, выступающих основными получателями иностранных инвестиций (в числе последних все чаще фигурируют развивающиеся страны).

Международные корпорации из развивающихся стран возникли достаточно давно, но их активная деятельность началась лишь в последнее время. Наиболее заметными в мировой экономике являются ТНК НИСов Юго-Восточной Азии, ряда государств Латинской Америки (Аргентины, Бразилии, Мексики, Колумбии, Венесуэлы, Чили), наиболее крупных государств Южной Азии (Индии, Пакистана) и некоторых стран Ближнего Востока. Особенностью деятельности ТНК развивающихся стран является размещение их филиалов в других развивающихся странах своего и близлежащих регионов. Постепенно сфера их деятельности распространяется на другие регионы мировой экономики, включая и промышленно развитые страны. В Бразилии, КНР, Южной Корее и Тайване объемы прямых иностранных инвестиций в развитые страны их национальных ТНК превысил уже 50%. В число ведущих 50 ТНК развивающихся стран входят «Дэу» (Южная Корея), «Семекс» (Мексика), «Криэй-тивтеклоджи» (Сингапур), «Чина Интернейшнл Траст энд Корпорейшн» (Китай).

В странах с переходной экономикой также идет активный процесс становления ТНК на базе национальных финансово-промышленных групп. Лидерами процесса транснационализации стали Хорватия, Чехия, Словакия и Венгрия.

Транснационализации подвергнута деятельность не только промышленных компаний, но и компаний, оперирующих в сфере услуг. В международном кредите господствуют 50 транснациональных банков, в страховых операциях - 30 ведущих компаний, в рекламном деле - 20 ведущих мировых агентств, в воздушных перевозках - 25 международных авиатранспортных компаний.

Транснациональные банки (ТНБ), которые в основном сформировались на базе крупнейших коммерческих банков промышленно развитых стран, господствуют на национальных и международных финансовых рынках. Совокупные валютные резервы ТНБ в несколько раз больше, чем резервы всех центральных банков мира, вместе взятых. Перемещение 1-2% массы денег, находящихся в частном секторе, вполне способны изменить взаимный паритет любых двух национальных валют.

Транснациональные (ТНК) и многонациональные компании (МНК) можно рассматривать как формы существования международных корпораций, а само разделение последних на две формы проявления достаточно условно, так как их главным качественным признаком является не то, капитал скольких стран создал головную компанию, а интернациональный характер деятельности компаний.

В контексте вышеизложенного международными можно считать все корпорации, имеющие хотя бы один зарубежный филиал, созданный на основе ПИИ. В странах с переходной экономикой также идет активный процесс становления ТНК на базе национальных финансово-промышленных групп. Лидерами процесса транснационализации стали Россия, Хорватия, Чехия, Словакия и Венгрия. Транснациональные банки (ТНБ), которые в основном сформировались на базе крупнейших коммерческих банков промышленно развитых стран, господствуют на национальных и международных финансовых рынках. Совокупные валютные резервы ТНБ в несколько раз больше, чем резервы всех центральных банков мира вместе взятых. Перемещение 1-2% массы денег, находящихся в частном секторе, вполне способны изменить взаимный паритет любых двух национальных валют. Активная производственная, инвестиционная, торговая деятельность МК позволяет им выполнять функцию международного регулятора производства и распределения продукции и быть важным определяющим фактором в позиции той или иной страны в системе МРТ и мирохозяйственных связей.

Внедрившись в экономику развивающихся стран, МК захватывают ведущие позиции в основных отраслях экономики. Так, они контролируют 40% всего промышленного производства развивающихся стран и 50% их внешней торговли.

Последствия функционирования международных корпораций на территории развивающихся стран можно разделить на - положительные и отрицательные.

К положительным последствиям относятся:

- распространение достижений НТП на периферийную зону мирового хозяйства;
- выделение денежных и технических средств для модернизации местных отраслей промышленности;
- создание новых рабочих мест и повышение уровня занятости местного населения;
- более высокий уровень заработной платы и социального обеспечения занятых в филиалах МК;
- повышение квалификации национальных кадров - «обучающий эффект»;
- включение местных производителей в процессы МРТ.

К отрицательным последствиям присутствия МК в развивающихся странах относят:

- подавление своей мощью местных фирм;
- установление монопольных цен;
- нарушение государственных законов страны присутствия в виде укрытия доходов от налогообложения путем перекачивания их из одной страны в другую;
- загрязнение своим производством окружающей среды в стране присутствия;

- дестабилизацию ситуации на рынке труда за счет того, что заработная плата работников филиалов МК превышает заработную плату работников местных фирм;
- возможность оказания влияния на политику правительства данной страны.

Международные корпорации, функционирующие на территории промышленно развитых стран, также оказывают все возрастающее влияние на экономику и политику этих государств.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОТИВЫ И МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ

2.1. Мотивы и цели международной предпринимательской деятельности

В сферу своей деятельности международные корпорации втягивают множество местных компаний, в том числе малых и средних, что ведет к усилению зависимости предприятий малого бизнеса от международных корпораций, которая все чаще складывается на базе прямых функциональных связей, т.е. на основе специализации, кооперирования, организации сбыта продукции, передаче «ноу-хау» и т.п. Вместе с тем при этом следует учитывать более конкретные мотивы и цели международной предпринимательской деятельности. В соответствии с теорией транснациональных издержек наиболее важным стимулом интернационального производства являются конкретные характеристики ресурсного потенциала (основных фондов, кадров, ноу-хау) материнской и зарубежной фирм. Начиная с 80-х годов прошлого века весьма популярным объяснением развития международных корпораций становится стремление к обеспечению конкурентных преимуществ в перспективе.

При этом потенциал конкурентоспособности рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера по повышению качественных характеристик производимых товаров и услуг, развитию инновационного, производственного и сбытового потенциала. Эффективность деятельности компании напрямую связывается с оптимизацией внутри- и межкорпоративных связей, с выбором наиболее эффективных цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками и покупателями.

Наличие зарубежного производства способствует:

- экономии за счет устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции;
- экономии за счет эффекта масштаба;
- увеличению возможности использования временно свободных денежных средств внутрикорпоративных подразделений;
- диверсификации производства в целях снижения корпоративных рисков и завоевания долговременных конкурентных преимуществ.

Практически во всех вышеобозначенных теоретических обоснованиях мотивов зарубежной предпринимательской деятельности международных корпораций особое место занимает мотив - сокращение транснациональных издержек путем использования трансфертных цен.

Трансфертные цены - это внутренние условно-расчетные цены, применяемые во внутрикорпоративной торговле международных монополий, формирующиеся не стихийно (под влиянием спроса и предложения), а исходя из стратегических целей компаний. В силу этого они могут отклоняться как вверх, так и вниз от мировых цен в зависимости от целей применения и конкурентных условий.

Основными целями международных корпораций могут быть:

- поддержание монополистической позиции на рынке;
- завоевание новых рынков сбыта;
- минимизация налогов и таможенных пошлин;
- уклонение от валютного контроля, валютные спекуляции, конвертация из слабой валюты в сильную;
- использование различий в темпах инфляции;
- воздействие на финансовое состояние заграничного филиала путем перевода прибыли;
- сокрытие реального уровня прибылей дочерней фирмой и др.

Таким образом, совокупный положительный потенциал взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений между головной фирмой и ее зарубежными филиалами вытекает из понятия мотивации.

Что же такое мотивация? Мы можем найти разнообразные определения данного понятия, и все они будут дополнять друг друга. Одним из самых распространенных толкований понятия мотивация является определение ее как «процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации». Также можно дать и другое определение данного понятия с точки зрения биологии: мотивация (лат. *motivatio*) – «активные состояния мозговых структур, побуждающие высших животных и человека совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей».

Но определять столь многогранное понятие можно не только с позиции внутренних или внешних факторов, а также и с позиции различий в экономическом и психологическом смыслах.

Так, в экономическом смысле мы можем рассматривать мотивацию как «деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач». Таким образом, в экономическом плане мотивация важна как деятельность руководителя, которая побудит работников трудиться лучше и эффективнее без необоснованных затрат со стороны руководства. Руководителю необходимо, используя определенные знания в сфере мотивации и стимулирования, воздействовать на своих работников с целью достижения поставленных задач.

Понятие мотивация может быть рассмотрено и в психологическом смысле. Здесь уже мотивацию можно определить как «побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность». В этом смысле данный термин мы уже можем использовать во всех областях психологии и биологии, исследуя целенаправленное поведение организма.

Мотивирование персонала в западных странах и Японии заслуживает пристального внимания, потому что оно в корне отличается от российского. Если анализировать системы мотивации в указанных странах, опираясь на двухфакторную теорию мотивации Герцберга, то, как было отмечено раньше,

в российской практике главным мотивационным фактором является зарплата (материальное вознаграждение), в то время как в США и Японии, к примеру, большое значение будут играть так называемые мотивирующие факторы, например, трудовые успехи или признание заслуг, служебный рост. Моральная мотивация основывается на воздействии на внутренние мотивы человека, на побуждении его к действию путем удовлетворения его внутренних потребностей. **Деньги являются мотивирующим фактором только для тех людей, у кого не удовлетворены первичные потребности.** Нематериальная, или моральная, мотивация направлена на удовлетворение потребностей более высокого уровня – третьего и выше. Таким образом, **данный вид мотивации удовлетворяет, согласно теории А. Маслоу, потребности социальные, в уважении и в самовыражении.**

Данный вид потребностей является мотивом более сильным, нежели потребность в еде или жилище. Это потребности стоят выше и менеджеры знают, что наибольшей отдачи от работников можно добиться, делая упор на удовлетворение данных потребностей, потому что именно тогда работник заинтересован в результате своего труда и получает от этого результата удовлетворение.

Однако главным качественным признаком международных корпораций является процесс прямого зарубежного инвестирования.

В силу этого мотивами размещения прямых инвестиций за рубежом (расширение рынков сбыта, получение доступа к дешевым ресурсам, приобретение собственности) можно объяснить процесс возникновения международных корпораций. Так и менеджеры «Макдоналдс» за длительную историю существования данной корпорации разработали и ввели в действие системы мотивации на нематериальной основе. Макдоналдс - продолжает придерживаться своей философии McFamily 1950-1960-х годов, которая предусматривает, в частности, поощрение менеджеров, пришедших в компанию молодыми и оставшихся там на всю жизнь.

Особенности нематериального стимулирования (социально-психологические)

«Мы - команда». Это девиз ребят, которые работают в Макдоналдсе. Ни для кого не секрет, что работая в команде можно найти много хороших друзей. Макдоналдс тут совсем не исключение, а даже наоборот самый настоящий пример. «Влиться» в коллектив очень просто даже самому стеснительному человеку, т.к. везде присутствует командный дух. Общение это очень важно и Макдоналдс дает тебе это. По словам сотрудников Макдоналдса «По работе, когда ты ошибся в чем-то, что-то забыл, что-то неправильно сделал - можешь рассчитывать на того, кто работает рядом с тобой - он поможет, подскажет, выручит»

«Макдоналдс» дает возможность бесплатного обучения основам ресторанного бизнеса. Основные требования, предъявляемые к вновь нанимаемым сотрудникам не предполагают наличие специальных знаний и навыков, высшего образования и стажа работы, именно поэтому большинство поступающих на работу в сеть ресторанов это молодежь,

которая хочет начать свою трудовую карьеру в области общественного питания. Бесплатная рабочая одежда.

Структура должностей «Макдоналдса» предполагает практически равные возможности для карьерного роста всем поступившим на работу. Во внутренней структуре должностей особое внимание отводится такой должности как, менеджер - стажер. В ресторанах сети разработана специальная программа, по которой молодые специалисты, имеющие высшее образование и успешно прошедшие и сдавшие экзамены программы подготовки менеджеров - стажеров, в короткие сроки могут стать линейными руководителями.

В связи со спецификой и особенностями сферы быстрого питания, все работники периодически обучаются: новым стандартам обслуживания, организации работы оборудования и технологических процессов. Ротация кадров является неотъемлемой частью внутренней структуры управления персоналом. Универсальность работников облегчает задачу расстановки кадров при составлении графиков рабочей смены.

Макдоналдс часто устраивает для своих работников футбольные матчи. И два раза в год проводит дискотеку, с более частой периодичностью совместный отдых в боулинг клубах, где, кстати, все оплачено. Еще есть Новогодняя вечеринка и День Ресторана - это всегда за счет Компании. То есть Компания полностью оплачивает и еду, и аренду помещения, костюмы и прочее.

Тесное общение с руководством компании. Менеджеры ресторана лояльно относятся к проблемам сотрудников - могут отпустить по семейным обстоятельствам. И директор трудится, тем самым показывая пример всем остальным.

2.2. Стратегия развития международной корпорации

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развёртывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента.

В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Стратегия развития международной корпорации - это способ осуществления ее целей в меняющихся рыночных условиях.

Для реализации своих стратегий международные корпорации используют различные модели инвестирования:

1. инвестирование с «нуля»;
2. трансплантации;
3. стратегические альянсы и семьи;
4. международные слияния и приобретения;
5. международные переплетения.

1. Инвестирование с «нуля» означает создание за рубежом полностью нового предприятия. До 80-х годов прошлого века было самой распространенной формой инвестирования.

2. Трансплантации - вынесение в принимающую страну отдельных производств (чаще всего сборочных).

Первыми в мировой практике применили эту стратегическую модель японские (Ниссан, Тойота, Лексус, Субару, Тошиба, Хонда) и южнокорейские (Hyundai Хендай, SsangYong Motor Company — южнокорейская автомобилестроительная компания со штаб-квартирой в Сеуле. Выпускает легковые и коммерческие автомобили, а также грузовики и автобусы. Название марки переводится как «Два дракона». Компания KIA Motors (с корейского «Выйти из Азии в мир») — это старейший корейский производитель автомобилей со штаб-квартирой в Сеуле. Сейчас компания Hyundai-KIA Automotive Group является пятым в мире по величине автопроизводителем. Она изготавливает более 1,4 миллиона автомобилей в год на 14 производственных и сборочных площадках в восьми странах.) автомобилестроительные ТНК. Сегодня для немецких и итальянских фирм (фиат) заводы Чехии, Польши, Венгрии так же стали сборочными цехами для последующего реэкспорта в ЕС.

3. Стратегические альянсы - разного рода гибкие межфирменные союзы, создаваемые для совместного решения ориентированных на глобальный рынок конкурентных задач в той или иной области, но позволяющие продолжать соперничество в других сферах.

В качестве конкретных целей создания **стратегических альянсов** можно выделить следующие сгруппированные по нескольким основным позициям:

- 1) технологические альянсы, предполагающие международное сотрудничество фирм в сфере НИОКР, -- 37,7% межфирменных коалиций;

2) соглашения о совместном производстве (23,3%).

Многие из производственных альянсов ориентируются на достижение экономии на масштабах производства. При этом в одних случаях фирмы могут стремиться к объединению усилий тех или иных звеньев производственной цепочки при сохранении полной независимости во всех остальных операциях, а в других - создавать совместные предприятия;

3) соглашения в области сбыта (7,9%). Главное целевое назначение сбытовых альянсов состоит не в устранении или ограничении взаимной конкуренции участников, а во взаимном предоставлении доступа к сбытовым сетям друг друга на стратегических рынках.

Стратегические семьи являются обобщающей формой предпринимательства фирм, которые не конкурируют друг с другом, имеют взаимодополняющую стратегию, зависят друг от друга в процессе достижения успеха на рынке.

В качестве примеров стратегических семей можно привести отношения заказчик-поставщик» и связи между производящими компаниями и обслуживающими их банками.

В стратегических семьях кооперируется большое число предприятий (производящие компании, торговые фирмы, банки) на базе долгосрочной совместной работы, создаются общие условия кооперации и регулирования и через одну компанию.

4.Международные слияния и приобретения как форма международного предпринимательства имеет в современных условиях возрастающее значение.

Слияние — это объединение двух или более хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется новая, объединённая экономическая единица.

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

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

Присоединение — в этом случае одна из объединяющихся компаний продолжает деятельность, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование в качестве юридических лиц, к оставшейся компании переходят все права и обязательства присоединенных компаний.

Поглощение — это сделка, совершаемая с целью установления контроля над хозяйствующим обществом и осуществляемая путём приобретения более 30 % уставного капитала (акций, долей, и т. п.)

поглощаемой компании, при этом сохраняется юридическая самостоятельность общества.

Крупнейшим слиянием 2014 года, как писал Forbes, стала покупка фармацевтическим гигантом Actavis калифорнийского производителя ботокса Allergan.

Сделка оценивается в \$66 млрд. По условиям сделки, одобренной советами директоров обеих компаний, около 60% этой суммы будет выплачено наличными, остальное – акциями Actavis. Кроме денег, Actavis предложила владельцам Allergan ирландскую налоговую прописку, которая позволит существенно уменьшить выплаты в США.

«Это приобретение образует наиболее динамичную фармацевтическую компанию глобальной системы здравоохранения, растущую быстрыми темпами. Мы войдем в десятку ведущих фармацевтических компаний мира»

Компания Actavis plc будет называться Allergan plc

Компания Actavis plc объявила о том, что принимает новое международное название Allergan plc.

Дублин, Ирландия — 15 июня 2015 г. — Компания Actavis plc объявила о том, что принимает новое международное название Allergan plc (код NYSE: AGN). Сегодня компания начнет торги на Нью-Йоркской фондовой бирже уже с новым кодом, после того как ее представитель даст торжественный сигнал к открытию торгов, позвонив в колокол. Изменение названия связано с тем, что в марте 2015 г. Actavis приобрела компанию Allergan. 5 июня акционеры Actavis одобрили смену названия. Объединение Allergan и Actavis позволило создать компанию, которая по прибыльности находится в первой десятке фармацевтических предприятий мира. Эта компания стала лидером в рамках новой отраслевой модели Growth Pharma — так обозначаются динамичные, инновационные фармацевтические предприятия, нацеленные на постоянный рост и стремящиеся к преодолению недостатков фармацевтических гигантов (Big Farma).

В 2013 году Microsoft приобретает мобильное подразделение Nokia (Devices and Services) за 7,17 миллиарда долларов (5,44 миллиарда евро — 3,79 миллиарда за саму компанию и 1,65 за патентное портфолио). Microsoft заплатит за Nokia со всеми патентами меньше, чем заплатила в 2011 году за Skype (8,5 миллиарда долларов). В 2014 г. — впервые с 2011 г. — на российском рынке слияний и поглощений отсутствовали мегасделки[4]. Крупнейшей сделкой года стало создание в апреле 2014 г. совместного предприятия «ННК-Актив» между Alliance Oil и «Независимой нефтяной компанией» с объемом инвестиций в 6 млрд долл. США, а также дальнейшая продажа 60% доли Alliance Oil в совместном предприятии «Независимой нефтяной компании» за 4,2 млрд долл. США в сентябре 2014 г. Второй крупнейшей сделкой 2014 г. можно назвать покупку Русланом Байсаровым дополнительных 44,1% участия в «Стройгазконсалтинге» за 5,0 млрд долл. США. Благодаря этой сделке бизнесмену удалось довести принадлежащую ему долю в строительном холдинге до 74,1% (первоначальные 30% он приобрел менее чем полгода назад за 4,8 млрд. долл. США).

Важная целевая установка компании по слиянию и приобретению - ориентация на сбыт. Покупка компании может пониматься как стратегия выхода на рынок. В противоположность созданию новой дочерней фирмы на зарубежных рынках преимущества покупки определенной компании состоят в том, что существующие структуры, сети, оборудование в сфере сбыта, производства, поставок могут быть заимствованы.

Международная деятельность по покупке и поглощению проводится с целью формирования глобальной структуры конкуренции. Скупка конкурентов может иметь своим следствием урегулирование рынка или усиление собственной конкурентной позиции.

5. Международные переплетения представляют собой совместное владение несколькими корпорациями ценными бумагами друг друга. Наибольшее количество международных переплетений приходится на автомобилестроение.

Вместе с тем, сегодня еще нельзя говорить об устойчивом типе международной предпринимательской деятельности.

Критериями выбора формы международной предпринимательской деятельности являются индивидуальные для каждого предпринимателя и фирмы мотивы и цели транснационализации. Активная производственная, инвестиционная, торговая деятельность МК позволяет им выполнять функцию международного регулятора производства и распределения продукции и быть важным определяющим фактором в позиции той или иной страны в системе международного разделения труда и мирохозяйственных связей.

Несмотря на то, что оказание экономической помощи не является целью деятельности международных корпораций в развивающихся странах, тем не менее, объективно они способствуют развитию промышленности, изменяют структуру народного хозяйства и тем самым частично модернизируют участие этих государств в международных экономических отношениях и МРТ.

ГЛАВА 3. ЭВОЛЮЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ

3.1. Условия возникновения международных корпораций

Со времени своего возникновения (конец XIX в.) международные корпорации претерпели значительную эволюцию. Первое поколение современных международных корпораций представляли, главным образом, так называемые колониально-сырьевые ТНК.

В ходе Первой мировой войны и в послевоенный период набрали силу ТНК, специализирующиеся на производстве вооружений. На этом этапе развития ТНК не оказывали столь существенного влияния на мировую экономику и соответствующие ей мирохозяйственные связи. Общее число международных монополий к началу 40-х гг. XX в. не превышало 300.

Начиная с момента своего появления международные корпорации постепенно вырабатывали стратегическую линию своего поведения. К основным ее признакам можно отнести:

- 1) обеспечение своего производства иностранным сырьем;
- 2) закрепление на зарубежных рынках через сеть своих филиалов;
- 3) размещение производства в тех странах где издержки производства ниже, чем в стране базирования;
- 4) ориентацию на диверсификацию производственно-торгово-финансовой деятельности.

С начала 50-х гг. международные корпорации начинают активные действия по завоеванию мировых рынков.

Этому способствовала политика либерализации международных экономических связей, появление на политической арене молодых освободившихся государств, растущий мировой потребительский спрос и друга факторы. Бурное развитие международных корпораций как по и количеству, так и по масштабам и объемам деятельности способствовало тому, что они стали играть одну из важнейших ролей; международной экономике.

Организационная оболочка международной корпорации, с её национальным или межнациональным ядром и большим количеством дочерних и иных организаций, явилась наиболее подходяще формой для современного международного разделения труда.

Обобществляя труд и капитал в мировом масштабе, ведущие международные корпорации создают международное производство, оптимизируя издержки производства, повышая конкурентоспособность. В результате они выходят на новый уровень глобальных корпораций.

Глобальные корпорации представляют собой крупные и крупнейшие финансово-производственные научно-технологические, торгово-сервисные объединения. Глобальные корпорации концентрируют всю мощь современного мирового финансового капитала. Значительную долю международного производства, в том числе основную часть наукоемкого,

контролируют, как уже отмечалось, приблизительно 500 наиболее мощных ТНК. В наибольшей степени к глобализации тяготеют химическая, электротехническая, электронная, нефтяная, автомобильная, информационная и банковские отрасли

Стратегия международной корпорации является глобальной, если для поведения компании на мировых рынках характерно:

- рассмотрение рынка и конкуренции с мировых позиций;
- хорошее знание своих конкурентов и методов ведения глобальной конкурентной борьбы;
- осуществление своей деятельности в общемировом или крупном региональном масштабе;
- направление значительной части своих прибылей на НИОКР, прежде всего на изучение высокотехнологичных производств;
- интегрирование своих предприятий и производственных филиалов в единую международную сеть управления;
- заключение интеграционных соглашений с другими ТНК.

Исключительно важную роль в механизме функционирования современных ТНК играют банковские и финансовые институты. Процессы интернационализации и глобализации мировой экономики, острая конкурентная борьба в финансовой сфере способствовали формированию и развертыванию деятельности транснациональных банков (ТНБ).

Для 90-х гг. характерна высокая степень слияний и поглощений в финансовой сфере. Одним из примеров подобных объединений можно назвать появление в апреле 1996 г. крупнейшей в мире финансовой корпорации «Токио Мицубиси банк». Эта корпорация возникла в результате слияния двух банковских институтов: «Банка Токио» и «Банка Мицубиси». Общие активы банка составляют около 800 млрд долл. У «Токио Мицубиси» 366 отделений в Японии и 83 отделения за границей. Вслед за появлением японского банка-гиганта в США также возникла новая банковская корпорация «Чейз Манхэттен», образовавшаяся путем слияния банков «Чейз» и «Кемикл». Новая компания стала крупнейшей банковской корпорацией в США и располагает активами в размере 300 млрд долл.

Слияния, объединения, поглощения, совместное предпринимательство характерны и для производственных международных корпораций.

Глобальные ТНК все более рельефно обнаруживают тенденцию к образованию крупных групп, объединяющих промышленные, торговые и финансовые компании.

Причинами этих действий, которые осуществляются как добровольно, так и силовым путем, является обострение конкурентной борьбы на мировых рынках, стремление укрепить позиции компаний путем диверсификации производства. К примеру, компания БАСФ (ФРГ) и «Дюпон» США создали совместное предприятие по производству нейлона, которое будет выпускать нейлоновое сырье в объемах, составляющих 8% мирового производства.

В свою очередь, серьезные финансовые проблемы, неэффективное управление ТНК могут стать причиной слияния с преуспевающим

партнером. Так, пятая по мощи автомобильная корпорация Японии «Мазда» с 1996 г. стала фактически филиалом американского «Форда». Контрольный пакет акций «Мазды» был приобретен ее давним (с 1979 г.) американским партнером. Характерно, что за сделкой по увеличению акционерного пакета «Форда» стоял знаменитый банк «Сумитомо», который не только поддерживает «Мазду» но и имеет колоссальное влияние на «Форд».

Часто компании объединяются в *международные картели* с целью проведения единой торговой политики путем деления рынка сбыта и установления согласованных цен на свою продукцию.

Помимо экономических альянсов крупных и крупнейших ТНК между собой, междугородние корпорации активно работают с малым и средним бизнесом как в стране базирования, так и с зарубежными партнерами. Крупные компании используют мобильности малых предприятий и их способность оперативно адаптироваться к происходящим на рынках изменениям. При этом они взаимодействуют с ТНК на контрактной основе (снабжение, финансирование, проведение НИОКР). Малые предприятия не просто осуществляют дилерские функции, а часто включаются в выполнение промежуточных стадий процесса производства, испытывая «рискованные проекты», после чего к их освоению приступают крупные компании.

Многие слияния происходят между ТНК и фирмами, предоставляющими ТНК консультационные, транспортные услуги, связь. Такие слияния способствуют формированию глобальных сетей в разных сферах экономики. Трансграничные слияния и поглощения происходят преимущественно между фирмами, базирующимися в развитых странах. Все эти процессы являются одной из форм стратегии ТНК по освоению международных рынков и удержанию на них достигнутого преимущества. Они позволяют интегрировать в группу структуры, несущие с собой новые финансовые, технологические, управленческие возможности.

3. 2. Основные особенности развития ТНК

Будучи порождением объективных экономических процессов, протекающих в мировом хозяйстве, ТНК обладают рядом специфических черт.

Движение капиталов ТНК происходит, как правило, независимо от процессов, происходящих в стране базирования корпорации. ТНК устанавливают систему международного производства, основанную на размещении филиалов, дочерних компаний, отделений по многим странам мира.

ТНК проникают в высокотехнологичные, наукоемкие отрасли производства, которые требуют огромных инвестиций и высококвалифицированных работников (персонала). При этом заметно проявляется тенденция к монополизации этих отраслей ТНК.

Существенной чертой деятельности международных компаний является диверсификация их производства и услуг. Каждая из 500 крупнейших ТНК

США имеет в среднем предприятия 11 отраслей, а наиболее мощные охватывают по 30—50 отраслей. В группе из 100 ведущих промышленных фирм Великобритании многоотраслевыми являются 96, в Германии — 78, во Франции — 84, в Италии, — 90. Количество и характер входящих в ТНК предприятий определяется главным образом экономической целесообразностью.

Располагая мощной производственной базой, ТНК проводят такую производственно-торговую политику, которая обеспечивает высокоэффективное планирование производства, товарного рынка. Планирование осуществляется в рамках материнской компании и распространяется на дочерние фирмы.

В качестве конкретного примера, возникновения и развития международной корпорации можно привести сосредоточившую в своих руках 25% мирового рынка бытовых электроприборов и промышленного оборудования ТНК «Электролюкс». Возникшая в 1912 г. в результате слияния двух шведских компаний, «Электролюкс» уже в конце 20-х гг. вышла на рынок Австралии и Новой Зеландии, организовав там свое производство. В последнее десятилетие «Электролюкс» приобрела компанию «Уайт Консолидейтед» — третьего в США производителя бытовой техники под маркой «Вестингауз», «Гибсон» и др., «Занусси» — крупнейшего производителя электротоваров в Италии и всей Южной Европе, а также «АЭГ» — главного производителя электротоваров в ФРГ.

После присоединения этих трех фирм «Электролюкс» превратилась в мирового лидера в своей отрасли, обладающего развитая системой производства, сбыта и обслуживания бытовой электротехники в 75 странах мира. В середине 90-х гг. на предприятиях этой ТНК трудится свыше 110 тыс. человек, ее годовой оборот в 1994 г. составил 16 млрд долл.

Расширяя свою экспансию, международные корпорации используют разнообразные формы освоения мирового рынка. Эти формы в значительной степени основываются на контрактных отношениях и не связаны с участием в акционерном капитале других фирм.

К числу таких форм экспансии ТНК обычно относят:

- 1) лицензирование;
- 2) франчайзинг;
- 3) управленческие контракты;
- 4) оказание технических и маркетинговых услуг;
- 5) сдачу предприятий «под ключ»;
- 6) ограничение во времени договора по созданию совместных предприятий и соглашений по осуществлению отдельных операций.

На практике достаточно трудно четко провести границу между той или иной формой деятельности ТНК. Они используются недифференцированно и часто переплетаются. Нередко они не альтернативны традиционному заграничному инвестированию, а дополняют его.

Важная особенность развития этих форм состоит в том, что они используются в значительной степени в отношениях между самими ТНК, выражая усиление центростремительных тенденций.

Особое распространение получили лицензионные соглашения. В 1990 г. объем лицензионных сделок ТНК превысил показатель 1970 г. почти в 10 раз.

С конца 80-х гг. становится популярной такая форма экспансии; ТНК, как оказание управленческих и маркетинговых услуг. Договор по предоставлению управленческих услуг представляет собой соглашение, по которому оперативный контроль предприятия или фазы его деятельности предоставляется другому предприятию за соответствующее вознаграждение. Функции, выполняемые предприятиями по договору, могут включать управление производством, в том числе ответственность за технический и инженерный аспекты производства; управление кадрами, в том числе назначение и увольнение иностранцев и обучение местной рабочей силы; покупку техники и сырья; маркетинг и финансовое управление.

Так, к примеру, правительство Казахстана в 1997 г. подписало контракт с консорциумом АББ на управление национальной энергетической системой республики в течение 25 лет. По соглашению шведско-швейцарская ТНК выплатит задолженность правительства по заработной плате служащим сектора, создаст объединенную энергосистему и в ближайшие три года сделает капиталовложения в размере не менее 200 млн. долл. В обмен АББ получит 15% чистой прибыли от эксплуатации и гонорар за управленческие услуги, устанавливаемый в зависимости от показателей работы.

Широкое распространение получили договоры о сдаче заводов «под ключ». В этом случае ТНК берет на себя ответственность за осуществление всех (или большей части) видов деятельности, необходимых для планирования или строительства определенного объекта.

В целом тенденция к использованию многообразных форм экспансии ТНК развивается, как и сам процесс интернационализации капитала и производства, демонстрируя новые формы и подходы.

Одной из новейших форм завоевания ТНК международных рынков является создание ими за рубежом специальных инвестиционных компаний. Задачей этих структур являются¹ инвестиции в дочерние и партнерские предприятия ТНК для стимулирования продвижения их продукции на региональный рынок. Такой подход используют, в частности, крупнейшие международные компании по продаже безалкогольных напитков «Пепси-кола» и «Кока-кола» в Африке.

3.3. Роль ТНК в мирохозяйственных связях

Для ведущих промышленно развитых стран именно зарубежная деятельность их ТНК определяет характер внешнеэкономических связей. Так, до 40% стоимости имущества 100 крупнейших ТНК (включая финансовые) находится за пределами их страны базирования. Если

сопоставить объем зарубежного (международного) производства ТНК с объемом их экспорта, очищенного от внутрифирменной торговли, то в конце 80-х гг. это соотношение для США, Японии и ФРГ составляло соответственно: 4,1:1; 2,6:1; 1,5:3.

В 90-е гг. в среднем 45% общего объема продаж ТНК приходим на экспорт. ТНК охватывают 90% мировой торговли пшеницей, кофе, кукурузой, лесоматериалами, табаком, джутом и железной рудой, 85% — медью и бокситами, 80% — чаем и оловом, 75% — натуральным каучуком и сырой нефтью.

Велика в экспорте этих стран роль поставок и услуг от отечественных компаний своим зарубежным филиалам. Во второй половине 80-х гг. на подобную внутрифирменную торговлю приходилось от 14 до 20% экспорта США; 23—29% — Японии и 24—28% — ФРГ.

На протяжении двух последних десятилетий ежегодно примерно половина американского экспорта приходится на американские иностранные ТНК, в Великобритании эта доля достигает 80%, в Сингапуре — 90%.

Активно участвуя в процессах международного производства на базе традиционного международного разделения труда, ТНК создали собственное внутрифирменное международное производство на основе модернизированного МРТ с подключением ряда развивающихся рынков с новой для них специализацией. Именно этот внутрифирменный вариант международного производства стал для современных международных корпораций основным.

Организация внутрифирменного международного производств дает ТНК ряд преимуществ. Она дает возможность; 1) используя льготы международной специализации производства отдельных стран; 2) максимально использовать налоговые, инвестиционные другие льготы, предоставляемые странами для зарубежных инвесторов; 3) маневрировать загрузкой производственных мощностей, приспособив свои производственные программы в соответствии с конъюнктурой мирового рынка; 4) использовать свои дочерние компании в качестве плацдарма для завоевания развивающихся рынков; так, к примеру, реализация продукции ТНК через свои заграничные филиалы значительно превышает мировой экспорт. При этом продажи ТНК вне страны основного базирования растут и 20—30% быстрее, чем увеличивают экспорт. Осуществляя инвестиции во многих развивающихся странах, ТНК строят заводы не для того, чтобы произведенную продукцию реализовывать в стране своего базирования, а для нужд стран — реципиентов капитала, 5) продлевать жизненный цикл продукта, налаживая его производство в зарубежных филиалах по мере его морального устаревания в стране основного базирования.

Основа мирового господства ТНК — вывоз капитала и его эффективное размещение. Совокупные зарубежные инвестиции всех ТНК в настоящее время играют более существенную роль, чем торговля. ТНК контролируют треть производительных капиталов частного сектора всего мира, до 90% прямых инвестиций за рубежом.

ТЕМА 4. СПЕЦИФИКА И МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ

4.1. Понятие корпорации как хозяйствующего субъекта, принципы организации

Наиболее распространенное определение *корпорации* – это организация, поставившая перед собой определенные цели, действующая на общественное благо, обладающая определенными правами, являющаяся юридическим лицом, действующая на постоянной основе и несущая ограниченную ответственность¹.

Данное определение является наиболее универсальным. Тем не менее, законодательства различных стран закрепляют наличие своих особенных критериев.

Например, для законодательства США характерно наличие следующих критериев, по которым та или иная корпорация является таковой:

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

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

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

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

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

Широкие возможности корпоративной организации хозяйственной деятельности позволяют моделировать межфирменные отношения, используя

¹ И.А. Храброва. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика: - М.: ИД «Альпина», 2000. – 198с.

множество вариантов создания корпораций, основанных на использовании ее преимуществ. В качестве основных, выделим следующие:

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

2. Облегчается решение проблемы управляемости. Законченность организационного оформления, регламентированность в определении ответственности и полномочиях позволяют распределить функции контроля между органами управления акционерного общества, что означает возможность профессионализации процесса управления.

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

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

4.2. Стратегии интеграционного развития корпораций

Корпорация принявшая в качестве своей цели интегрирование, осуществляет реализацию определенных этапов реализации интеграционной стратегии. Укрупнено, интеграционная стратегия развития корпорации подразделяется на три этапа реализации (см. Рис.5).

Первый этап представляет собой *организационное проектирование*, здесь принимается решение об интеграции, разрабатываются стратегии, планируются процедуры реализации и т.д.

Второй этап предполагает *реализацию проекта*, на основании разработанных планов и мер осуществляется процедура интеграции. Изменяется организационная структура компаний входящих в состав корпорации или самой корпорации, происходит трансформация производственных и управленческих связей.

На третьем этапе, *мониторинг интеграционной деятельности*, происходит контроль и отслеживание функционирования преобразованной корпорации, подводятся итоги и оцениваются результаты проделанной работы, дается экономическая оценка интеграции.

Интеграционные процессы могут иметь разнонаправленный характер:

- расширение деятельности за счет собственных источников требует дополнительных эмиссий, кредитования под залог акций, изменений в структуре голосующих акций, использования производных инструментов фондового рынка и т.д.;

• рационализация предполагает ранжирование потенциала активов в соответствии с программой развития корпорации и производится их разнесение по компаниям по степени значимости. Следствием является установление отношений финансового холдинга, то есть не попавший в ранг приоритетного бизнес-проект остается в рамках корпорации, обычно на условиях организационно-правового оформления юридического лица. Такое обособление целесообразно, когда бизнес недооценен, его продажа в настоящий момент не является выгодной. Или же корпорация намерена заняться таким бизнес-проектом по завершении других. Третьей причиной обособления может быть неблагоприятная рыночная конъюнктура, бизнес остается «про запас».

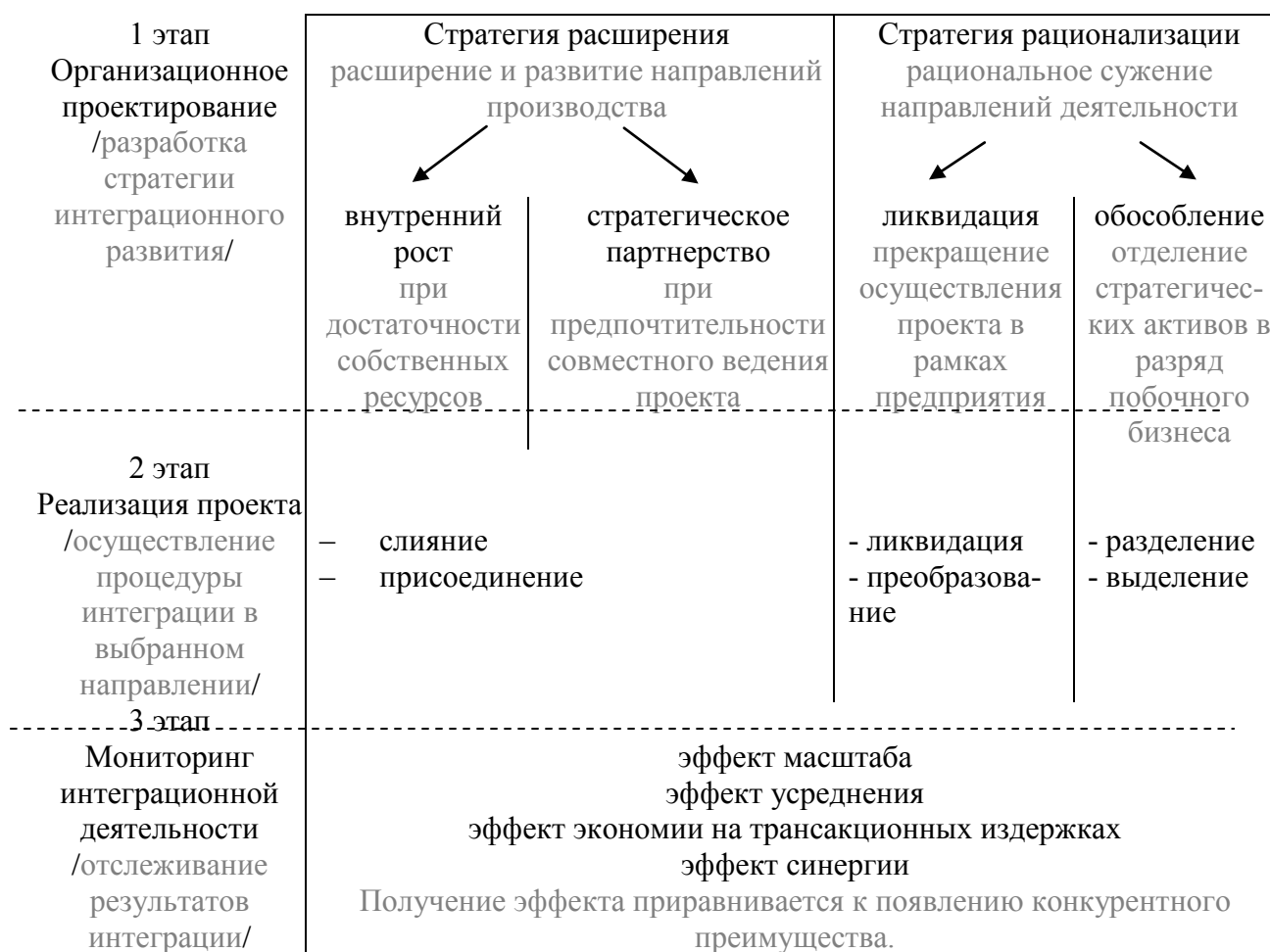


Рис. 5. Типы интеграционных стратегий развития.

Реализация проекта происходит согласно регламентированной законодательством соответствующей процедуре.

1. Слияние (ст. 16. ФЗ «Об АО»). Слиянием признается возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей нескольких обществ, принявших решение о слиянии, с прекращением деятельности последних. Другими словами, происходит юридическая ликвидация каждого общества, и они создают новую организационную структуру.

Соответственно, все имеющиеся органы управления упраздняются, и во вновь созданной компании формируется новые: общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление. Имеющиеся акции обществ участвующих в слиянии аннулируются и в дальнейшем эмитируются акции вновь созданного общества. Поэтому первоначально, для управления вновь созданным обществом, порядок голосования определяется договором о слиянии.

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

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

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

5. Разделение (ст. 18. ФЗ «Об АО»). Разделением признается прекращение деятельности организации и передача всех ее прав и обязанностей вновь создаваемым обществам. На решение общего собрания акционеров выносятся вопросы о порядке и условиях разделения, о создании новых обществ, порядке конвертации акций разделяемой организации в акции создаваемых обществ, так же утверждается разделительный баланс. Если

общим собранием принимаются решения по всем вопросам, то далее управление каждого вновь созданного общества производится собственным общим собранием акционеров и в соответствии с принятыми условиями.

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

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

4.3. Интеграционные типы корпораций

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

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

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

На определенном этапе развития тенденция концентрации капитала распространяется на технологически связанные производства. Это обстоятельство находит отражение в развитии *вертикальной интеграции*. В широком смысле под вертикальной интеграцией понимается взаимодействие хозяйствующих субъектов корпоративной структуры, таким образом, когда продукт одной является исходным сырьем другой, то есть осуществление корпорацией производственных функций обеспечивается на основе

последовательных организационных приемов, связанных с разработкой, производством и эффективным выходом на рынок технологически сложных товаров и услуг. При вертикальной интеграции образуется иерархия субподрядчиков разных уровней, поставляющих свою продукцию головной компании: заготовка (добыча), переработка (обработка), производство конечной продукции, ее реализация.

В основе данного типа интеграции лежит технологическая взаимозависимость производственных процессов. Объединения, образуемые вертикальной интеграцией, можно охарактеризовать как организационно-управленческие, финансово-хозяйственные способы разработки, производства и эффективного выведения продукции на рынок.

Вертикальная интеграция может развиваться в направлении охвата производства сырья в сочетании с производством основных продуктов.

В хозяйственной практике ее иногда называют *восходящей* интеграцией. Например, в алюминиевой промышленности: добыча глиноземов, бокситов - производство металла; в шинном производстве: каучуковая плантация - шинный завод, в нефтяной промышленности: добыча нефти — производство нефтепродуктов и т.д.

Если развитие вертикальной интеграции идет в направлении охвата системы сбыта - *нисходящая* интеграция: производство бензина - автозаправочные станции. Вертикальная интеграция может охватывать производство компонентов - комбинирование: металлургический завод — механический завод.

Вертикальная интеграция обеспечивает корпоративным структурам, возникающим на ее основе, значительные преимущества: во-первых, достигается экономический выигрыш при продвижении продукта по сложным производственным циклам; во-вторых, уменьшается неопределенность в предложении комплектующих, сопряженная с необходимостью получения соответствующей информации на каждом последующем производственном цикле; в-третьих, появляется возможность перераспределить риски из одного сектора экономики в другой; в-четвертых, уменьшаются транзакционные издержки; в-пятых, возникает множество побочных эффектов (овладение дополнительной информацией, экономия на налогах и т.д.).

Преимущества вертикальной интеграции, обеспечившие независимость корпораций от поисков стабильного и регулярного снабжения, дают возможность производству успевать за расширением товарных рынков без изменения своих операций, что объясняет ее жизнеспособность.

Вертикальная интеграция дает возможность перераспределить риски по всей технологической цепочке.

Достаточно широкое распространение имеют также *конгломератные объединения*, которые представлены структурами по производству и продаже технологически не связанной продукции, то есть речь идет о дополняющей интеграции, или диверсификации производства. Экономический выигрыш диверсифицированной корпоративной структуры (конгломерата) состоит,

прежде всего, в разнице времени оборота капиталов различных отраслей. Благодаря этому появляется возможность переориентации средств из производств, переживающих упадок, на производства, находящиеся на подъеме. Диверсификация помогает преодолеть сезонные колебания продаж, служит мощным источником экспансии за счет неиспользованных производственных мощностей, позволяет обновлять капитал путем переориентации собственных ресурсов, снижает издержки, связанные с конкурентной борьбой.

Осуществляя такую стратегию, компания выпускает новые товары, ориентируется на новые рынки, выходя за рамки своей отрасли и традиционного для нее бизнеса. Конгломерат отражает процесс объединения собственности и капитала; это своего рода замкнутый рынок капиталов, в рамках которого идет концентрация денежных средств от диверсифицированных видов деятельности. Создается единый центр управления диверсифицированными активами и денежными потоками, которые направляются на наиболее эффективные проекты. В данной ситуации координирующий центр не всегда может оказать необходимое воздействие на участников конгломерата, как показывает анализ хозяйственной практики. Чаще идет процесс реинвестирования прибыли в самих структурных подразделениях, то есть управление и воздействие доминирующего звена на отдельные структуры, что имеет свои пределы. Организационная структура конгломерата не всегда позволяет рационально распределить ресурсы.

4.4 Типы надфирменных образований (организационные типы построения корпоративных структур)

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

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

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

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

Полный спектр организационных типов построения корпоративных структур представим в таблице:

Таблица 2.

Характеристика типов надфирменных образований (организационных типов построения корпоративных структур)

Наименование	Содержание	Характерные черты
<i>Холдинг</i>	Юридическое лицо в форме хозяйственного общества, владеющее контрольными пакетами акций других предприятий и выполняющее по отношению к ним определенные функции (чистый холдинг, административный, финансовый и т.д.)	Структура холдинга: основное общество, представительства и филиалы, дочерние и зависимые предприятия, другие фирмы и хозяйственные субъекты. Холдинг может быть дочерним по отношению к другой компании (промежуточный холдинг). Для формирования холдинга не требуется контрактная основа.
<i>ФПГ</i>	Совокупность хозяйствующих субъектов с правами юридических лиц, подписавших договор о создании ФПГ. Обязательно наличие финансовой структуры и структуры действующей в сфере производства товаров и услуг. Обязательна государственная регистрация.	Объединение имеющее сильный финансовый центр и систему управления. Могут сотрудничать как на основе "материнское" - "дочернее" общество, так и по принципу системы участия.
<i>Концерн</i>	Объединение предприятий связанных общностью интересов, финансированием, производственным сотрудничеством, имеющих единое ядро собственности и контролирующий орган. Контроль осуществляется через систему участия в уставном капитале.	Наличие явно выраженного производственного ядра. Различают вертикальные и горизонтальные концерны, характеризующиеся высоким уровнем специализации и кооперирования. Для создания концерна требуется наличие контрактов, соглашений как оснований для вхождения в концерн.
<i>Конгломерат</i>	Структура возникающая в результате объединения (слияния и присоединения) большого числа организаций, технологически не связанных между собой.	Значительные масштабы диверсификации производства и объемы финансовых операций. Без заключения договоров и контрактов.
<i>Консорциум</i>	Временное объединение промышленных, финансовых, транспортных, торговых и других организаций. Цель деятельности - осуществление крупных промышленных и наукоемких проектов или проектов имеющих большую общественную значимость, требующих мобилизации значительных ресурсов. Управление осуществляется посредством института доверительного управления.	Организации составляющие данное объединение, сохраняют статус самостоятельного юридического лица, но в той части деятельности, которая касается целей консорциума, они подчиняются совместно выбранному руководству. Контрактная основа создания.
<i>Синдикат</i>	Организационно оформленное объединение сбыта продукции и закупки сырья через единый орган,	Объединение организаций с целью осуществления торговой деятельности.

	создаваемый в виде хозяйственного общества. Члены синдиката сохраняют свою юридическую и производственную самостоятельность.	Обосновано в условиях обострения конкуренции. Конвенциональная основа создания.
<i>Картель</i>	Объединение независимых хозяйствующих субъектов, близких по профилю деятельности с целью согласования вопросов об объемах производства, ценах реализации, условиях продаж, разграничения рынков сбыта (т.н. координация маркетинговой деятельности)	Цель - упорядочивание действий субъектов одного рынка при несовершенстве рыночных механизмов. Организации входящие в состав картеля не теряют юридической, финансовой, производственной и коммерческой самостоятельности. Действует на основе соглашений.
<i>Трест</i>	Организационно оформленное производственное объединение, при котором различные организации сливаются в единый производственный комплекс. При этом они теряют юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность посредством передачи контрольного пакета или доверительного договора в доверительный совет.	Осуществляют предпринимательскую деятельность по различным направлениям со специализацией на одном или нескольких видах однородной продукции. Характеризуется чрезмерной концентрацией управленческих функций.
<i>Ассоциация</i>	Организация, создаваемая на основании договора между коммерческими организациями в целях координации их деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов.	Является некоммерческой организацией в соответствии со ст.121 ГК РФ. Решения ассоциации для ее членов носят рекомендательный характер.

ГЛАВА 5. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

5.1. Общее собрание акционеров (ОСА)

Общее собрание акционеров, согласно ст. 47 ФЗ «Об акционерном обществе», есть высший орган управления в обществе, при этом общество обязано ежегодно проводить общие собрания акционеров, в сроки установленные уставом, но не ранее чем через 2 месяца и не позднее чем через 6 месяцев после окончания финансового года.

Ст. 48 ФЗ «Об акционерном обществе» определяет компетенцию общего собрания акционеров, то есть перечисляет все важные вопросы, относящиеся к функциям ОСА:

- утверждение устава и внесение в него поправок;
- реорганизация общества (слияние, поглощений);
- ликвидация общества;
- определение количественного состава Совета директоров (СД), избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
- увеличение уставного капитала общества, путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций, если уставом общества последнее не отнесено к компетенции СД;
- образование исполнительного органа общества, досрочное прекращение его полномочий, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции СД;
- избрание членов ревизионной комиссии общества и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение аудитора общества;
- выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев, финансового года;
- утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности и распределение прибыли;
- определение порядка ведения общего собрания;
- дробление и консолидация акций;
- принятие решений об одобрении крупных сделок;
- принятие решения об участии в холдинговых компаниях, ФПГ, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций.

Голосующей акцией общества является обыкновенная акция.

Решение общего собрания принимается большинством голосов акционеров-владельцев голосующих акций. Решение по первым трем вопросам принимается большинством в $\frac{3}{4}$ голосов акционеров-владельцев голосующих акций, принимающих участие в собрании.

Акционер вправе обжаловать в суде решение принятое общим собранием с нарушением требований ФЗ «Об АО», иных правовых актов РФ, устава общества, в случае если он не принимал участия в собрании или голосовал против.

Сообщение о проведении общего собрания акционеров должно быть сделано не позднее, чем за 20 дней, а сообщение о проведении общего собрания, повестка дня которого содержит вопрос о реорганизации общества – не позднее, чем за 30 дней до даты его проведения. Оно направляется каждому участнику заказным письмом, либо вручается под роспись, либо, если это предусмотрено уставом общества, публикуется в доступном для всех акционеров общества печатном издании.

Право на участие в общем собрании осуществляется акционерами как лично, так и через своего представителя по доверенности, составленной в письменной форме. ОСА правомочно, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций общества. По итогам собрания составляется протокол, содержащий основные положения выступлений, итоги голосования по поставленным вопросам, подписанные председательствующим и секретарем.

Законодательство не предусматривает участия общего собрания в определении стратегии компании и рассмотрении стратегических программ.

5. 2. Совет директоров (СД)

Совет директоров (наблюдательный совет общества) осуществляет общее руководство деятельностью общества за исключением решений вопросов отнесенных законом к компетенции общего собрания акционеров.

В обществах с числом акционеров-владельцев голосующих акций менее 50, устав может предусматривать, что функции СД осуществляет общее собрание акционеров. По решению ОСА членам СД в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов СД общества.

К компетенции СД относят следующие вопросы:

1. Определение приоритетных направлений деятельности общества, в том числе утверждение годового бюджета, стратегий и программ развития общества;
2. Утверждение повестки дня общего собрания акционеров, определение даты его проведения;
3. Предварительное утверждение годового отчета общества;
4. Утверждение решений о выпуске ценных бумаг, проспектов эмиссии ценных бумаг;
5. Приобретение размещенных обществом ценных бумаг;
6. Утверждение регистратора общества и условий договора с ним, принятие решения о расторжении договора с ним;
7. Рекомендации по размеру дивидендов, их форме, срокам выплат;
8. Направление использования резервного и иных фондов общества;
9. Контроль за применением процедур внутреннего контроля;

10. Рекомендации по размерам выплачиваемых членам ревизионной комиссии общества вознаграждений и компенсаций, утверждение условий, заключаемого с аудитором договора, в том числе, определение размера оплаты его услуг;

11. Одобрение сделок, связанных с приобретением, отчуждением имущества, стоимость которого составляет от 25 до 50% балансовой стоимости активов общества;

12. Одобрение сделок в совершении которых имеется заинтересованность;

13. Создание и ликвидация филиалов, представительств и предварительное утверждение кандидатов на должность их руководителей;

14. Назначение генерального директора общества и определение срока его полномочий;

15. Избрание (переизбрание) председателя СД и его заместителя;

16. Образование правления, определение срока его полномочий, досрочное прекращение полномочий;

17. Создание постоянно действующих или временных комитетов СД, утверждение внутренних положений о них;

18. Назначение и освобождение от должности корпоративного секретаря общества, утверждение внутреннего положения об аппарате корпоративного секретаря;

19. Принятие решений об участии общества в других организациях путем покупки, продажи акций долей других организаций, а так же путем внесения дополнительных вкладов в уставные капиталы этих организаций;

20. Утверждение внутреннего документа по вопросам раскрытия информации об обществе.

Состав СД рассматривается в ст. 66 и 67 ФЗ «Об акционерном обществе», в которых установлены лишь общие нормы. СД не может быть создан в акционерном обществе с числом акционеров-владельцев голосующих акций менее 50. Если же он создан, то его количественный состав определяется уставом общества или решением общественного собрания.

Ограничения в законе: для общества с числом акционеров-владельцев голосующих акций общества более 1000, количественный состав СД не может быть менее 7 человек, а для общества с числом акционеров-владельцев голосующих акций более 10000 – менее 9 человек. Председатель СД избирается большинством голосов от общего числа членов СД, организует работу общества, созывает заседания СД, председательствует на них, организует ведение протокола, председательствует на общем собрании акционеров, имеет право подписи протоколов общества.

Применительно к структуре СД ФЗ «Об АО» устанавливает два требования:

1. Члены коллегиального исполнительного органа (Правление) не могут составлять более $\frac{1}{4}$ состава СД;

2. Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа (директор, ген. директор) не может быть одновременно председателем СД общества.

В кодексе корпоративного поведения содержится следующая рекомендация: независимые директора должны составлять не менее $\frac{1}{4}$ СД и их должно быть не менее трех человек.

ФЗ «Об АО» не содержит требований к наличию независимых директоров, но в нем сформулированы критерии независимости директора относительно заключаемых корпорацией сделок, в частности сделок с заинтересованностью (ст. 83 ФЗ), т.е. корпорация нуждается в независимых директорах при совершении данных сделок.

В Кодексе приведены 7 критериев независимости членов Совета директоров, причем указано, что независимый директор сохраняет свой статус в течение 7-летнего срока исполнения обязанностей в обществе. Директор является независимым если он:

1) не является в настоящее время и не являлся в течение последних 3 лет должностным лицом или работником общества, а также должностным лицом или работником управляющей организации общества;

2) не является должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;

3) не является аффилированным лицом должностного лица общества или должностным лицом управляющей организации общества;

4) не является аффилированным лицом общества, а также аффилированным лицом такого аффилированного лица;

5) не является стороной по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых он может приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10% и более его совокупного годового дохода, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;

6) не является крупным контрагентом общества (таким, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10% и более балансовой стоимости активов общества);

7) не является представителем государства.

Независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый.

Кодекс корпоративного поведения рекомендует так же в совете директоров создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов относящихся к компетенции совета директоров:

1. Комитет по стратегическому планированию способствует повышению эффективности общества в долгосрочной перспективе);

2. Комитет по аудиту (обеспечивает контроль СД за финансово-хозяйственной деятельностью общества);

3. Комитет по кадрам и вознаграждениям (способствует привлечению к управлению обществом высококвалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы);

4. Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов (способствует предотвращению и эффективному разрешению корпоративных конфликтов с участием АО);

5. Комитет по этике (способствует соблюдению обществом этических норм и построению доверительных отношений в обществе).

Эффективная работа СД – важный фактор повышения инвестиционной привлекательности компаний, роста их акционерной стоимости, а сам СД главный элемент качественной системы корпоративного управления.

5.3. Исполнительные органы общества

Руководство текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания или совета директоров, организация выполнения решений общего собрания и СД осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, ген. директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (Правление).

Исполнительные органы подотчетны:

- совету директоров;
- общему собранию акционеров.

Возможна передача полномочий генерального директора управляющей организации (по решению общего собрания акционеров). Ген. директор и правление могут избираться общим собранием акционеров или СД, если это предусмотрено уставом общества, ст. 48 ФЗ.

Компетенция генерального директора:

- без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы;
- совершает сделки от имени общества;
- утверждает штатное расписание;
- издает приказы и дает указания обязательные для исполнения всеми работниками общества;
- осуществляет функции председателя правления, если в обществе оно образовано.

Компетенция правления законом не определена, но ФЗ (ст.69) устанавливает, что компетенция правления определяется уставом общества. Кодекс корпоративного поведения рекомендует отнести к компетенции правления: организацию разработки приоритетных направлений деятельности, финансово-хозяйственного плана, утверждение внутренних документов общества, отнесенных к компетенции исполнительных органов.

Закон не содержит перечня обязанностей исполнительных органов общества, в нем лишь установлено, что права и обязанности ген. директора и членов правления определяются договором, заключенным каждым из них с

обществом (ст. 69 ФЗ). Кодекс рекомендует, чтобы исполнительные органы ежемесячно отчитывались перед советом директоров о своей деятельности.

Ограничения компетенции исполнительных органов по совершению сделок:

1. Крупные сделки:

- Сделки стоимостью от 25 до 50% балансовой стоимости активов общества, требуют единогласного одобрения всеми членами совета директоров (ст.79 ФЗ). Общество через свой устав может понизить эту планку или ввести дополнительный перечень видов сделок, требующих единогласного одобрения;
- Сделки стоимостью более 50% балансовой стоимости активов общества, а так же сделки стоимостью от 25 до 50% балансовой стоимости активов, если по ним не достигнуто единогласия совета директоров, требуют одобрения общего собрания акционеров;

2. Сделки с заинтересованностью: требуют одобрения совета директоров или общего собрания акционеров.

Процедура вступления в должность генерального директора:

1. Избрание общим собранием акционеров генерального директора;
2. Подписание счетной комиссии протокола об итогах голосования;
3. Заключение трудового договора;
4. Приказ о назначении на должность.

Совет директоров имеет право в любое время приостановить полномочия генерального директора (ст.69 ФЗ).

Ограничения для членов исполнительных органов:

1. Ген. директор не может быть одновременно председателем совета директоров (ст.66 ФЗ) и (или) членом ревизионной комиссии (ст.85 ФЗ);
2. Совмещение должностей в органах управления других организаций, допускаются только с согласия совета директоров (ст. 69 ФЗ);
3. Кодекс не рекомендует совмещения функций секретаря с исполнителем иных обязанностей в обществе.

Ген. директор и члены правления несут следующие виды ответственности:

- *Гражданско-правовую* (ст.71 ФЗ) – это ответственность за причиненные обществу убытки своими действиями или бездействием, не несут ответственности члены, голосовавшие против решения, которое повлекло убытки и не принимавшие участия в голосовании;

- *Материальную* (ст. 277 ТК) – связанная с трудовыми отношениями. Руководитель организации возмещает убытки, причиненные его виновными действиями;

- *Административную* (ст. 3.11 Кодекса об административных правонарушениях) – предусматривает административную дисквалификацию, т.е. лишение физ. лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе юр. лица, входить в совет директоров и осуществлять

предпринимательскую деятельность по управлению юр. лицами. Назначается судьей, устанавливается на срок от 6 мес. до 3 лет;

- *Уголовную* (ст. 184 УК РФ) – злоупотребление при эмиссии ценных бумаг. Внесение в проспект эмиссии недостоверной информации, размещение эмиссионных ценных бумаг выпуск которых не прошел гос. регистрацию, злостное уклонение от предоставления информации, содержащей данные об эмитенте, о его финансово-хозяйственной деятельности и т.д.

5.4. Корпоративный секретарь

В числе новаций, содержащихся в Кодексе корпоративного поведения, есть рекомендация акционерным компаниям иметь должностное лицо – секретаря общества (Корпоративного секретаря). Задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов акционеров общества. Порядок назначения (избрания) секретаря общества и его обязанности должны быть изложены в уставе общества.

В целом, к функциям корпоративного секретаря можно отнести:

1. Обеспечение подготовки и проведения общего собрания акционеров в соответствии с требованиями законодательства, устава и иных внутренних документов общества на основании решения о проведении общего собрания акционеров.

2. Подготовку и проведение заседаний совета директоров в соответствии с требованиями законодательства, устава и иных внутренних документов общества.

3. Содействие членам совета директоров при осуществлении ими своих функций.

4. Обеспечение раскрытия (предоставления) информации об обществе и хранение документов общества.

5. Надлежащее рассмотрение обществом обращений акционеров и разрешение конфликтов, связанных с нарушением прав акционеров.

6. Информирование председателя совета директоров обо всех фактах, препятствующих соблюдению процедур, обеспечение которых входит в обязанности секретаря общества.

7. Взаимодействие с регулирующими органами, аудиторами, кредиторами и др. заинтересованными сторонами.

8. Обеспечение соблюдения компанией соответствующего законодательства.

Корпоративный секретарь должен удовлетворять двум основным требованиям:

Обладать высоким профессионализмом в следующих вопросах:

- соблюдение порядка подготовки и проведения общего собрания акционеров, деятельности СД, хранения, раскрытия и предоставления

информации об обществе, поскольку несоблюдение именно этих процедур влечет за собой большинство нарушений прав и интересов акционеров;

- его статус должен обеспечивать достаточную степень независимости по отношению к менеджерам компании, способность аккумулировать и доносить мнения, запросы и жалобы акционеров до совета директоров. Для обеспечения независимости секретаря общества от должностных лиц исполнительного органа, кодекс корпоративного поведения рекомендует, чтобы назначения и освобождения от должности корпоративного секретаря осуществлялись решением совета директоров компании.

- Следует подчеркнуть, что за последние годы функции корпоративного секретаря существенно усложнились. В настоящее время корпорациям приходится иметь дело с ростом влияния институциональных инвесторов, повышением требований гражданского общества к уровню социальной ответственности бизнеса, усилением давления на совет директоров и топ-менеджмент со стороны акционеров и работников предприятия, ужесточением норм законодательства. В результате корпоративный секретарь превратился из второстепенного должностного лица в одну из ключевых фигур современного АО.

ГЛАВА 6. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ В КОРПОРАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

6.1. Понятие корпоративной культуры и основные принципы корпоративной этики

Корпоративная культура — совместно разделяемая система ценностей, формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, формирующих модель корпоративного поведения в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

Компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; методы разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; положение индивида в организации; особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Таким образом, корпоративная культура определяет, каков климат, стиль взаимоотношений, ценности компании.

С принятием Кодекса корпоративного поведения на первый план в практике международных корпораций сформировались этические нормы и моральные принципы. В применении к корпоративным отношениям эти этические требования имеют некоторые особенности, связанные с тем, что в данной сфере сталкиваются интересы различных сторон.

Корпоративная культура в компаниях формируется и развивается под влиянием деловой этики (это система норм нравственного поведения людей, их обязанностей по отношению друг к другу и обществу в целом).

Деловая этика — совокупность моральных принципов и норм предпринимательской деятельности, основополагающие «правила игры» в бизнесе, без которых он остается проблемным, рискованным и непредсказуемым.

Выделяют следующие основные принципы современной корпоративной культуры:

1. Профессионализм, компетентность и информированность.

В случае принятия непрофессиональных, некомпетентных решений страдают интересы всех заинтересованных сторон, наносится ущерб как корпорации, так и всем участникам корпоративных отношений. Профессионализм подразумевает обладание человеком определенных деловых качеств и способностей, необходимых для успешного исполнения

своих профессиональных обязанностей, честную конкуренцию с другими представителями своей профессии.

Информированность означает недопустимость скрывать какую-либо информацию от акционеров (собственников), членов советов директоров и иных заинтересованных лиц при принятии решения, затрагивающего их права и законные интересы.

2. Конфиденциальность и профессиональная тайна.

Соблюдение конфиденциальности означает сохранение в тайне только информации о добросовестном и законопослушном поведении. Когда же речь идет о некомпетентности, утаивании информации, подлежащей раскрытию, тогда вступают в силу обязательные правила раскрытия информации, вплоть до направления информации о противозаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или в компетентные государственные органы. Для придания должной строгости и регламентированности режиму конфиденциальности, директора и менеджеры должны гарантировать собственникам (акционерам) и другим заинтересованным лицам, что работники компании, работающие с конфиденциальной информацией, разглашение которой может причинить вред указанным заинтересованным лицам, подлежащим образом проинструктированы, и в компании действуют реальные механизмы и процедуры (расписки, инструктаж, контрольные мероприятия), предотвращающие разглашение информации.

3. Правила действий при конфликте интересов.

Если основное требование конфиденциальности – не разглашать, то есть, бездействие, то ситуация конфликта интересов, как правило, требует активных действий участников корпоративных отношений. Конфликт интересов возникает, когда сталкиваются финансовые и индивидуальные интересы директора, менеджера или работника и интересы компании. В связи с этим руководство и все сотрудники должны получить четкие инструкции о своих действиях в сферах, где потенциально может возникнуть конфликт интересов. Различают следующие сферы, в которых может возникнуть конфликт интересов для директора, менеджера, работника:

А) финансовые инвестиции. Сотрудники не должны инвестировать в компании, конкурирующие с фирмой – их работодателем, или фирмы, являющиеся контрагентами своей компании. Естественно если речь идет не о прямых, а о малозначительных (портфельных) инвестициях – никакого конфликта интересов не возникает. Однако, так или иначе, вопрос «малозначительности» инвестиций является оценочной категорией, поэтому сотрудник должен уведомлять об этом руководство.

Б) внеслужебная предпринимательская или иная экономическая деятельность в других компаниях. Если сотрудник, директор или менеджер имеет другой бизнес или работу, то это объективно отрывает время и силы, которые могли быть приложены для процветания компании (в зависимости

от ранга и характера должностных обязанностей ограничения могут быть различными).

В) подарки. Не допускается принятие работником, директором или менеджером каких-нибудь ценных подарков. В противном случае даритель может расценить действия одаряемого как принятие определенных обязательств со стороны компании.

Г) работа или предпринимательская деятельность родственников. Следует учитывать, что предпринимательская деятельность родственников директоров, менеджеров или работников может повлечь возникновение конфликта интересов в случаях, когда они работают или имеют бизнес в фирмах-конкурентах или фирмах-контрагентах компании.

4. Защита и надлежащее использование активов корпорации.

Защита активов корпорации приобретает особую актуальность в свете серии корпоративных скандалов (Enron в США, Parmalat в Европе и т.д.).

Директора и топ-менеджеры компании должны брать на себя письменно оформленное этическое обязательство не совершать злоупотреблений с активами компании и прилагать все усилия по их надлежащему использованию. Особые требования к этике руководства должны предъявляться при совершении крупных сделок и сделок с заинтересованностью. Совершение указанных сделок без должной процедуры одобрения со стороны совета директоров и общего собрания акционеров может повлечь серьезные убытки для собственников компании (акционеров), а саму корпорацию привести к банкротству.

5. Соответствие осуществляемой деятельности требованиям закона и иных правовых норм.

6. Направление информации о чем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или государственные органы.

Рекомендуется устанавливать в этических кодексах компании основания и порядок направления информации о чем-либо противозаконном или неэтичном поведении в адрес руководства компании. Естественно должна быть гарантирована независимая и беспристрастная процедура рассмотрения таких обращений без каких-либо негативных последствий для авторов обращений.

7. Борьба с коррупцией.

Мировая экономическая практика показывает, что если государство не устанавливает четких правил конкурентной борьбы, то конкуренция по объективным причинам выходит за рамки правомерности, появляется стремление выиграть в конкурентной борьбе не посредством введения инновационных технологий, минимизации издержек и пр., а путем использования методов коррупции, когда компания или частное лицо получает выгодный контракт благодаря незаконным выплатам, приобретая таким образом несправедливое преимущество перед своими конкурентами.

6.2. Принципы корпоративной культуры для заинтересованных лиц

Под заинтересованными лицами понимаются любые группы, интересы которых затрагиваются деятельностью компании: акционеры, менеджеры, деловые партнеры, потребители и т.д. Среди заинтересованных лиц выделяют три основные группы, между которыми существуют объективные противоречия, поскольку их интересы имеют разную направленность: акционеры, директора и менеджеры.

Акционеры, в свою очередь, подразделяются на две категории, интересы которых также разделяются между собой: мажоритарные и миноритарные. Мажоритарные акционеры в отличие от миноритариев настроены на долгосрочную перспективу развития компании и меньшие риски. Если им придется выбирать между выплатой дивидендов и капитализацией прибыли – они предпочтут второе.

Можно рекомендовать следующие принципы корпоративного поведения для мажоритарных акционеров:

- Не игнорировать имущественные интересы миноритариев и проводить взвешенную дивидендную политику;
- Осуществлять совместно с советом директоров продуманную мотивацию деятельности менеджеров, что снижает риск злоупотреблений со стороны последних;
- Планомерно повышать профессиональность и независимость деятельности совета директоров.

Принципы корпоративной культуры для миноритариев:

- Не допускать злоупотреблений своими правами акционеров в ущерб интересам компании;
- Не распространять информацию, относящуюся к коммерческой тайне компании;
- Требовать от крупных акционеров, директоров и менеджеров компании соблюдение принятых этических правил.

Принципы корпоративной культуры для директоров компании.

Сглаживание противоречий между акционерами и менеджерами – основная задача директоров. Для ее решения совет директоров должен быть не формально, а реально отделен и независим как от акционеров, так и от менеджеров. Для директоров можно рекомендовать следующие принципы:

- Разрабатывать и утверждать этические правила в компании;
- Учитывать в ходе деятельности совета директоров интересы всех заинтересованных лиц компании;
- Осуществлять мониторинг прозрачности компании, соблюдать требования законодательства, учредительных и внутренних документов общества со стороны акционеров, менеджеров и работников общества;
- Разрабатывать и представлять акционерам рекомендации по разумной дивидендной политике;
- Разрабатывать эффективную систему мотивации деятельности менеджеров;

- Отчитываться перед акционерами и предоставлять им полную и достоверную информацию о положении дел в компании.

Принципы корпоративной культуры для менеджеров компании.

Менеджеры не несут рисков потери своего имущества, рискуя лишь деньгами собственников. Можно рекомендовать для них следующее:

- Не злоупотреблять своими полномочиями;
- Не причинять ущерб акционерам компании умышленными действиями;
- В случае возникновения риска убытков для компании немедленно ставить в известность совет директоров компании;
- Внедрять в деятельность компании этические правила, разработанные советом директоров;
- Исполнять свои обязанности добросовестно и инициативно;
- Надлежащим образом отчитываться перед советом директоров;
- Соблюдать в своей деятельности требования законодательства, учредительных и внутренних документов компании и требовать их соблюдение от работников компании;
- Соблюдать интересы работников, обеспечивать им достойные условия труда.

Принципы корпоративной культуры

В числе общих этических норм взаимодействия компании и ее конкурентов можно выделить:

- Взаимное уважение;
- Отказ от неэтических методов ведения конкурентной борьбы;
- Благоприятствовать развитию открытых рынков для торговли и инвестирования.

Принципы отношений с поставщиками товаров и услуг:

- Корректное ценообразование, лицензирование;
- Исключение ненужных судебных разбирательств;
- Развитие долговременных и устойчивых отношений;
- Делиться информацией неконфиденциального характера;
- Своевременная оплата в соответствии с условиями заключенных договоров.

Принципы отношений с потребителями:

- Обеспечивать потребителей товарами и услугами высшего качества в соответствии с их потребностями и ожиданиями;
- Честное обхождение, гарантирование потребителям, что товары и услуги акционерного общества будут поддерживать или улучшать их здоровье, безопасность, состояние окружающей среды;
- Исключать дискриминацию потребителей товаров и услуг акционерного общества в зависимости от пола, возраста, расовой принадлежности и т.д.;

- Гарантировать уважение к человеческому достоинству в предлагаемых потребителям товарах и услугах, включая их маркетинг и рекламу;
- Уважать целостность культуры потребителей.

6.3. Типы корпоративных культур

Подходы к изучению понятия «корпоративная культура» можно подразделить на две группы: идеалистическую и прагматическую. Сторонники первой отождествляют корпоративную культуру с целью развития организации, высшей фазой ее функционирования. Сторонники второй – относятся к культуре как к набору определенных характеристик предприятия – сложившихся норм, правил и традиций. При этом важно понимать, что большинство норм корпоративной культуры носит латентный, то есть скрытый характер. Люди придерживаются в своем поведении определенных правил, но до конца их не осознают. Они знают, как надо поступать в данной ситуации, но затрудняются ответить на вопрос: почему?

Основные типы культур²

I тип: «*патернализм*» - корпоративная культура, основанная на непререкаемом авторитете руководителя. Разделение труда, функций и обязанностей существует, но носит не абсолютный характер. Руководитель может своим решением изменять распределение обязанностей, правила взаимодействия и уровень вознаграждения. Распределение работ осуществляется в форме выдачи заданий. Принятие решений и ответственность за все – прерогатива руководителя.

Этот тип культуры характерен для множества малых и средних предприятий, основными признаками которых является:

- 1) наличие харизматического лидера;
- 2) отсутствие ярко выраженных отношений торга по поводу распределения работ и вознаграждений. Самое важное вознаграждение – репутация.
- 3) роль среднего уровня управления сведена к минимуму.

II тип: «*артель*» - корпоративная культура, основанная на неустоявшемся разделении труда, нерасчлененности функций и ответственности. Каждый работник отвечает за все и делает для своего предприятия все, что может.

Как правило, в данном режиме работают отделы исследований и разработок, сервисные участки, ремонтно-строительные бригады. Кроме того, артельный тип корпоративной культуры присущ небольшим предприятиям, размер которых определяется особенностями производства (небольшие мастерские, булочные, закусочные), ориентированные на сложившийся круг клиентов, их индивидуальные запросы и предпочтения.

Основные признаки артельной культуры:

² Е. Устюжанина. Корпоративная культура// Журнал для акционеров. - №1. – 2004. – с. 35-42.

1) существование эффекта мультипликации усилий – целое всегда больше, чем сумма его частей, то есть когда синергетический, экономический и социальный эффект команды перевешивает преимущества индивидуального состязания;

2) доверие между членами команды – межличностная совместимость;

3) обмен деятельностью носит характер вклада в общее дело.

III тип: «*колония*» - корпоративная культура, основанная на абсолютном подчинении работника технологии. Работники превращены в винтики производственного процесса. Жесткая дисциплина обеспечивается армией надсмотрщиков.

Основные признаки:

1) упрощение трудовых функций работника, превращение его в винтик производственного процесса;

2) система жесткого иерархического подчинения, сведение к минимуму инициативы и самостоятельности работников. Основатель данного типа культуры – Генри Форд, внедривший в жизнь поточное производство, идеи стандартизации, конвейеризации и рационализации производственных процессов.

IV тип: «*колхоз*» - корпоративная культура, основанная на противопоставлении работы на себя и работы на предприятие. Работники отрабатывают барщину (плановые задания) и используют время и мощности предприятия для работы на себя.

Основные признаки:

1) отношение к работе как к повинности;

2) четко выраженный иерархический торг. Заработная плата считается социальным минимумом. Любое напряжение работника требует дополнительной оплаты;

3) круговая порука в разворовывании ресурсов предприятия.

V тип: «*хуторское хозяйство*» - корпоративная культура, основанная на обособлении деятельности и прав на ее результаты. Каждый работник «возделывает свой участок», а вкладом в общее дело является отработка (обязательное задание) или оброк (отчисления от доходов). Пример – адвокатское бюро (каждый адвокат отрабатывает на родную контору необходимый минимум, и сам ищет себе работу – клиентов); риэлторские фирмы (сотрудники пользуются общей базой данных, юридической помощью, маркой фирмы, но находят своих клиентов сами и получают процент от сделки).

Основные признаки:

1) минимальная внутрифирменная кооперация;

2) непосредственная связь с клиентами – зарабатывает тот, кто умеет налаживать контакты;

3) внутренняя конкуренция (борьба за клиентов).

VI тип: «*феодалный социализм*» - корпоративная культура, основанная на жесткой иерархии и соподчинении всех исполнителей. Разделение труда и

кооперация сочетаются с перманентным торгом по вертикали и горизонтали относительно условий взаимодействия.

Основные признаки:

- 1) сильная инерция сложившейся системы отношений – большая часть отношений носит характер воспроизводства сложившихся рутин;
- 2) ритуальный характер подчинения;
- 3) множественность интриг – постоянно меняющиеся коалиции интересов.

VII тип: «корпорация» - корпоративная культура, основанная на кооперации деятельности с четким разделением «зон ответственности». В основе взаимодействия лежит жесткий регламент, устанавливающий функции, права и обязанности каждого исполнителя, а также процедуры принятия решений и согласования интересов. Тип характерен для крупных компаний.

Основные признаки данной культуры:

- 1) индивидуалистический стиль поведения;
- 2) контрактный характер отношений работник – предприятие;
- 3) максимальное совпадение формальных и реальных, общественно-санкционированных норм поведения.

Отметим, что иногда в одной и той же компании сосуществуют и взаимодействуют несколько типов корпоративных культур. В то же время есть абсолютно несовместимые (например, «колхоз» и «колония»).

Культура, как институциональная характеристика компании, предполагает способы согласования интересов, методы разрешения конфликтов, формы корпоративных усилий.

6.4. Проблемы формирования корпоративной культуры в международной корпорации

Успешная адаптация к таким изменениям порождает в умах членов организации представления и ценности, разделяемые теми, кто и определяет основы корпоративной культуры. В своем существовании и выживании организация зависит от успешного взаимодействия с окружающей средой, в частности от взаимоотношений между корпоративной культурой и культурным окружением, т.е. национальной культурой.

Внешняя адаптация МНК

Проблемы внешней адаптации. Многонациональные корпорации в каждом отдельном случае функционируют в рамках определенной национальной культуры, на территории определенной страны в присущем ей общественном, правовом и политическом климате, И именно в этих очерченных национальной культурой рамках организационная культура сталкивается с проблемами межкультурного взаимодействия.

На корпоративной культуре компании отражаются различные аспекты национальной культуры, хотя последняя никогда полностью не подменяется первой. Очень редко между двумя культурами существуют непреодолимые

противоречия. Любое разногласие либо носит временный характер, либо представляет собой проявление нормативно закреплённого варианта национальной культуры. **Несовместимость корпоративных и национальных ценностей приводит к тому, что организации прекращают свое существование. Выживают только те из них, которые принимают культурные ценности, присущие обществу и его доминирующей культуре.**

Корпоративная культура МНК не ограничена воздействием лишь собственной национальной культуры ее создателей. Разбросанные по всему миру филиалы МНК подвержены влиянию культур тех стран, на территории которых они находятся. Поэтому для успешной деятельности МНК должна создавать «национальные варианты» своей корпоративной культуры, впитывая культурное разнообразие своих филиалов и извлекая пользу из того лучшего, что несет в себе каждая национальная культура.

Для достижения успеха в многокультурной среде мирового рынка МНК следует уделять повышенное внимание сложности, различиям и неоднородности национальных культур принимающих стран. Мы говорим о неоднородности культуры, когда в рамках одной культуры (или страны) сосуществуют различные и разнообразные субкультуры с точки зрения языка, религии и этнической принадлежности, например Канада, США, Индия, Россия. Другие страны (или культуры) относительно однородны, например Япония, Саудовская Аравия. Гораздо больше требований предъявляется и больше проблем возникает у международных менеджеров, работающих в сложных неоднородных культурах: в этих условиях требуется более тщательный анализ ситуации и понимание обстоятельств, в которых приходится действовать. Многих ошибок в межкультурном общении удалось бы избежать, если бы должное значение придавалось существующим в стране субкультурам, а не только доминирующей национальной культуре. Например, американские бизнесмены лишь недавно стали принимать во внимание существующую в США мексиканскую субкультуру,

Помимо сложности и неоднородности национальной культуры, МНК в разных странах сталкивается с многообразием существующих корпоративных культур. Любая национальная компания воплощает в себе черты, свойственные национальной культуре. Но кроме этого каждая компания стремится создать свою собственную уникальную корпоративную культуру, которая не только отвечает требованиям промышленного развития страны и отражает основополагающие ценности общества, но и выражает философию создателей компании и представляет мировоззрение членов компании и ее руководства.

Из этого естественно следует, что в одной стране разные компании и их корпоративные культуры обладают определенными общими чертами (обусловленными единой национальной культурой) и различиями (обусловленными собственными представлениями их создателей и руководства о роли и целях компании, сферами производства, к которым

принадлежат компании, профессиональным, образовательным и возрастным составом служащих).

Успех МНК при продвижении на рынках других стран зависит от ее способности адаптироваться к тем нормам и ценностям национальной культуры, которые имеют практическую значимость, но при этом сохранять ключевые аспекты корпоративной культуры. И хотя приспособление организационной культуры к национальным культурным нормам необходимо, сведение в одно целое корпоративной и национальной культур невозможно.

Некоторые методы управления, успешно действующие во многих американских компаниях, не срабатывают в Европе, так как они основаны на американских национальных ценностях. Например, в строгих иерархических организациях Франции подчиненные и их руководители испытывают неловкость при совместном обсуждении будущих целей, как того требует практика американского менеджмента. А в России компаниям типа Proctor & Gamble очень сложно внедрять некоторые принципы и понятия американской корпоративной культуры, поскольку наши соотечественники видят в ней много общего с коммунистической идеологией. Эти отзвуки бывшего социалистического прошлого отчетливо слышны в таких принципах данной корпоративной культуры, как сознательность, коллективизм, общая цель, преданность общему делу и т.д. Столь же негативное отношение у русских менеджеров и к делопроизводству в американских компаниях: они считают, что в них неоправданно много бюрократии.

Как культурный феномен» можно рассматривать и деловую этику. Именно культура определяет, что этично, а что нет, поэтому естественно, что если внутри одной МНК сосуществуют разные культуры, представления об этических нормах будут также различными. Четко выраженные принципы корпорации, обладающей единой сильной организационной культурой, могут оказаться неприемлемыми в местных условиях. Например, в некоторых странах определенные взаимные денежные вознаграждения или обмен подарками между заказчиком и исполнителем считаются естественным способом ведения дел, тогда как в других странах и культурах (например, в США) это рассматривается как взяточничество или незаконное распределение доходов. И напротив, лоббирование, так распространенное в американской культуре, в других странах считается торговлей властью и коррупцией.

Следовательно, вместо максимального приближения корпоративной культуры к национальной МНК следует поставить перед собой практически достижимую цель: избегать культурной несовместимости и стремиться к конструктивному нейтралитету. Этой цели легче добиться, если МНК мультикультурна по составу и ориентации.

Монокультурная организация с этноцентрическим представлением о превосходстве своей культуры над остальными не избежит множества трудностей в общении с другими культурами.

Транснациональной компании, которая учитывает культурные ценности определенной страны и успешно действует в мультикультурном окружении мира, придется сформировать свою собственную уникальную микрокультуру. Ее организационная модель будет отражать синергию разнообразных макрокультур, в которых ей приходится функционировать, а также различные управленческие подходы к бизнесу, правительству и народу. Следовательно, деловая активность в международном масштабе требует создания новой организационной культуры, приспособленной к мультикультурным реалиям.

В зависимости от имеющегося опыта взаимодействия с внешним окружением МНК приспосабливается к господствующей национальной культуре. Можно выделить пять факторов, которые необходимо учитывать в международном бизнесе:

Культурная изменчивость (непостоянство) – скорость, с которой меняется ситуация в макрокультуре. Например, чем более турбулентна (нестабильна, переменчива) макрокультура, тем более непредсказуемы в ней все деловые операции. В таком окружении внутренняя структура и все процессы в организации должны будут находиться в состоянии готовности к быстрому приспособлению к переменам. Подобная ситуация потребует открытых каналов коммуникации, децентрализованных методов принятия решений, господства местной экспертизы (предпочтения местных специалистов и их знаний происходящего).

Культурная сложность – категория из области сравнения высоко- и низкоконтекстуальных культур (см. классификацию Холла). Она требует реакции корпоративных руководителей на скрытые (завуалированные) и открытые (явные) проявления макрокультуры.

Культурная враждебность – степень опасного для корпоративных целей и ценностей воздействия местных условий на организацию. В зависимости от того, как в господствующей национальной культуре воспринимается данная транснациональная корпорация, отношение социального окружения (в частности, сотрудничество, политический климат, предоставление материальных и человеческих ресурсов, капитала или демонстрация доброй воли) может быть от предельно доброжелательного до крайне недоброжелательного. В ответ отношение организационной культуры может также быть разным: от интеграции и сотрудничества до принятия жесткой линии поведения и окончательного ухода с этого национального рынка.

Культурная разнородность – степень несхожести культур. Многонациональным корпорациям легче иметь дело с достаточно однородными культурами, например, МНК со штаб-квартирой в Великобритании предпочла бы ограничиться странами Британского Содружества. Когда же культуры неоднородны и несоразмерны, головной организации сложно координировать действия филиалов и их сотрудников. В таких случаях приходится создавать более дифференцированное управление и полусамостоятельные децентрализованные подразделения.

Культурная взаимозависимость (взаимосвязь) – степень чуткости одной культуры к восприятию условий жизнедеятельности другой культуры. Этот фактор может проявляться в экономической зависимости от других стран по части сырья, оборудования, поставок; в заимствовании новой технологии и производственных процессов; в подозрительном и настороженном отношении ко всем проявлениям корпоративной культуры со стороны национальной и т.д.

Под адаптацией персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованием среды.

Процедуры адаптации персонала имеют цель облегчить вхождение нового человека в жизнь организации. Исследования показывают, что около 90% служащих, добровольно уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Поэтому специальная процедура по введению нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Факторы, определяющие успешность адаптации:

- объективность оценки при приеме и в процессе деятельности;
- обработанность механизма адаптации;
- престиж и привлекательность профессии и компании;
- условия для оптимальной мотивации;
- система обучения;
- социально-психологический климат и корпоративная культура;
- личностные свойства работника.

Этапы процесса адаптации:

- 1) оценка уровня подготовленности новичка (позволяет разработать наиболее эффективную программу адаптации);
- 2) ориентация (практическое знакомство нового сотрудника с обязанностями с обязанностями и требованиями, предъявляемые к нему со стороны организации);
- 3) действенная адаптация (состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается в его отношениями с коллегами);
- 4) функционирование (завершающий этап процесса адаптации, характеризующийся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем к стабильной работе).

Программа адаптации персонала – это необходимая информация и процедуры, посредством которых служба адаптации или ответственный сотрудник обеспечивают скорейшее освоение новичком незнакомой ему компании.

Суть адаптации – во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от:

- степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);
- их направленности на взаимную адаптацию;
- степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
- наличие системы помощи и адаптации.

В современных условиях организация жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, иногда вообще не отводя времени на этот этап. В то же время от успеха адаптации зависит последующая отдача и стабильность положения работника в организации, его отношение к труду. В течении жизни человеку часто приходится адаптироваться: смена места учебы, работы, рабочего места, состава коллектива, изменение состояния здоровья, семейного положения и т.д. При этом процесс адаптации двусторонний, т.е. взаимодействие: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа, руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус. Включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе.

Социологи различают 3 взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации:

- профессиональный аспект заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых новым рабочим местом, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделении труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество;

- психофизиологический аспект трудовой адаптации связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести;

- социально-психологический аспект адаптации на производстве связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Способствует ускорению адаптации грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться.

Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождением этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации. Немецкие специалисты установили, что вероятность несчастного случая на производстве у новичков выше, чем у опытных работников. А несчастный случай имеет значительные материальный и социальные последствия.

Кроме этого факта, исследования показали. Сто новички чаще опытных работников увольняются с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода.

Здесь уместно определить отрицательные факторы текучести персонала. Солидную долю в которой занимают как раз новички, у которых возникли проблемы в период адаптации.

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, являющихся объективными по отношению к работнику. Это неблагоприятные условия труда, монотонность. Отечественные и зарубежные организации имеют достаточный опыт в разработке и реализации специальных профориентационных и адаптационных программ. В США адаптационные мероприятия принято называть «ориентационными».

В современных условиях функции контроля за процессом адаптации возлагаются на службы управления персоналом, линейных руководителей, профсоюзную организацию. Процесс адаптации касается не только молодых, но всех других категорий работников, у которых часто меняется рабочее место, коллектив, жизненные обстоятельства. Поэтому процесс адаптации в случае любых изменений у любых работников заслуживает контроля и организации.

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести корпорацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей корпорации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной корпорации и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности корпорации.

ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

7.1. Понятие корпоративного управления

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

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

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

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

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

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

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

В настоящее время западными учеными предлагается цикл управления фирмой, состоящий из четырех этапов (рис.1).

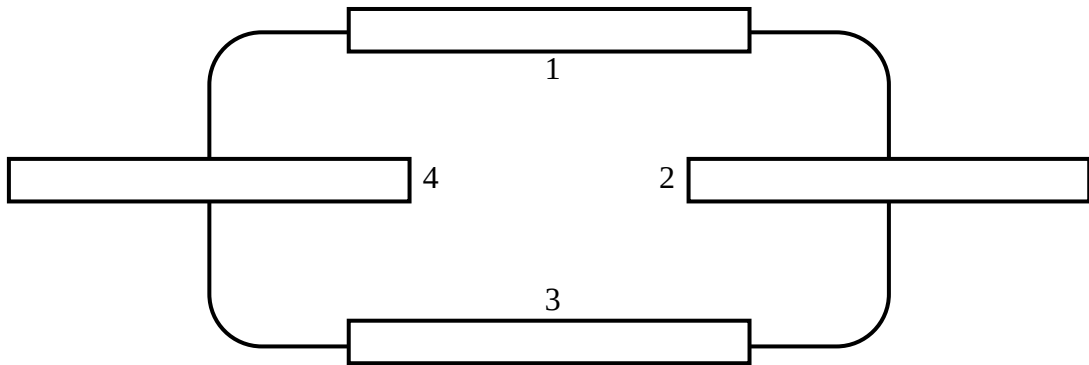


Рис.1. Цикл управления фирмой

В частности, такую схему предлагают Мескон, Альберт и Хедоури. Однако, такое представление является слишком урезанным и для такого крупного объединения как корпорация не подходит. Для управления корпорацией используется расширенный цикл управления, содержащий семь этапов (рис.2). Для осуществления цикла управления, представленного на рис.2, управляющая компания должна определить и согласовать с подчиненными предприятиями перечень, структуру и объем информации о функционировании.

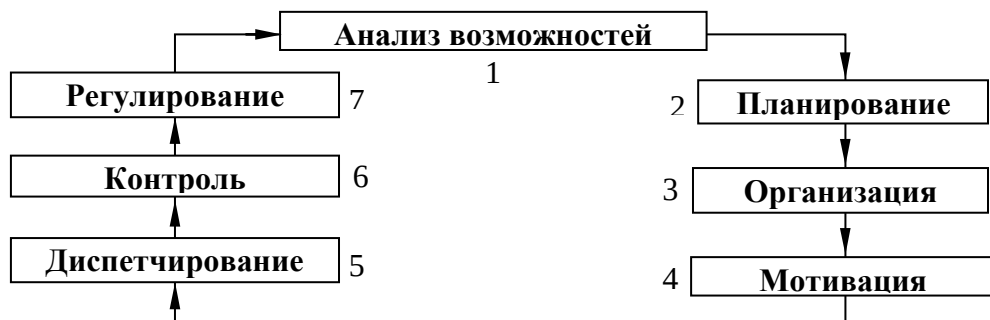


Рис. 2. Цикл управления корпорацией

Управляющая компания определяет политику корпорации в целом, а руководители предприятий направления деятельности своих предприятий в соответствии с общей политикой и интересами.

Следует отметить присутствие смешения понятий корпоративного управления и корпоративного менеджмента. Подчеркнем, что менеджмент является более узким понятием, которое включает в себя корпоративное управление. Кроме того, корпоративный менеджмент осуществляется исключительно менеджментом компании (высшим руководящим звеном), а корпоративное управление осуществляется всеми органами правления компании (акционеры, совет директоров, генеральный директор и менеджмент). Корпоративное управление носит преимущественно стратегический характер и нацелено

на успешное функционирование компании во внешней среде (защита прав акционеров, взаимодействие с органами власти, партнерами, кредиторами и т.д.)

7.2. Развитие системы корпоративного управления в России и за рубежом

В зарождении, развитии и становлении корпоративного управления можно выделить ряд существенных этапов.

1. В 17 веке в Ост-Индской компании (East India Company) был создан первый совет директоров из 24 человек. Впервые произошло разделение функций собственности и управления.

2. 1776 г. Адам Смит в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» отметил: «Разбросанная собственность создаст проблемы управления», отмечает слабость механизмов контроля за менеджерами и стимулов для управляющих.

3. 1844г. Первый закон об акционерных обществах. Введение в законодательство новой формы имущественной ответственности – ответственности собственников компании по ее обязательствам (Великобритания).

4. 1931 г. А. Берли и Г. Минз публикуют работу «Современная корпорация и частная собственность» (США), где впервые детально изучена проблема отделения функции контроля от функции собственности.

5. 1933-1934гг. США: закон о ценных бумагах, принятый в 1933 году впервые ввел регулирование фондового рынка. В этот этап существовали положение о раскрытии информации в соответствии с актом «О ценных бумагах и биржах» (1934 г.), органом, обеспечивающим соблюдение законодательства, стала комиссия по ценным бумагам и биржам.

6. 1968 г.: ЕС приняло директивы по законодательству «О компаниях».

7. Начало 90-х годов – Крах предпринимательских империй. Серия скандалов потрясла Великобританию: развал ряда компаний (Polly Peck, BCCI, Maxwell), обман акционеров, обусловили необходимость совершенствования практики корпоративного управления, в целях защиты интересов инвесторов.

8. 1992 г. Комитет Кэдбери публикует первый Кодекс по финансовым аспектам корпоративного управления (Великобритания). С 1993 года компании включенные в листинг на фондовых биржах Великобритании отчитывались, как выполняется кодекс.

9. 1992-2003 – приняты доклады по отдельным проблемам корпоративного управления, основные из них:

1) Доклад Кинга о всестороннем учете интересов участников корпорации (ЮАР)

2) Доклад Рутмана о внутреннем контроле и финансовой отчетности (Великобритания)

3) Доклад Гринбери о вознаграждении должностных лиц (Великобритания)

4) Доклад Хэмпела о корпоративном управлении (Великобритания)

5) Доклад Вьено об основных принципах корпоративного управления (Франция)

6) Доклад Питерса предусматривающих ответственность за нарушения общепринятых стандартов корпоративного управления (Нидерланды)

7) Закон Сарбейнса-Оксли о введении в состав комитета по аудиту финансовых экспертов (США)

8) Доклад Хиггса о неисполнительных директорах (Великобритания)

В России также выделяют определенные этапы становления отечественного корпоративного управления.

1. Период до 1987 года – административно-командные методы централизованного управления государством экономики, перестали отвечать требованиям макроэкономической ситуации. Закон об индивидуальной трудовой деятельности (1985г), дал толчок развитию предпринимательства. Корпоративная среда в этот период похожа на систему партийно-хозяйственных активов.

2. 1987-1991г.г. – окончательный развал монополизированной централизованной экономики. Закладываются основы корпоративности директорского корпуса, через участие работников в управление предприятием, по средствам советов трудовых коллективов. В России возник и начал развиваться финансовый капитал в банках и страховых секторах экономики.

3. 1991-1994г.г. – активная чековая приватизация, в ходе которой происходит первичное перераспределение собственности, в основном среди директорского корпуса. Были созданы первые акционерные общества, но оставалось неразработанным акционерное право.

4. 1994 – август 1998г.г. – период денежной приватизации. Принят закон об акционерном обществе, о рынке ценных бумаг, гражданский кодекс РФ, уточняющий законодательство о приватизации. Формируется инфраструктура рынка, возникают первые инвестиционные фонды: депозитариев, регистраторов, паевые инвестиционные фонды, пенсионные, аудиторские и консалтинговые фирмы. Крупные иностранные компании стали открывать филиалы, представительства, создают совместные фирмы.

5. 1998 – 2001г.г.: дефолт, общий недостаток финансовых ресурсов, отток капитала из России, недостаточная развитость рынка корпоративных ценных бумаг, дальнейшее перераспределение собственности и консолидация капитала. Но все это происходит уже на фоне осознающих свои права акционеров. Начинает развиваться корпоративное управление в рамках конкретных корпораций, при наличии базовых государственных документов (федеральный закон об акционерных обществах, рынке ценных бумаг, проект кодекса корпоративного поведения), с более широким использованием апробированной мировой практикой, норм и приемов.

6. 2002 год – настоящее время: принятие Российского Кодекса корпоративного поведения, создание Национального Совета по корпоративному управлению, разработка собственных Кодексов корпоративного поведения российскими корпорациями и крупнейшими компаниями. Внедрение норм корпоративного поведения во внутренние документы акционерных обществ:

разработка отдельных положений об органах управления акционерным обществом, о комитетах при совете директоров, о ревизионной комиссии и внутреннем контроле. Данный этап можно характеризовать как новую веху развития российских акционерных обществ в связи с внедрением норм и принципов корпоративной этики в их повседневную практику. Это означает поступательность эволюционного процесса трансформации российских компаний и приближение их стандартов работы к международным.

Необходимо отметить, что появление различных элементов корпоративного управления и его становление в целом происходило по мере эволюции организационно-правовых форм. Поэтому, обратим внимание на функционирование уставного капитала различных организационно-правовых форм и проанализируем их на предмет адекватности принципам корпоративного управления с точки зрения регламентированных органов управления (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика организационно-правовых форм с точки зрения уставного капитала и органов управления

Хозяйственные товарищества	Хозяйственные общества	Акционерные общества	Производственные кооперативы
Уставный капитал			
Складочный (разделен на доли (вклады) учредителей)	Складочный (разделен на доли (вклады) учредителей)	Акционерный (разделен на определенное число акций)	Паевый (состоит из объединения имущественных паевых взносов)
Органы управления			
Органы управления отсутствуют	Общее собрание участников – высший орган руководства; Исполнительный орган (Правление) может быть как единоличным так и коллегиальным (единоличный может избираться не из числа участников)	Общее собрание акционеров – высший орган руководства; Исполнительный орган может быть как единоличным так и коллегиальным; Стратегический орган, осуществляющий общее руководство – Совет директоров	Общее собрание членов – высший орган руководства; Исполнительный орган (Правление); При превышении численности участников кооператива более 50 может быть создан Наблюдательный совет – стратегический орган осуществляющий общее руководство.

7.3. Система корпоративного управления, принципы и факторы ее построения

Система корпоративного управления (рис.3.) представляет собой организационную модель, с помощью которой корпорация должна представлять и защищать интересы своих акционеров. Это система взаимодействия и взаимоотчетности акционеров, совета директоров, менеджеров и других заинтересованных сторон (сотрудники, кредиторы, поставщики, местные власти, общественные организации), целью которой является увеличение

прибыли при соблюдении действующего законодательства и с учетом международных стандартов.

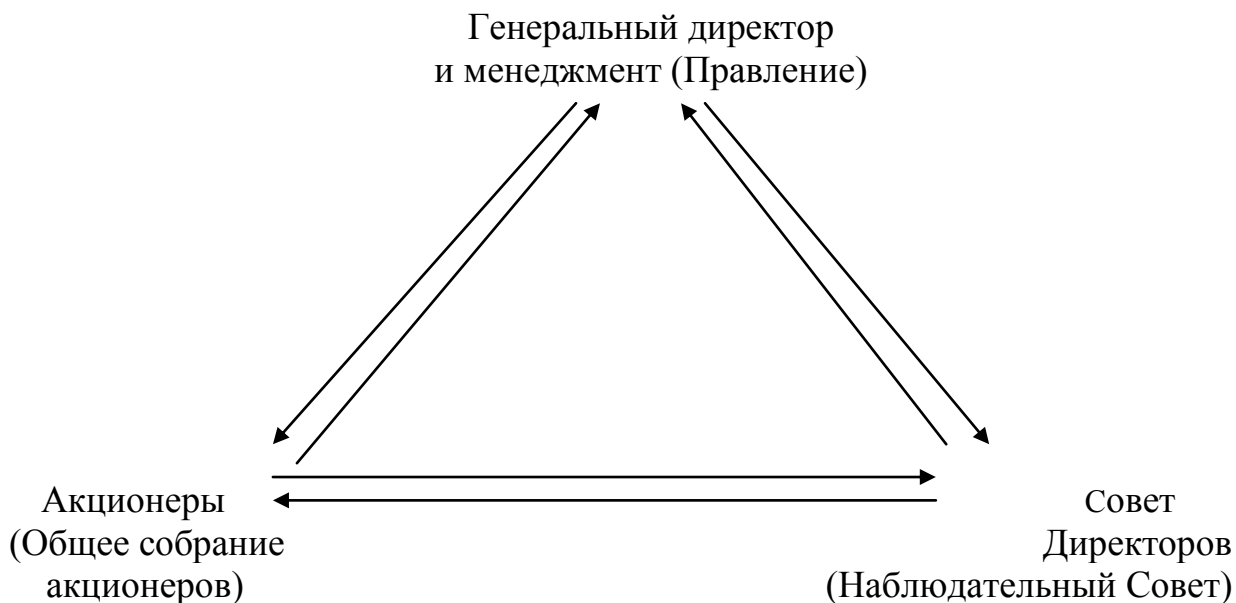


Рис. 3. Схема системы корпоративного управления

Потоки в данной системе распределены следующим образом:

от **Акционеров** к **Генеральному директору и менеджменту** поступает *капитал*, **Генеральный директор и менеджмент** обязуется предоставлять **Акционерам** *прозрачную финансовую отчетность*.

от **Акционеров** исходит *контроль* за деятельностью **Совета директоров**, а **Совет директоров** предоставляет *информацию и индивидуальную отчетность* **Акционерам**.

Генеральный директор и менеджмент предоставляют *оперативные данные и информацию о ходе реализации стратегии* **Совету директоров**, а он в свою очередь осуществляет *надзор* за деятельностью компании и генерального директора.

Существует достаточное количество исследований, увязывающих корпоративное управление и эффективность деятельности компании. При этом существуют отличительные стимулы для внедрения корпоративного управления, т.е. преимущества, которые могут получить компании при внедрении стандартов корпоративного управления (рис.4).



Рис.4. Преимущества эффективного корпоративного управления*

Высокие стандарты корпоративного управления – обязательные требования зарубежных компаний к потенциальным партнерам. Исследование международной консалтинговой компании McKinsey показывает, что инвесторы готовы платить значительную наценку на акции предприятий с высоким уровнем корпоративного управления, в частности, средняя наценка на акции российских предприятий с эффективным корпоративным управлением составляет 38%, китайских – 25%, бразильских – 24%, США – 14%, Германии – 13%. Надлежащее корпоративное управление оптимизирует весь комплекс бизнес процессов и как следствие – способствует увеличению прибыли.

Так, исследование деятельности 1500 корпораций, проведенные группой профессора гарвардской школы бизнеса, Полом Гомперсом показывает: у компании, придерживающейся высоких стандартов корпоративного управления, показатели эффективности и капитализации выше, чем у остальных фирм. Эффективное корпоративное управление снижает и стоимость капитала.

Исследования, проводимые аудиторской фирмой «PricewaterhouseCoopers» в 2003 году, показывали на примере 8 азиатских стран, включая Японию и Россию, что недостаток прозрачности поднимает стоимость капитала на 700 базисных пунктов. Т.о.: значение эффективного корпоративного управления выходит за рамки проблемы соблюдения прав акционеров в отдельно взятой компании, на карту поставлено формирование принятой основы экономического роста, привлечение инвестиций, создание мощного частного сектора. К современным тенденциям в развитии системы корпоративного управления мы можем отнести:

* этим символом обозначены материалы проекта IFC «Корпоративное управление в России».

1. Необходимость создания комитета совета директоров (по аудиту, назначению и вознаграждению), состоящие главным образом из независимых директоров (новые требования нью-йоркской биржи – более половины директоров должны быть независимыми).

2. Ужесточение критериев независимости в отношении членов совета директоров.

3. Раскрытие информации о вознаграждении топ менеджеров.

4. Активное внедрение новых информационных и коммуникабельных технологий.

5. Развитый рынок услуг по совершенствованию корпоративного управления.

6. Активизация действий акционеров, вовлечение профсоюзов.

7. Гармонизация корпоративной отчетности (в Европе все компании к концу года должны предоставить отчет на основе унифицированных стандартов).

ГЛАВА 8. РАЗВИТИЕ ТЕОРИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

8.1. Теории корпоративного управления

Корпоративное управление сформировалось как объективная необходимость ведения крупного бизнеса. Естественным, что этому предшествовал длительный эволюционный процесс становления корпораций. На определенном этапе международное сообщество было вынуждено прибегнуть к выработке единых норм и стандартов, позволяющих упростить и унифицировать процессы управления корпоративными структурами независимо от их местоположения.

Анализируя общемировые тенденции становления корпораций специалисты выделяют три основных этапа³. Каждый этап отражает существенные черты корпораций сформировавшиеся в обществе на тот период времени.

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

³ Шеин В., Жуплев А. Российские акционерные компании: парадоксы развития// Журнал для акционеров. - 2003. - №1. - с.36.

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

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

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

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

В период после второй мировой войны механистическая концепция корпорации была разрушена, этот период стал характеризоваться восприятием корпорации как **организма**. Увеличение числа фирм вызвало закономерные процессы конкуренции и концентрации. Целью корпораций того периода стали две важнейших задачи - выживание и рост. Получение прибыли отходит на второй план по причине усиления качественных характеристик производства и управления. Считалось, что корпорация сама по себе сложная структура и успех или неудачи ее функционирования кроются в ее внутренней структуре. Наличие внешней среды просто не предполагалось, естественно не учитывалось и ее влияние. Данный этап характеризуется следующими условиями:

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

Этому этапу соответствуют следующие теоретические основы корпоративного управления:

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

Транзакционные издержки особенно высоки в случае:

- производства уникального товара;

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

Снижение транзакционных издержек возможно посредством интеграции предприятий.

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

В рамках теории выделяют три типа контрактов:

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

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

- *имплицитный, или отношенческий* контракт – долгосрочный, взаимовыгодный контракт, при котором обеспечивается максимально возможная степень взаимной зависимости участников сделки, и в котором неформальные условия преобладают над формальными. Контрактация по третьему типу становится все более популярной в сфере крупного бизнеса.

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

Теория прав собственности. Предполагает наличие внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта, рассматривает его деятельность в среде "себе подобных". В рамках данной теории в отличие от теории фирмы присутствует понятие компании и выстраивается институциональная среда компаний.

Главенствующую роль в данной теории играет объект собственности, рассматриваются несколько подходов к его определению.

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

По отношению к объекту выстраиваются субъекты собственности:

- Акционеры;
- Совет директоров;
- Генеральный директор.

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

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

8.2. Современные модели корпоративного управления

Агентская теория (Agency Theory)

Теория соучастников (Stakeholder Theory)

Управленческая теория (Stewardship Theory)

Организационная теория (Organization Theory)

Кратко проанализируем каждую из данных теорий:

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

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

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

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

Модель делает следующие основные предположения:

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

Дополнительные предположения (впоследствии будут ослаблены):

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

В результате делаются следующие выводы:

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

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

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

Агентские издержки долга включают в себя:

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

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

Другими широко известными теориями структуры капитала является модель «налогового щита» (рассматривает случаи, когда налоговое законодательство предусматривает, что проценты по долгу не облагаются налогом), модель теории свободных денежных потоков Йенсена и модель «теории иерархии» Майерса, разработанная им в 2001 году, которая делает

вывод, что при наличии свободных денежных средств компания предпочитает внутреннее финансирование внешнему, поскольку при внутреннем финансировании не возникает проблемы асимметрии информации. В качестве внешнего финансирования компания предпочитает привлекать долг, до тех пор, пока издержки долга не превысят выгод. При этом выпуск ценных бумаг будет осуществляться в последнюю очередь.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Анализируя общемировые тенденции становления корпораций специалисты выделяют три основных этапа⁴. Каждый этап отражает существенные черты корпораций сформировавшиеся в обществе на тот период времени.

В начале XX-го столетия, корпорации появившиеся в ходе промышленной революции, воспринимались как имущество их владельцев. Считалось, что они служат исключительно цели обеспечения адекватной отдачи на вложенные в

⁴ Шеин В., Жуплев А. Российские акционерные компании: парадоксы развития// Журнал для акционеров. - 2003. - №1. - с.36.

них средства. Корпорация рассматривалась как **машина**, работники и управляющие являлись частями этой машины. В этот период господствует механистическая модель управления. Для данного этапа были характерны следующие условия:

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

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

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

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

В период после второй мировой войны механистическая концепция корпорации была разрушена, этот период стал характеризоваться восприятием корпорации как **организма**. Увеличение числа фирм вызвало закономерные процессы конкуренции и концентрации. Целью корпораций того периода стали две важнейших задачи - выживание и рост. Получение прибыли отходит на второй план по причине усиления качественных характеристик производства и управления. Считалось, что корпорация сама по себе сложная структура и успех или неудачи ее функционирования кроются в ее внутренней структуре. Наличие внешней среды просто не предполагалось, естественно не учитывалось и ее влияние. Данный этап характеризуется следующими условиями:

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

Этому этапу соответствуют следующие теоретические основы корпоративного управления:

Теория транзакционных издержек. Транзакционные издержки - это затраты (явные и неявные) на обеспечение выполнения внешних контрактов. Транзакционными называют затраты на совершение деловых операций, включая в себя денежную оценку времени на поиск делового партнера, на

ведение переговоров, заключение контрактов, обеспечение его соответствующего исполнения.

Трансакционные издержки особенно высоки в случае:

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

Снижение трансакционных издержек возможно посредством интеграции предприятий.

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

В рамках теории выделяют три типа контрактов:

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

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

- *имплицитный, или отношенческий* контракт – долгосрочный, взаимовыгодный контракт, при котором обеспечивается максимально возможная степень взаимной зависимости участников сделки, и в котором неформальные условия преобладают над формальными. Контрактация по третьему типу становится все более популярной в сфере крупного бизнеса.

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

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

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

По отношению к объекту выстраиваются субъекты собственности:

- Акционеры;
- Совет директоров;
- Генеральный директор.

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

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

Теоретическими источниками корпоративного управления являются:

Агентская теория (Agency Theory)

Теория соучастников (Stakeholder Theory)

Управленческая теория (Stewardship Theory)

Организационная теория (Organization Theory)

Кратко проанализируем каждую из данных теорий:

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

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

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

- издержки создания контракта между собственником и менеджером;
- издержки контроля собственника за менеджером;

- издержки самоограничения менеджера;
- остаточные потери.

Модель делает следующие основные предположения:

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

Дополнительные предположения (впоследствии будут ослаблены):

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

В результате делаются следующие выводы:

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

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

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

Агентские издержки долга включают в себя:

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

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

Другими широко известными теориями структуры капитала является модель «налогового щита» (рассматривает случаи, когда налоговое законодательство предусматривает, что проценты по долгу не облагаются

налогом), модель теории свободных денежных потоков Йенсена и модель «теории иерархии» Майерса, разработанная им в 2001 году, которая делает вывод, что при наличии свободных денежных средств компания предпочитает внутреннее финансирование внешнему, поскольку при внутреннем финансировании не возникает проблемы асимметрии информации. В качестве внешнего финансирования компания предпочитает привлекать долг, до тех пор, пока издержки долга не превысят выгод. При этом выпуск ценных бумаг будет осуществляться в последнюю очередь.

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

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

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

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

- органы государственного регулирования стремятся к повышению налоговых сборов с корпорации
- местные сообщества добиваются решения социальных задач с помощью ресурсов корпорации, использованию программ социальной ответственности бизнеса

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

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

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

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

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

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

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

ГЛАВА 9. МОДЕЛИ И СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

9.1. Характеристики моделей корпоративного управления (англо-американская, германская, японская) их особенности

Англо-американская модель

1. Область распространения модели.

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

2. Ключевые участники реализации модели.

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

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

3. Структура владения акциями.

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

4. Состав Совета директоров.

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

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

Традиционно, председателем Совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же лицо. Часто это приводило к различным злоупотреблениям, в частности к

концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновременно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц (например, совет директоров состоит только из "инсайдеров"); Правление и Совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров.

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

5. Требования к раскрытию информации.

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

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

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

9.2. Немецкая (германская) модель

1. *Область распространения модели.*

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

2. *Ключевые участники реализации модели.*

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

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

3. *Структура владения акциями.*

Основными акционерами в Германии являются банки и корпорации. В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций.

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

4. *Состав Совета директоров.*

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

5. Требования к раскрытию информации.

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

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

9.3. Японская модель

1. Область распространения модели.

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

2. Ключевые участники реализации модели.

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

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

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

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

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

3. Структура владения акциями.

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

4. Состав Совета директоров.

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

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

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

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

5. Требования к раскрытию информации.

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

9.4. Сравнительный анализ моделей: сходства, отличия, перспективы развития

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 акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Два действия, требующие обязательного одобрения акционеров в англо-американской модели – это избрание директоров и назначение аудиторов.

Существует одно важное различие между Великобританией и США: в США акционеры не имеют право голосовать по размеру дивидендов, предлагаемому Советом директоров, а в Великобритании, наоборот, этот вопрос выносится на голосование.

В англо-американской модели акционеры имеют право вносить 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.

Как уже отмечалось выше, в англо-американской модели четко определены вопросы 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 распределять 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 в 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.

Банки играют особую роль в реализации немецкой модели, поскольку являются долгосрочными акционерами корпораций 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.

Существуют три основных особенности немецкой модели, отличающие ее от других моделей. Две из них – это состав совет директоров и права акционеров.

Во-первых, немецкая модель предусматривает двухпалатный Совет, состоящий из Правления (исполнительного совета) (чиновники корпорации, т.е. внутренние члены) и Наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Эти две палаты абсолютно разделены: никто не может одновременно членом Правления и Наблюдательного совета.

Во-вторых, численность Наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами.

В-третьих, 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.

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 директорам 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 между немецкими и американскими стандартами 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.

Японская модель характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров. Банковская система отличается прочными связями с корпорациями. Законодательство, общественное мнение и промышленные структуры поддерживают "кейрецу", (т. е. группы 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 не присутствуют), 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.

Следует обратить внимание на то, что взаимодействие между участниками японской модели 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.

В японской модели, как и в немецкой, банки являются ключевыми акционерами и развивают прочные связи с корпорациями в силу того, что они 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.

Процедура раскрытия информации в Японии имеет ряд существенных отличий от американской, которая считается самой жесткой 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).

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. 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.

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 состава Совета директоров или изменение утвержденного вида деятельности); выплачивать выходные пособия директорам и аудиторам; повышать верхний предел вознаграждения директорам и аудиторам.

Внеочередные действия корпорации, требующие одобрения акционеров, – это слияния, поглощения и реорганизация.

9.5. Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

Первый принцип: максимизация прибыли для акционеров. Компания работает для того, чтобы ее акционеры получили наибольшую прибыль. Причем она должна соблюдать интересы не каких-либо отдельных групп акционеров (собственников) или менеджмента, а всех акционеров в совокупности.

Второй принцип — открытость финансовой информации. Для акционеров, а также регулирующих органов (в России им является Федеральная служба по финансовым рынкам) нужно раскрывать информацию о финансах компании, подготовленную по международным стандартам бухгалтерского учета и аудированную независимым аудитором.

Третий принцип: прозрачная структура собственности компании, особенно в части, касающейся менеджмента, аффилированных структур и акционеров, владеющих более 5% акций.

Причем структуру собственности следует открывать до конечного собственника.

Четвертый принцип: обыкновенные акции голосуют по правилу «одна акция — один голос». Этот принцип в России соблюдается. Другое дело, что не всегда важные решения, которые должны принимать акционеры, принимают именно на их уровне.

Пятый принцип: совет директоров выбирают акционеры компании; перед ними же совет несет отчетность, а также включает в себя независимых директоров, которые не являются менеджерами компании.

Шестой принцип: система поощрения внутри корпорации (заработная плата, премии, опционы и тому подобное) должна соответствовать интересам акционеров. Это означает, что, либо сотрудники компании являются ее же акционерами, либо получают акции компании в качестве бонуса. Если менеджер принимает решения, от которых зависит положение компании, то его заработок должен быть напрямую привязан к капитализации предприятия.

Седьмой принцип: корпорации должны соблюдать законы тех стран, в которых они работают.

Восьмой принцип: правительства и корпорации поддерживают постоянный диалог.

Принципы корпоративного управления, с одной стороны, и законодательство, с другой, должны находиться в процессе постоянной взаимной корректировки.

9.6. Становление корпоративного управления в России

Принципы корпоративного управления носят рекомендательный характер, являются своеобразным ориентиром для создания правовой базы корпоративного управления на государственном уровне, а также для оценки и выработки компаниями собственной практики.

Корпоративное управление в России регулируется, во-первых, Гражданским кодексом РФ, во-вторых, Федеральными законами «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг», «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг», в-третьих, нормативными актами Федеральной Службы по финансовым рынкам (ФСФР).

С формальной точки зрения российское корпоративное законодательство достаточно развито, но необходимо укреплять механизмы правоприменения, ужесточать требования по соблюдению прав акционеров, раскрытию информации и т.д.

В настоящее время вступил в силу Кодекс корпоративного поведения, разработанный ФКЦБ (ныне ФСФР) и одобренный Правительством РФ.

Необходимо отметить, что Кодекс не является нормативным актом, носит рекомендательный характер и представляет собой свод рекомендаций по основным компонентам процесса корпоративного управления в компаниях.

В кодексе дано следующее определение корпоративного поведения – это понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением хозяйственными обществами.

Кодекс устанавливает следующие принципы корпоративного управления:

1. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе.

2. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

3. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам.

4. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам.

5. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществах, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях. Структуре собственности и управления в целях

обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

6. Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости акций и иных ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест.

7. Практика корпоративного должна обеспечивать эффективный контроль над финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

Помимо этого Кодекс содержит детальные рекомендации по следующим вопросам:

- Созыв, подготовка и проведение общего собрания акционеров;
- Совет директоров общества: формирование, функции, вознаграждение;
- Исполнительные органы общества: формирование, компетенция, вознаграждение;
- Крупные сделки, реорганизации: определение, порядок проведения;
- Раскрытие информации об обществе: цели, формы;
- Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества: цели и организация контроля, аудиторская проверка, ревизионная комиссия;
- Дивиденды: определение размера, порядок выплаты;
- Урегулирование корпоративных конфликтов.

Целью применения Кодекса является защита интересов всех акционеров независимо от размера пакета акций, которым они владеют. Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские акционерные общества (АО), что окажет положительное влияние на российскую экономику в целом.

ГЛАВА 10. КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ

10.1. Понятие и типы корпоративного конфликта. Причины и участники конфликтов.

Сущность любого конфликта можно определить как отсутствие согласия между сторонами. Отсутствие баланса интересов между субъектами корпоративных отношений может стать причиной корпоративных конфликтов.

Под *корпоративным конфликтом* следует понимать разногласия и споры, возникающие между акционерами общества, акционерами и менеджерами общества, инвесторами (потенциальными акционерами) и обществом, которые приводят к одному из следующих последствий:

- нарушение норм действующего законодательства, устава или внутренних документов общества, прав акционера или группы акционеров;
- иски к обществу, его органам управления по существу принимаемых ими решений;
- досрочное прекращение полномочий действующих органов управления;
- существенные изменения в составе акционеров.

Специфика функционирования корпорации дает следующие предпосылки для возникновения конфликтов.

Широкие возможности участия в акционерной собственности предполагают сложные варианты переплетения капиталов и соответственно непостоянный круг заинтересованных сторон.

Отделение собственности от управления (разделение функций принятия решений и принятия риска) и дальнейшее выделение функции контроля в самостоятельную функцию, осуществляемую лицами не принимающими на себя риски и не участвующими в управлении, предопределило возникновение конфликта интересов различных лиц, заинтересованных в результатах деятельности корпорации.

Система отношений, устанавливаемых между менеджментом корпорации, акционерами и прочими заинтересованными лицами санкционируется различными группами экономических субъектов:

1. Отношения между государством и корпорацией санкционируются государством и носят государственно-властный характер.
2. Конкретные аспекты взаимодействия менеджмента и акционеров могут регулироваться дополнительными соглашениями, принятыми органами управления корпорацией в рамках действующего законодательства.
3. Отношения менеджмента и прочих заинтересованных лиц имеет разнонаправленный характер и зависят от принадлежности заинтересованных лиц к внутренней или внешней для корпорации среде. Они регулируются законодательными актами и внутренним регламентом общества.

В современной российской экономике между субъектами корпоративных отношений возникают достаточно серьезные противоречия, становящиеся тормозом на пути притока инвестиций в развитие отечественного производства.

Все многообразие конфликтов, условно можно сгруппировать в следующие четыре типа:

1. Конфликт отношений крупных акционеров (мажоритарных) и мелких (миноритарных) акционеров.
2. Конфликт внутренних акционеров (инсайдеров) и внешних акционеров (аутсайдеров).
3. Конфликт менеджмента (без акций или с небольшим пакетом) и акционеров.
4. Конфликт сторонних "инициаторов недружественных поглощений" и акционеров.

Внутри рассмотренных типов корпоративных конфликтов выделяют следующие разновидности⁵:

1. Нарушение норм законодательства – связаны с неумышленным нарушением норм и процедур корпоративного права, воспринимаемым акционерами как посягательство на их интересы.

2. Поглощения - конфликты, возникающие в процессе попытки группы акционеров (стороннего инвестора) установить контроль над предприятием.

3. Конфликты по поводу дивидендов - конфликты между крупными и мелкими акционерами по поводу использования прибыли предприятия.

4. Конфликты с менеджерами - конфликты между акционерами и менеджерами акционерного общества по поводу эффективности управления компанией и добросовестности действий менеджеров.

5. Конкуренция - конфликты, направленные на подрыв финансового состояния и конкурентоспособности акционерного общества.

6. Корпоративный шантаж - конфликты с участием миноритарных акционеров, направленные на побуждение акционерного общества или его крупных акционеров выкупить у миноритариев принадлежащие им пакеты акций по цене, превышающей их рыночную стоимость, или выплатить отступное для прекращения конфликта.

Выявлены также наиболее распространенные действия со стороны корпорации, приводящие к нарушению прав акционеров:

1. Дополнительная эмиссия акций, размещение которой ведется среди ограниченного круга акционеров (часто сопровождается оплатой по ценам ниже рыночных или активами, не имеющими достаточной потребительной стоимости для данной компании).

2. Обособление стратегических активов компании путем их перевода (часто с помощью реорганизованных мероприятий, учреждения обществ) на неподконтрольные акционерам фирмы.

⁵ Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления. Под ред. А.С. Семенова и Ю.С. Сизова. – М.: Едиториал УРСС, 2002. – с. 11-13.

3. Размывание пакетов акций с целью получения группой аффилированных лиц контрольного пакета.

4. Проведение дополнительной эмиссии на сумму, значительно превышающую уставный капитал, без предоставления акционерам права преимущественного выкупа.

5. Продажа крупных пакетов акций без проведения необходимой процедуры согласования с акционерами.

6. Проведение консолидации акций, направленной на вымывание мелких акционеров.

Перечисленные действия нарушают основной смысл акционирования как механизма, посредством которого деньги при покупке акций принимают форму прямых инвестиций в развитие производства.

Проанализировав все многообразие конфликтов можно подвести итог, что проблемы корпоративного управления в основном связаны с тем, что один из собственников приобретает преимущества, вытекающие не из его имущественных прав, а из управленческих функций.

10.2. Методы защиты от недружественных присоединений

В российском законодательстве понятие «поглощение» юридически не определено. Однако, практика хозяйствования показывает, что недружественные присоединения весьма распространены в России при непрекращающихся процессах трансформации собственности. В мировой практике такие действия именуется «поглощениями».

Под «недружественным поглощением» (агрессивной скупкой акций) понимается действие инвестора по приобретению у акционеров контрольного пакета акций акционерного общества без согласия менеджеров. Агрессивная скупка ведет к существенным изменениям в составе акционеров, замене персонального состава СД и ведущих менеджеров компании, изменению финансовой политики компании, политики в отношении акционеров и основных направлений деятельности акционерного общества.

На практике инициатором недружественного поглощения не всегда выступает внешний инвестор, это может быть миноритарный акционер поглощаемого акционерного общества.

К методам косвенного давления на менеджмент акционерного общества и акционеров относят:

- возбуждение в отношении предприятия процедуры банкротства, грозящей прекращением полномочий действующего состава менеджеров, приостановлением работы органов управления акционерного общества, обесценением акций;

Например: Вы договариваетесь с крупной компанией-поставщиком о партнерстве. Некоторые условия Вы оговариваете устно (как часто бывает в российской действительности), в частности вопрос об отсрочке оплаты

платежа. Через некоторое время оговоренное условие «забывается» и Вы оказываетесь втянутыми в процедуру банкротства.

- создание искусственных экономических трудностей для деятельности предприятия посредством давления на его поставщиков, кредиторов; скупка долгов;

- организация многочисленных проверок деятельности акционерного общества со стороны правоохранительных, налоговых, таможенных органов, т.е. использование «административного ресурса»;

- публикация отрицательной информации об обществе с целью воздействия на акционеров;

- возбуждение в отношении общества и его руководителей разного рода исков и т.д.;

- прямое обращение к акционерам с предложением продать принадлежащие им акции (способы такого обращения различны).

Способы защиты компании от недружественного поглощения:

1. необходимо выяснить, кто является конечным приобретателем акций предприятий (кто является заказчиком) и с какими целями он хочет приобрести контроль над предприятием;

2. встречная скупка акций – самый распространенный способ защиты. Организовать скупку может сам эмитент (приобретая собственные акции на свой баланс или баланс дочерней организации), акционеры эмитента или дружественный внешний инвестор («белый рыцарь»);

3. смена реестродержателя (реестродержатель имеет полный доступ к списку акционеров компании и может производить незаконное распространение информации);

4. выплата всех непогашенных долгов, чтобы агрессор искусственно не создал из компании должника;

Например: агрессор скупает Ваши долги. За несколько дней до уплаты долга кредитор-захватчик закрывает свои счета, меняет адрес, а по истечении трех месяцев подает в суд с просьбой признать должника банкротом.

5. проведение срочной реорганизации с целью:

- преобразования в ЗАО или ООО;
- выкупа акций и избавления от миноритариев.

Одним из способов может быть принятие решения на общем собрании о консолидации акций, например ста в одну. В этом случае владельцы меньшего количества акций станут обладателями дробных акций (1/4 акции, 2/3 акции и т.д.), а дробные акции могут помешать выкупу акционерного общества. Реорганизация может произойти в форме разделения на несколько компаний, каждая из которых в отдельности не интересна захватчику. Можно также вывести ценные активы компании новому юридическому лицу или дочерней компании с последующим ее отделением.

6. эмиссия (размещение дополнительного выпуска ценных бумаг) путем закрытой переписки. Процедура довольно громоздкая (по времени – около квартала), но это самый эффективный способ. Решение о размещении ценных бумаг должно быть принято только общим собранием акционеров,

при чем за такое решение должны проголосовать не меньше 75% акций, участвовавших в собрании;

7. использование ст. 80 ФЗ «Об акционерных обществах»: ...лицо (или группа аффилированных лиц), намеренное приобрести более 30% акций общества (а так же каждые 5% свыше тридцати), обязано письменно уведомить общество о своих намерениях не менее чем за 30 и не более чем за 90 дней до начала скупки. Таким образом, неожиданная атака исключается. Трудность практического использования данной статьи закона заключается в сборе доказательств об аффилированности;

8. снижение привлекательности объекта поглощения (продажа части активов, сдача некоторых объектов в аренду, помещение активов в залог, приобретение проблемных активов и пассивов, как крайняя мера);

9. защита уставом - является превентивной мерой (*Например:* п. 3, ст. 11 закона об акционерных обществах гласит: уставом общества могут быть установлены ограничения количества акций, принадлежащих одному акционеру и их суммарной номинальной стоимости. Акционер вправе владеть не более 1% голосующих акций общества):

- расширение в уставе перечня сделок, решение о совершении которых принимается по процедуре, установленной для крупных сделок;
- внесение в контракты с высшими менеджерами акционерного общества обязательств общества выплачивать очень большую сумму компенсаций при досрочном расторжении контракта со стороны общества;
- условие высокого процента необходимых голосов для решения вопросов поглощения и слияния. Некоторые западные компании доводят необходимое большинство до 95%.

10. введение специального права на участие государства в управлении обществом («золотая акция»), что резко подрывает интересы агрессоров. Однако, это нетрадиционный метод защиты.

Передел собственности – характерная черта российской деловой действительности. Ни одно акционерное общество не может быть гарантировано защищено от «передела», поэтому необходимо знать хотя бы о классических методах защиты от недружественных присоединений.

10.3. Урегулирование корпоративных конфликтов

В своей основе конфликт между различными группами акционеров является конфликтом экономическим, поскольку, прежде всего, это конфликт по поводу присвоения и распродажи акций, эмитированных обществом. По способу разрешения корпоративного конфликта он, безусловно, относится к конфликтам правовым. Это обусловлено тем, что в случае, если участники конфликта не достигли компромисса и не зафиксировали свое волеизъявление в решении собрания или путем заключения сделки, то

разрешение конфликта происходит посредством рассмотрения судом гражданских и даже уголовных дел.

Эмпирические и правовые данные, имеющиеся к настоящему времени позволяют выявить устойчивое и фундаментальное противоречие в формирующейся системе защиты прав акционеров.

Суть противоречия состоит в том, что в имеющейся системе защиты прав акционеров существуют два противоположных подхода:

Первый. Концентрация акционерного капитала предполагающая минимум правовых средств защиты акционеров в сочетании максимизацией средств правовой защиты миноритарных акционеров, создает уникальную ситуацию взаимной нейтрализации: постепенное вымывание мелких акционеров снижает значение широкого инструментария защиты миноритариев с точки зрения корпоративного сектора в целом, а сами инструменты защиты мелких акционеров трансформируются в инструменты корпоративного шантажа.

Второй. Создание же развернутой системы правовых средств защиты акционеров, в свою очередь, сдерживает дальнейший процесс концентрации акционерного капитала (как фактор обратного влияния права на экономические процессы). При этом следует учитывать, что защита своих интересов путем дальнейшей концентрации - это прерогатива крупных акционеров, они реагируют не на отсутствие правовых средств защиты, а на заказное правоприменение. Поскольку миноритарные акционеры не располагают ни условиями консолидации, ни самостоятельными судебными возможностями.

Приоритетной задачей в такой ситуации выступает формирование четкого правового поля для поддержания баланса интересов всех участников корпоративных отношений.

Фундаментальная задача с точки зрения государства - это рассмотрение корпоративного управления в контексте защиты и гарантий прав собственности (прав инвесторов, прав акционеров).

Тем не менее, в развитии корпоративного управления в России прослеживаются некоторые обнадеживающие тенденции.

1. Существует государственный орган по осуществлению единой политики в области корпоративного управления - ФСФР, который тесно взаимодействует с негосударственными институтами: Координационным Советом по корпоративному управлению и Российским институтом директоров.

2. Ряд предприятий разработали и приняли собственные кодексы корпоративного управления, а также ввели представителей внешних акционеров в советы директоров.

3. Улучшилась дивидендная политика компаний, свидетельствующая о зрелости корпоративных отношений. Большинство компаний стали внимательнее относиться к перераспределению прибыли.

4. Наблюдаются положительные сдвиги в ситуации подконтрольности менеджеров собственникам. Угроза увольнения плохо работающих

руководителей становится одним из функционирующих механизмов корпоративного управления.

5. Увеличивается спрос на информацию о компаниях с точки зрения рисков, связанных с корпоративным управлением.

ГЛАВА 11. ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

11.1. Сущность корпоративных финансов

Корпоративные финансы функционируют в рамках финансовой системы государства и составляют ее основу. Под термином *корпоративные финансы* понимается управление движением капитала в рамках определенной компании. Слово «корпоративный» указывает на корпоративную форму правления. Корпоративные финансы – это денежные отношения, связанные с формированием и распределением денежных ресурсов 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 участников, так и корпорации в целом.

Финансовые отношения возникают у корпорации (акционерного общества) со следующими субъектами хозяйствования:

1. С учредителями – при формировании уставного капитала;
2. С акционерами – при выплате им процентов и дивидендов по эмиссионным ценным бумагам, а также при выкупе собственных акций с целью их досрочного погашения;
3. С кредиторами – при погашении займов и обязательств;
4. С банками – при получении и погашении ссуд и процентов по ним;
5. С негосударственными финансовыми посредниками, например, со страховщиками, инвестиционными компаниями и фондами, фондовыми биржами – при осуществлении профильных операций;
6. С дочерними и зависимыми обществами – при возмещении им убытков, причиненных основным обществом и при покупке акций зависимых обществ;
7. С государством – по налогам и сборам в бюджетную систему, взносам во внебюджетные фонды, при финансировании из бюджета отдельных видов расходов: капитальных вложений, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и т.д.

Капитал корпорации классифицируется по различным признакам⁶:

- по принадлежности выделяют: собственный и заемный;
- по целям использования - производственный, ссудный и спекулятивный;
- по формам инвестирования - капитал в денежной, материальной и нематериальной формах, используемый для формирования уставного капитала корпорации;
- по объектам инвестирования - основной и оборотный;
- по формам собственности - государственный, частный и смешанный;
- по организационно-правовым формам деятельности различают - акционерный и складочный (паевый);
- по характеру участия в производственном процессе - функционирующий и нефункционирующий;
- по характеру использования собственниками - потребляемый и накапливаемый (реинвестируемый);
- по источникам привлечения - отечественный и иностранный.

Процесс оптимизации структуры капитала осуществляется в следующей последовательности:

1. Анализ состава капитала в динамике за ряд периодов (кварталов, лет), а также тенденции изменений его структуры. В процессе анализа рассматриваются такие параметры как коэффициенты финансовой независимости, задолженности, соотношения между долгосрочными и краткосрочными обязательствами. Далее изучаются показатели оборачиваемости и рентабельности активов и собственного капитала.

2. Оценка основных факторов, определяющих структуру капитала. К ним относятся:

- отраслевые особенности хозяйственной деятельности;
- стадия жизненного цикла компании;
- конъюнктура товарного и финансового рынков;
- уровень прибыльности текущей деятельности;
- налоговая нагрузка на компанию;
- степень концентрации акционерного капитала.

С учетом перечисленных факторов, управление структурой капитала предполагает решение двух задач:

- установление оптимальных пропорций использования собственного и заемного капитала;
- обеспечение в случае необходимости привлечения дополнительного внутреннего или внешнего капитала.

3. Оптимизация структуры капитала по критерию доходности собственного капитала. Успех управления корпоративным финансами зависит от стратегии и тактики управления самой корпорацией. Финансовая

⁶ Бочаров В.В. Корпоративные финансы. СПб: Питер. – 256 с.

стратегия должна вписываться в общую стратегию корпорации и быть адекватной ей по целям и задачам.

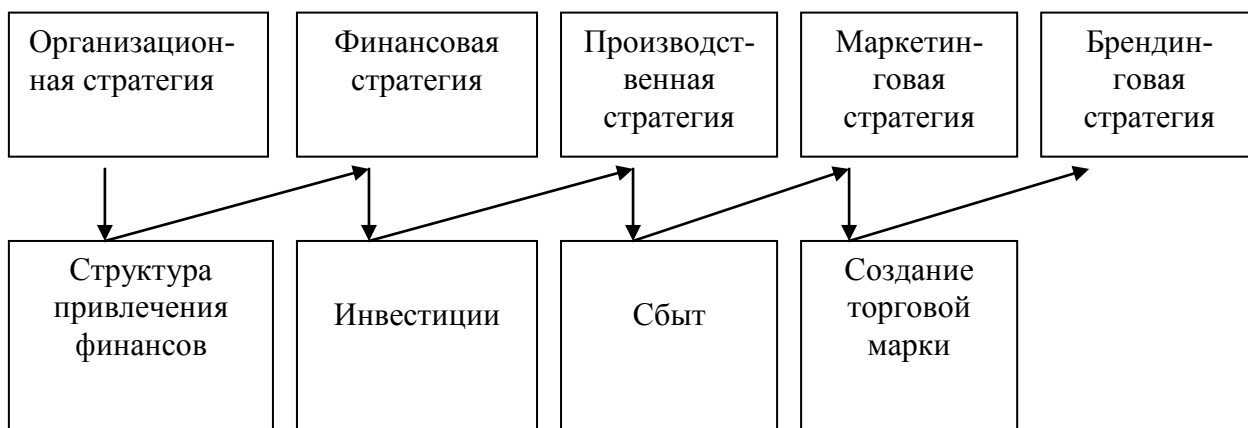


Рис. 6. Общая стратегия управления корпорацией.

Развитие корпорации напрямую зависит от правильно организованной финансовой деятельности и, прежде всего, ее кредитной и инвестиционной деятельности. Поскольку реструктуризация корпораций и создание сложных корпоративных структур приводит к взаимодействию большого количества юридических лиц, высший менеджмент должен учитывать следующие принципы финансовой политики:

- консолидация структурных подразделений корпорации в отношении налогов;
- создание дополнительных производственных мощностей в результате слияния и ускорения процесса диверсификации;
- централизация участия в капитале других предприятий;
- проведение единой политики и контроля за соблюдением миссии организации в целом.

11.2. Основные финансовые инструменты корпоративного управления

Ключевой ценной бумагой, посредством которой распределяется собственность корпорации, а значит и власть, является акция. Кроме того, акция – не только ключевой инструмент изменения отношений собственности, но и источник инвестиций. Акции могут выпускать только акционерные общества.

Акция – это эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца (акционера) на получение части прибыли АО в виде дивидендов, на участие в управлении АО и на часть имущества, остающегося после его ликвидации.

Существует номинальная стоимость акций (первичная стоимость при выпуске акций) и курсовая стоимость акций (определяется под воздействием закона спроса и предложения на рынке ценных бумаг и окончательно

формируется на фондовой бирже после котировки). Курсовая стоимость зависит от следующих факторов:

- Категории и типы акций. Обыкновенные акции обычно ценятся на рынке выше, чем привилегированные, так как дают право голоса на общем собрании акционеров.
- Экономическое состояние акционерного общества и его способность выплачивать дивиденды (для этого рассчитывается показатель «рост стоимости активов общества»).
- Общая экономическая ситуация в отрасли.
- Инфляционные тенденции. Чем выше инфляция, тем более возрастает курсовая цена акций.
- Норма ссудного процента. Покупка акций будет иметь смысл, если доход полученный от вложений средств окажется не меньше, чем от вложения денег на банковский депозит.

Градация пакетов акций по степени влияния в корпорации выглядит следующим образом:

1. Пакет 75% акций + 1 акция дает возможность его владельцу принимать решение по всем ключевым вопросам деятельности акционерного общества (изменение устава, реорганизация и ликвидация общества, заключение любых крупных сделок, т.е. по вопросам, требующим одобрения квалифицированного большинства в $\frac{3}{4}$ голосов ОСА).

2. Классический контрольный пакет 50% + 1 акция, позволяет проводить общее собрание акционеров, принимать многие важные решения на общем собрании акционеров, за исключением вопросов связанных с изменением устава, реорганизацией и ликвидацией общества, заключения любых крупных сделок.

3. Пакет 30% + 1 акция (блокирующий), дает возможность созыва ОСА, взамен не состоявшегося, блокировать все ключевые вопросы, связанные с управлением акционерным обществом (изменение устава, реорганизация и ликвидация общества, заключение любых крупных сделок, т.е. по вопросам, требующим одобрения квалифицированного большинства в $\frac{3}{4}$ голосов ОСА).

4. Блокирующий пакет 25% + 1 акция дает все возможности предыдущего пакета, за исключением права требовать созыва нового ОСА взамен несостоявшегося.

5. Пакет 10% акций позволяет его владельцу требовать созыва внеочередного собрания акционеров, ознакомление со списком участников ОСА, требование проверки финансово-хозяйственной деятельности общества.

6. Пакет 2% акций позволяет владельцу внести два предложения в повестку дня ОСА и выдвинуть кандидата в совет директоров и в ревизионную комиссию общества.

7. Пакет 1% акций дает право на ознакомление с информацией, содержащейся в реестре акционеров общества, обратиться в суд с иском к

члену совета директоров о возмещении убытков, причиненных обществу его виновными действиями (бездействием).

11. 3. Общие требования и финансовые отчетности корпорации.

Консолидированная отчетность

При использовании понятия консолидированный учет и отчетность исходят из того, что речь идет об интеграции показателей деятельности хозяйствующих субъектов, содержащихся в:

- балансе;
- отчете о прибылях и убытках;
- отчете о движении фондов.

Необходимость составления консолидированной отчетности появляется при создании интегрированной корпоративной структуры, участники которой связаны друг с другом взаимным участием в капитале, либо иным образом. Наличие консолидированной отчетности позволяет повысить финансовую и социально-экономическую управляемость корпоративной структуры, иметь объективную картину деятельности в целом.

Сущность консолидированной отчетности корпорации заключается в том, что она *не является* отчетностью юридически самостоятельного хозяйствующего субъекта и имеет явно выраженную аналитическую направленность. Цель консолидации отчетности – получить общее представление о деятельности хозяйствующих субъектов в рамках объединения (корпорации). В процессе консолидации исключаются любые внутригрупповые финансово-хозяйственные операции, показываются лишь активы и пассивы, доходы и расходы от операций с третьими лицами.

Информация финансово-экономического характера необходима:

- в целях определения роли и места корпорации в экономическом развитии государства и региона, в частности: выявлении степени совпадения интересов федеральных, местных органов управления и корпорации в реализации экономических программ развития.
- для внутреннего потребления корпорацией с целью выработки общей эффективной корпоративной стратегии развития, повышения управляемости ее участниками, проведения скоординированной финансово-экономической политики.
- для информирования широкой общественности, существующих и потенциальных инвесторов о деятельности данной корпорации, позволяющей им судить о суммах, времени, рисках, связанных с ожидаемыми доходами, а так же о хозяйственных ресурсах корпорации, ее обязательствах, составе средств и источников, причинах их изменений.

Таким образом, консолидированная финансовая отчетность содержит информацию, характеризующую деятельность группы хозяйствующих субъектов, действующих в рамках единой экономической стратегии и участвующих в капитале друг друга.

Для удобства формирования и последующего анализа финансовой отчетности компании, за рубежом была разработана и составлена система стандартов бухгалтерского учета и финансовой отчетности. В России она называется Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Основной целью которых, является структуризация финансовой отчетности, которая позволяла бы сравнивать документацию различных компаний.

Требования консолидированной отчетности:

- Периодичность отчетности – финансовые отчеты должны подготавливаться периодически, через равные промежутки времени.

- Полнота охвата – в свои финансовые документы корпорация должна включать все расходы, осуществление которых было необходимо для получения доходов, указанных в отчетности.

- Консерватизм – в ситуации, когда неопределенность измерения порождает равновероятные размеры прибыли, корпорация должна сообщать в отчете наименьшую цифру. При этом корпорация должна стремиться предвидеть все расходы и не сообщать о доходах без тщательного обоснования.

- Ясность – информация, содержащаяся в отчетах, должна быть изложена на таком уровне, чтобы ее мог воспринять читатель со средним уровнем понимания проблем бизнеса.

- Существенность – отчеты должны содержать информацию, существенную для принятия решений и ориентированную на пользователей.

- Надежность – предоставляемая информация должна быть полной и достоверной.

- Преемственность – корпорация должна стремиться использовать сопоставимые методы финансовых расчетов, так чтобы обеспечивалась возможность сравнения отчетных данных на различные периоды времени.

Корпорация должна показать в отчетности: финансовое состояние на конец периода; потоки денежных средств за период; доходы за период; вклады собственников и выплаты собственникам за период.

11. 4. Управление стоимостью и эффективностью корпорации

Корпорация создает стоимость за счет:

- Сильного бренда;
- Низкой стоимости капитала;
- Синергизма между бизнес-единицами;
- Привилегированных отношений или доступа к уникальным ресурсам;
- За счет масштаба операции.

Успешная бизнес-модель компании предполагает, что в ней возникают положительно растущие потоки денежных средств от операционной деятельности (рис.7).



Рис. 7. Слагаемые управления стоимостью компании.

Управление стоимостью компании начинается с разработки системы показателей, обеспечивающей руководителей релевантной информацией о результатах работы менеджеров. Однако стоимость не всегда отражает только результаты работы менеджеров, на нее влияют и внешние факторы.

Все финансовые факторы стоимости условно делят на 4 группы показателей:

1. Показатели, отражающие стратегическую эффективность компании;
2. Показатели, отражающие эффективность операционной деятельности;
3. Показатели, отражающие инвестиционную деятельность;
4. Показатели, отражающие финансовую деятельность.

Взаимосвязь данных показателей отражает стратегическую эффективность компании (Рис. 8)



Рис. 8. Факторы стоимости компании.

В мировой практике для управления стоимостью используют показатель на основе экономической прибыли. Автор этой концепции, Стюарт, определяет показатель экономической добавленной стоимости компании как разность между чистой операционной прибылью после налогообложения и затратами на привлечение капитала.

$$EVA = [NOPAT - WACC] * NA, \text{ где}$$

EVA – показатель экономической добавленной стоимости;

NOPAT – чистая операционная прибыль после налогообложения;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала;

NA – инвестиционный капитал.

Данный показатель позволяет оценить реальную экономическую прибыль при требуемой ставке доходности, которую акционеры и кредиторы смогли бы получить, вложив свои средства в ценные бумаги с таким же уровнем риска. Для определения интегральной эффективности технологической цепочки может быть использована следующая формула:

$$\mathcal{E}_И = \mathcal{ЧП}_И / \mathcal{ВА}_И, \text{ где}$$

$\mathcal{ЧП}_И$ – совокупная чистая прибыль технологической цепочки;

$\mathcal{ВА}_И$ – всего активов предприятий технологической цепочки.

$$ЧП_i = \sum_{i=1}^n ЧП \quad ВА_i = \sum_{i=1}^n ВА, \text{ где}$$

ЧП_i - чистая прибыль i-того предприятия;

ВА_i – всего активов i-того предприятия.

Таким образом, интегральная эффективность деятельности технологической цепочки корпорации равно частному от деления совокупной чистой прибыли на совокупные активы.

11.5. Управление финансовыми рисками корпорации

Управление рисками подразумевает следующие регулярные действия:

1. идентификация риска – выявление возможности финансовых потерь, исходя из понимания бизнес-процессов компании;
2. оценка риска – измеряемая в денежном выражении количественная оценка риска;
3. мониторинг риска – совокупность действий специалистов компании по наблюдению за изменениями финансового состояния контрагентов, конъюнктуры товарных, денежных, валютных и фондовых рынков;
4. контроль риска – осуществление регулярной проверки соблюдения установленных лимитов и подготовка соответствующей управленческой отчетности.
5. регулирование риска – комплекс мероприятий, осуществляемых с целью снижения или полного устранения финансовых рисков, включая установление лимитов рискованных позиций, хеджирование рисков, принятие руководством решений, предусмотренных заранее разработанными стресс-сценариями.

К финансовым рискам компании относят кредитный, рыночный риск и риск ликвидности. Рыночный риск – это возможность получения компанией убытков вследствие уменьшения стоимости позиций компании (портфелей, запасов товаров) при неблагоприятном изменении цен на ее продукцию, курсов валют, цен на финансовые инструменты или процентных ставок.

К рыночному риску относят:

- Ценовой риск – вероятность потерь, связанных с негативным изменением цен на продукцию компании.
- Валютный риск – возможность потерь, связанных с неблагоприятным изменением валютных курсов на финансовые требования и обязательства компании.
- Процентный риск - риск возможных потерь в результате негативного движения процентных ставок на рынке.
- Фондовый риск – вероятность потерь, связанных с негативным движением цен на рынке ценных бумаг при наличии портфеля ценных бумаг, который компания не намерена удерживать до погашения.

ГЛАВА 12. РОЛЬ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОПОРАЦИЙ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

12.1. Развитие транснациональных корпораций в условиях глобализации

В настоящее время эксперты выделяют 500 крупнейших глобальных компаний. Лидирующие позиции принадлежат американским ТНК (140 компаний), далее - японские (67), французские (40), германские (39), китайские (37), британские (26). Динамично развиваются ТНК из стран БРИК (Бразилия (6), Россия (8), Индия (7) и Китай). Глобальные ТНК последовательно проводят стратегию образования крупных групп, объединяющих производственные, торговые и финансовые компании. В современных условиях глобальные корпорации представляют всю мощь современного мирового финансового капитала. В наибольшей степени к глобализации тяготеют информационная, электронная, химическая, электротехническая, нефтяная, автомобильная, банковская и некоторые другие отрасли.

Общемировую значимость имеют 100 глобальных корпораций. В 2015 г. активы этих компаний составляли 9% общего количества зарубежных активов, 16% объема продаж и 11% числа занятых всех ТНК. На зарубежную сеть 100 крупнейших фирм пришлось примерно 4% МВВП.

Мировой финансовый кризис 2008-2009гг. оказал негативное влияние на развитие экономики, практически, всего мирового хозяйства. Многие эксперты считают, что международные корпорации пострадали в значительной степени от «финансового обвала».

В 2009 г. глобальная экономическая ситуация продолжала ухудшаться. Масштабы совокупного мирового производства снизились на 1,3% по сравнению с 2008 г. Значительно упал объем мировой торговли (более чем на 10%). Такое явление не наблюдалось с 80-х гг. прошлого века.

Финансовый кризис привел к тому, что рыночная стоимость всех ведущих ТНК, достигнув исторического максимума в октябре 2007 г., стала стремительно падать, практически возвращаясь на уровень 2002-2003 гг. С октября 2007 г. по март 2009 г. стоимость американских компаний (Dow Jones Industrial Average) понизилась на 53%, стоимость европейских компаний упала более чем на 50%. В 2008 г. приток ПИИ снизился на 14% до 1, 697 млрд со своего исторического максимума 1, 979 млрд долларов в 2007 г. Общий объем трансграничных сделок по слияниям и поглощениям в этом же году снизился на 39%, в Европе на 56%, а в Японии на 43%. В 2009 г. этот показатель продолжал снижаться. В наибольшей степени пострадали страны с переходной экономикой.

Ведущие промышленные компании в ситуации падения спроса на свою продукцию (например, в автомобилестроении на 25-35%) оказались на грани банкротства. Многие ТНК приступили к сокращению производства и

персонала. Большинство крупнейших компаний показало чистый убыток за истекший период, и лишь небольшая положительная динамика стала наблюдаться в 2009г. С конца 2008 г. основные экономические показатели 100 крупнейших ТНК продолжали снижаться. Целый ряд компаний (General Motors, Volkswagen, Chrysler) были вынуждены обратиться к правительствам своих стран с просьбой о финансовой помощи.

Таким образом, финансовый кризис привел к глобальному сокращению ВВП, снижению рыночных позиций мировыми финансовыми институтами, объемов мировой торговли, покупательского спроса, значительному уменьшению уровня доверия потребителей к банковским системам и как следствие - к пересмотру своих позиций и стратегий транснациональными корпорациями.

Но в период кризиса экономистами отмечен рост международных компаний развивающихся стран. BCG изучила увеличение выручки и прибыли, а также потенциал роста компаний из 16 развивающихся стран и составила рейтинг ста наиболее активно растущих компаний (100 Global Challengers). Среднегодовые темпы роста выручки и операционной прибыли этих компаний составили 18% за период с 2000 г. по 2009 г. Для сравнения, выручка транснациональных компаний из развитых стран, как и выручка нефинансовых компаний, входящих в S&P 500, увеличилась за этот период в среднем только на 6% в год. Прибыль международных корпораций и фирм из S&P 500 также продемонстрировала заметно более скромный рост, увеличившись в среднем на 11 и 12% в год соответственно. Таким образом, компании из списка Global Challengers за эти десять лет двигались вперед куда увереннее, чем их конкуренты из развитых стран.

Общая выручка всех ста компаний рейтинга на конец 2009 г. составила 1,3 трлн долларов. Если им удастся сохранить темп роста доходов на уровне 18%, то к 2020 г. выручка этой группы компаний в общей сложности достигнет 8 трлн долл. Для сравнения, примерно столько же сейчас составляет выручка всех компаний, входящих в S&P 500.

На фоне активного подъема экономики Китая именно эта страна стала лидером по числу компаний, вошедших в рейтинг (33 фирмы). Среди них Aluminium Corporation of China, Huawei Technologies, Lenovo, Sinochem и Chery. Китайские компании выигрывают благодаря поддержке правительства, а также за счет низких производственных издержек, отмечают авторы исследования. За Китаем в рейтинге следуют Индия, Бразилия и Мексика.

В настоящее время большинство экспертов сходится на том, что глобальный экономический кризис длиться будет еще несколько лет. Многое зависит от того, насколько согласованно удастся действовать лидерам основных экономически развитых стран в непростых условиях мирового рынка.

Тем не менее, существует иное мнение по поводу функционирования корпораций в этот период.

Общепризнанно, что ТНК стали на современном этапе основной и движущей силой процесса интернационализации **мировой экономики** как вширь (**глобализация**), так и вглубь (регионализация). Это означает, что господство в мировой экономике нескольких сотен крупнейших ТНК определяет основные пропорции мирового производства и сбыта.

Термин “Транснациональная корпорация” возник в качестве компромисса в ходе переговоров о мандате деятельности ООН в вопросе ограничения деятельности международных монополий в развивающихся странах. “Группа 77” еще в 1974 г. постаралась терминологически отделить свои многонациональные компании от специфически западных, которые по формальным признакам напоминали некоторые фирмы развивающихся стран (например, Бразилии, Венесуэлы, Индии), но отличались двумя важными чертами: первое — источник происхождения капитала (капитал происходил из одной страны и соответственно приставка “транс” как нельзя лучше отражала направление их операций по отношению к штаб-квартире — головной компании), второе — по масштабам финансовой и технологической базы, возможностям политического, правового и любого иного прикрытия операций. Впоследствии это политическое дистанционирование постепенно стиралось, и международные монополии всех стран стали называться транснациональными.

По определению ООН, ТНК — это международно-оперирующие фирмы в двух или более странах и управляющие этими подразделениями из одного или нескольких центров.

При этом эксперты ООН относят к международно-оперирующим корпорации, которые осуществляют любую производственную и (или) сбытовую деятельность, главное, чтобы их деятельность была вынесена за пределы национального государства. Однако это определение не является исчерпывающим, поскольку не учитывает важнейших признаков этого современного международного хозяйствующего субъекта, отличающего его от других субъектов МЭ и МЭО. Поэтому, прежде чем сформулировать дефиницию ТНК, определим ее основные признаки.

КОРПОРАТИВНОСТЬ

Это всегда объединение (корпорация) частной головной фирмы (материнская компания), размещенного в стране происхождения (базирования) ее капитала и филиалов, принадлежащих ей, но размещенных в других (принимающих) странах.

Подразделение ТНК - это относительно самостоятельное предприятие, действующее в экономике этой страны и участвующее в ее внешних экономических связях, ради целей и по направлениям сообразно интересам головной компании.

Подразделения в зависимости от юридического статуса могут выступать как филиалы (отделения), дочерние компании (“дочки”) и ассоциации компании.

Филиал

Филиалы ТНК отличаются от филиалов других зарубежных компаний (некорпораций) тем, что головная компания на их создание предоставляет свои средства, а национальный бизнесмен создает фирму и регистрирует ее как национальное юридическое лицо, что открывает ему широкие возможности для деятельности в стране и участия в ее внешнеэкономических связях. Финансовые, менеджерские и другие связи филиала с головной компанией более или менее прозрачны, но национальный статус создает ему особо благоприятные условия для его деятельности и обеспечивает для головных компаний ряд преимуществ. Прежде всего это отличное знание местных экономических условий, национального законодательства, практики воздействия государства на частного предпринимателя. Личные связи национальных руководителей и ответственных сотрудников создают возможность вписать их деятельность в рамки и направления государственной политики. В итоге в экономике принимающей страны филиал, будучи внешненациональным, получает возможность действовать как национальный хозяйственный субъект, что позволяет ему сократить в существенном объеме как политические, так и коммерческие риски.

На это же работает стратегия размещения филиалов, обеспечивающая максимальное их приближение к ресурсам (природным, трудовым, менеджерским, технологическим, информационным, финансовым), использование передовых технологий управления филиалами, предоставляющее большую самостоятельность в маркетинге, с одной стороны (что позволяет им быстрее приспособиться к условиям принимающей страны), и концентрацию, централизацию финансовых потоков и управление финансами — с другой. Например, ТНК весьма часто используют дивизионную схему управления филиалами. Подразделения в зависимости от юридического статуса могут выступать как филиалы (отделения), дочерние компании (“дочки”) и ассоциации компании.

Независимо от типа филиала ТНК — это всегда имманентная часть корпорации, выполняющая в принимающей стране ее функции. Филиалы ТНК создаются в порядке, установленном законодательством принимающей страны.

Водораздел между типами филиалов лежит по линии головной компании. Именно это определяет степень юридической самостоятельности филиала и жесткости контроля со стороны головной компании.

Дочерняя компания

Дочерняя компания является юридическим лицом с собственным балансом. Создание дочерних предприятий — это обеспечение возможности руководства данным филиалом со стороны головной компании. При этом она юридически не отвечает за деятельность дочерней фирмы сверх номинальной цены своего контрольного пакета в ней. Между головным и дочерним предприятиями заключаются любые сделки, отвечающие интересам головной компании. Все прибыли “дочки” могут быть искусственно сосредоточены в головной компании вплоть до частичного или полного ее

банкротства. Таким образом ТНК реализует возможности системы участия в капитале, которая может носить многоступенчатый характер, обеспечивая головной компании, находящейся на самом верху пирамиды, контроль за громадными капиталами. Как правило, головной компании принадлежит больше половины акций (паев) филиала, а потому она имеет право (и на практике его реализует) осуществлять контроль за его деятельностью, назначать или увольнять большинство членов органов администрации и управления.

ТНК может применять по отношению к своим филиалам и более значительную, чем у дочерних предприятий, систему участия с тем, чтобы обеспечить себе непосредственный централизованный контроль за всей его деятельностью. В этом случае в принимающей стране создаются отделения ТНК либо имеющиеся там дочерние предприятия преобразуются в отделения. Так было, в частности, с дочерними фирмами ТНК США после Второй мировой войны. Отличительными чертами отделения является принадлежность всех его акций (паев) родительской компании, а значит, и отсутствие у него права юридического лица и хозяйственной самостоятельности.

Ассоциативные компании

Третий тип филиалов, создаваемых ТНК за пределами национальных границ страны базирования головной компании — ассоциированные компании (ассоцианты). Степень участия головной компании в их деятельности обусловлена тем, что головная компания владеет от 10 до 50% акций (паев) ассоцианта, а потому контроль за их деятельностью со стороны ТНК более ограничен, чем у отделений.

Таким образом, в основе корпоративности ТНК лежит система участия. Суть ее состоит во владении акционерной компанией (в данном случае ТНК) ценными бумагами других акционерных компаний (в данном случае филиалов), на основе которых формируется многоступенчатая зависимость большого числа филиалов от головной (материнской) компании. Так формируется и обеспечивается важнейшая форма связи и переплетение капиталов в корпорации. Такая связь дает возможность головной компании распоряжаться капиталом своих филиалов и выкачивать из них прибыль, посредством контроля по всем направлениям их деятельности, особенно за финансовыми потоками, даже если они созданы под “вывеской” принимающей страны.

Внутренний рынок

Наличие внутри ТНК особого международного внутреннего (internal) рынка, формирующегося вследствие особых экономических связей между материнской компанией и всеми его зарубежными филиалами. Этот рынок регулируется руководителями головной компании и филиалов, специфическими методами — планированием, трансфертными ценами, бартером и т. д., что превращает значительную часть торговых, финансовых, формально международных операций во внутрифирменные.

Мононациональность

Мононациональность (или преобладание капитала одной национальности по стране базирования) в уставном капитале. Именно по этому признаку в специальной литературе и на практике сохраняется определение принадлежности ТНК к той или иной стране (США, Германия, Индия и т. п.). Как правило, контрольный пакет акций сосредоточен в руках головной компании, штаб которой находится в стране ее базирования.

МНК в отличие от ТНК имеют многонациональное ядро — контрольный пакет акций, принадлежащий нескольким государствам одновременно. Их акционерный капитал рассредоточен по нескольким национальным фирмам (например, “Юниливер”, “Ройл-дач-Шелл”, “Агфа-Геверт” и др.).

Монополия

Монопольный (олигопольный) и международный характер деятельности корпорации. Этот признак обуславливает систему и образ их действий в мировой экономике, способность трансформировать МЭО, МРТ в направлениях, дающих им возможность обеспечивать лидирующие позиции на ключевых рынках и таким образом получать прибыль на весь авансированный капитал.

Независимость движения капитала

Относительная независимость движения капитала внутри ТНК, между ТНК и принимающей страной от процессов, происходящих внутри страны базирования головной компании.

Высокая доля иностранных операций

Относительно высокая доля иностранных операций в деятельности ТНК (продажа, доходы и т. д.). Она должна составлять не менее 25% от их объемов.

Состав персонала

Интернациональный состав персонала и высшего руководства корпорации.

Определения ТНК

Рассмотренные выше признаки позволяют определять ТНК, по меньшей мере, в трех аспектах: как экономическую категорию, как организационно-экономическое образование и как форму международного предпринимательства.

Как экономическая категория на современном этапе эволюции мировой экономики ТНК отражает явления и процессы, свойственные постиндустриальному этапу развития общественного товарного производства в условиях частной собственности на средства производства.

Как организационно-экономическое образование ТНК — это особого вида частные акционерные монополистические объединения головной компании и подразделений.

Как форма международного предпринимательства (бизнеса) ТНК — это способ ведения бизнеса, основывающийся на международном

производстве прибавочной стоимости и реализации ее в прибыль на мировых рынках в форме вывоза товара и (или) капитала.

Концепция возникновения ТНК

ТНК имеют довольно продолжительную историю. Уже в 1939 г. в мире их насчитывалось около 300, а в 1999 г. общая численность ТНК достигла 59,9 тыс. с 508,2 тыс. филиалами, т. е. увеличилась почти в 200 раз (Доклад о мировых инвестициях. ЮНКТАД, 2005. С. 79). В Докладе о мировых инвестициях (Там же. С. 4), указывается, что по состоянию на конец 2004 г. в мире насчитывалось более 70 тыс. ТНК, имеющих 690 тыс. филиалов по всему миру. Материнские компании расположены, главным образом, в развитых странах (примерно 72%), а филиалы — в развивающихся (около 65,2%).

Существуют различные концепции, объясняющие их возникновение и развитие. Одна из них — относительная узость внутреннего рынка в условиях постоянно нарастающих объемов производства при антимонопольном регулировании внутренних рынков в большинстве развитых государств и соответственно объективная необходимость выхода на рынки других стран не просто с товарами, но с конкурентными преимуществами крупных монополий.

В настоящее время вывоз капитала остается основной формой экспансии как для сформировавшихся, так и для вновь создаваемых ТНК.

Благодаря вывозу капитала ТНК в настоящее время образуют наиболее динамичный сектор мировой экономики. Их инвестиции растут в два раза быстрее экспорта товаров. Преимущественной формой вывоза капитала становятся прямые иностранные инвестиции (ПИИ), поскольку право собственности на инвестированный капитал делает возможным контроль инвестора над предприятием, в которое он инвестировал.

Значимость производственной деятельности ТНК в мировом хозяйстве усиливается, это особенно заметно в наиболее технологичных, наукоемких производствах. Например, в области технологии на операции между головными компаниями и их зарубежными филиалами приходится, по оценкам, 68,6%-70% глобальных выплат роялти и иных платежей (Доклад о мировых инвестициях. ЮНКТАД, 2005. С. 5).

Важнейшими регионами деятельности ТНК являются развитые страны. Они — основные экспортеры и импортеры ПИИ. В 2004 г. на них приходилось 58,6% от глобального притока ПИИ и 87,3% глобального вывоза ПИИ. Однако с 1995 г. интенсифицировались потоки ПИИ в развивающиеся и из развивающихся стран. Среди развивающихся стран основными получателями ПИИ являются Китай, страны Азии и Океании, Юго-Восточной Европы и СНГ (Wall Street Journal, 2005, august 1). Во многом это связано с геополитическими глобальными изменениями, произошедшими в мире, с созданием собственных ТНК в наиболее продвинутых развивающихся странах, включая постсоциалистические экономики, а также с активизацией процессов глобализации в мировой экономике.

К усилению ТНК в мировой экономике очень внимательно относится мировая общественность. Дело в том, что ТНК и ТНБ могут приносить в мировую экономику, а особенно в экономику принимающих стран, как позитивные, так и негативные последствия, о чем мы говорили в предыдущей лекции. Мировая практика доказала, что выгодно ТНК, не обязательно выгодно национальным экономикам вывозящих и принимающих стран. Мощь ТНК позволяет им игнорировать эти несовпадения. Можно говорить, что на сегодня ТНК практически неуправляемы и это очень сложная проблема, решить которую мировое сообщество пытается более 30 лет.

Уже в 1972 г. был создан Центр ООН по ТНК. Его главной целью было изучение деятельности ТНК, их влияния на национальные и мировую экономику, публикация информации о ведущих ТНК и выявление наиболее значимых тенденций их развития. Результатом таких наблюдений стал вывод, свидетельствующий о признании могущества ТНК и весьма ограниченных возможностях мировой общественности воздействия на них. В частности, в опубликованном специальном докладе Экономического и социального совета ООН записано: "Мощь, сосредоточенная в руках ТНК, фактическое или потенциальное использование этой мощи, их способность деформировать спрос и менять ценности, возможность влиять на жизнь людей и политику правительств, а также их воздействие на МРТ вызвали озабоченность их ролью в мире".

С началом деколонизации ООН и другие международные организации начали поиск путей установления нового международного экономического порядка (НМЭП), который благоприятствовал бы освободившимся от колониального гнета государствам (развивающимся странам). ООН, МОТ, ЮНЕСКО и другие международные организации пришли к выводу, что для развития стран третьего мира необходима внешняя помощь, а потому надо было найти компромисс между иностранным капиталом, особенно в лице ТНК, и развивающимися странами.

12.2. Регулирование деятельности ТНК

В регулировании деятельности ТНК развитых стран рыночной экономики значительное место должна была занять "Хартия экономических прав и обязанностей государств" (1972 г.). В статье 2-й этой хартии указывалось на право каждого государства:

- регулировать и контролировать иностранные инвестиции в пределах действия своей национальной юрисдикции согласно своим законам и постановлениям; в соответствии со своими национальными целями и первоочередными задачами ни одно государство не должно принуждаться к предоставлению льготного режима иностранным инвестициям;
- регулировать и контролировать деятельность транснациональных корпораций в пределах действия своей национальной юрисдикции и принимать меры по обеспечению того, чтобы такая деятельность не противоречила его законам, нормам и постановлениям и соответствовала его

экономической и социальной политике. Транснациональные корпорации не должны вмешиваться во внутренние дела принимающего государства;

- национализировать, экспроприировать или передавать иностранную собственность.

Роль указанной хартии снижалась постепенно по инициативе США. В 1987 г. Генеральная Ассамблея ООН обсудила “Концепцию международной экономической безопасности”. По своим целям она была близка к “Хартии экономических прав и обязанностей государств”, но не содержала базисного аппарата, необходимого для ее реализации в виде системы экономических прав и обязанностей государств, а поэтому была невыполнимой.

Однако мировая общественность не оставляла попыток международного регулирования деятельности ТНК, которые оказались неудачными. Более того, уже достигнутые к тому времени некоторые результаты в этом направлении постепенно утрачиваются.

В 1992 г. ООН адаптирует хартию к реальностям. В результате она практически перестала быть одним из базисных международных документов взаимодействия и сосуществования стран мирового сообщества, а ТНК обрели полную свободу для своей экономической деятельности. В 1993 г. прекратил свое существование и Центр ООН по ТНК. Он был преобразован в Департамент прямых иностранных инвестиций и ТНК в рамках ЮНКТАД. К началу 1990-х гг. компромисс между ТНК и принимающими странами сформировался в следующем виде: страны, принимающие ТНК и иностранные капиталовложения, согласились ослабить контроль за деятельностью ТНК, создать благоприятные условия допуска ПИИ: больше гарантий и стимулов, либерализация процедур доступа ПИИ и их регулирования в секторах экономики для иностранного собственника. Страны базирования ТНК ради внедрения в экономику принимающих стран отошли от соблюдения родового признака корпорации — однонациональность капитала — и пошли на создание в них филиалов с участием капиталов принимающей страны либо под ее эгидой, а также на создание в этих странах национальных ТНК (преимущественно мелких и средних). Впоследствии этот компромисс реализовался также путем создания в принимающей стране и стране базирования совместных предприятий с взаимным участием капиталов.

Более удачными оказались попытки регулирования социальных аспектов деятельности ТНК. В настоящее время в принимающих странах они регулируются “Трехсторонней декларацией принципов касательно многонациональных предприятий и социальной политики”, принятой в 1977 г. под покровительством МОТ. В ней обозначены стандарты в вопросах найма, обучения, условий труда и жизни, отношений на производстве. В 1980 г. ГА ООН одобрила систему многосторонне согласованных справедливых правил и принципов для контроля запретительной деловой практики; в 1994 г. ЭКОСОС издал обзор по вопросам учета и отчетности транснациональных корпораций, делающих информацию об их деятельности более транспарантной.

Важной правовой основой деятельности ТНК стали соглашения двух и более корпораций о производственной кооперации. В 1982-1985 гг. были заключены соглашения о международной кооперации 151 крупнейшими корпорациями. Эта форма правового обеспечения деятельности ТНК, повышения ее эффективности наиболее результативна для договаривающихся между собой ТНК. Кооперационные соглашения между ТНК обеспечивают не только выигрыш в самом процессе производства, но и улучшают возможности совместного (принимающей страны и ТНК) выступления на рынке. Отдельные аспекты деятельности ТНК могут регулироваться ТРИМС (Соглашение о торговых аспектах инвестиционных мер) и ТРИПС (Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности), принятым Уругвайским раундом ГАТТ/ВТО (1994 г.).

В последние годы определенные надежды возлагаются на попытку ввести в качестве нового компромисса понятие “социальная ответственность бизнеса”. Ее сторонники исходят из того, что такая позиция соответствует интересам крупного бизнеса, поскольку при игнорировании социальной ответственности ТНК могут нести финансовые потери. Поэтому апологеты данной концепции рассматривают программу, обеспечивающую социальную ответственность бизнеса, как составную часть стратегии управления рисками корпорации. Скептики считают, что рассчитывать в этом деле только на желания самих ТНК вряд ли целесообразно. Значит надо продолжать усилия государств и мировой общественности по выработке международных норм, регулирующих деятельность этих гигантов мировой экономики. Особенно актуально это для принимающих стран. Пока их деятельность в принимающих странах регулируется международными документами, положениями, правилами, критериями, носящими преимущественно рекомендательный характер.

Основную роль в регулировании деятельности ТНК в настоящее время выполняют национальные законодательства, регламентирующие допуск и условия деятельности ПИИ в их экономиках. И это понятно, так как именно ПИИ обеспечивают более половины всего притока финансовых ресурсов в развивающиеся страны, намного превышая по своим объемам официальную помощь на цели развития (ОПР).

Страны продолжают либерализацию режимов допуска ПИИ в свои экономики. Это один из опосредованных способов регулирования деятельности ТНК. По данным ЮНКТАД только в 2014 г. в законодательствах стран, регулирующих ПИИ, было внесено 271 изменение. Большая часть из них (235) открывала новые области для ПИИ и вводила новые меры стимулирования.

Процесс нарастания либерализации инвестиционного режима для ПИИ налицо. С каждым годом все большее количество стран вводит благоприятные изменения. Так, если в 1991 г. только 36 стран изменили свой режим принятия ПИИ, то в 2004 г. — уже 102 государства, или почти в 3 раза больше. За этот же период число благоприятных изменений выросло тоже почти в 3 раза. Нельзя не видеть, что количество неблагоприятных

изменений также растет. Их абсолютная величина выросла в 8 раз, а доля — в 5,5 раза в общем количестве поправок. В 1991 г. она составляла 2,4%, а в 2004 — 13,2%. Это имело место в основном в странах Латинской Америки и Африки, где произошли политические изменения и был ужесточен режим регулирования ПИИ, особенно в сфере природных ресурсов.

Благоприятные изменения нашли выражение в снижении ставки налогообложения доходов компании (20 стран), а также в увеличении количества двухсторонних инвестиционных договоров (на международном уровне) (ДИД — 2392) и договоров об избежании двойного налогообложения (ДИДН — 3559). На региональном и глобальном уровнях заключаются и новые международные инвестиционные соглашения, которые способствуют повышению открытости страны для ПИИ. В международные соглашения все чаще вносятся новые положения, регулирующие инвестиции в страну, а также порядок разрешения споров по данным вопросам, количество которых также увеличивается.

Десятка крупнейших мировых нефинансовых ТНК по уровню зарубежных активов в 2015 г. выглядит следующим образом (см. рисунок 1): General Electric (энергетика, США) – размер зарубежных активов составил 420,3 млрд. долл.; Vodafone Group Plc (телекоммуникации, Великобритания) – 230,6 млрд. долл.; Royal Dutch/Shell Group (нефтегазовый сектор, Нидерланды/Великобритания) – 196,828 млрд. долл.; British Petroleum Company Plc (нефтегазовый сектор, Великобритания) – 185,323 млрд. долл.; ExxonMobil (нефтегазовый сектор, США) – 174,726 млрд. долл.; Toyota Motor Corporation (автомобилестроение, Япония) – 153,406 млрд. долл.; Total (нефтегазовый сектор, Франция) – 143,814 млрд. долл.; Electricite De France (ЖКХ, Франция) – 128,971 млрд. долл.; Ford Motor Company (автомобилестроение, США) – 127,854 млрд. долл. и E.ON AG (ЖКХ, Германия) – 123,443 млрд. долл.

Во второй десятке лидеров ТНК по уровню зарубежных активов компании расположились следующим образом: Arcelor Mittal (металлургия, Люксембург) – 119,491 млрд. долл.; Telefonica SA (телекоммуникации, Испания) – 107,603 млрд. долл.; Volkswagen Group (автомобилестроение, Германия) – 104382 млрд. долл.; ConocoPhillips (нефтегазовый сектор, США) – 103,457 млрд. долл.; Siemens AG (производство электрооборудования, Германия) – 103,055 млрд. долл.; DaimlerChrysler AG (автомобилестроение, Германия/США) – 100,458 млрд. долл.; Chevron Corporation (нефтегазовый сектор, США) – 97,533 млрд. долл.; France Telecom (телекоммуникации, Франция) – 97,011 млрд. долл.; Deutsche Telekom AG (телекоммуникации, Германия) – 96,005 млрд. долл. и Suez (ЖКХ, Франция) – 90,735 млрд. долл. Индекс транснациональности (Transnationlity Index, TNI) отражает транснациональность корпорации и рассчитывается как среднее из трех показателей: удельный вес зарубежных активов, удельный вес продаж за рубежом и удельный вес иностранного персонала.

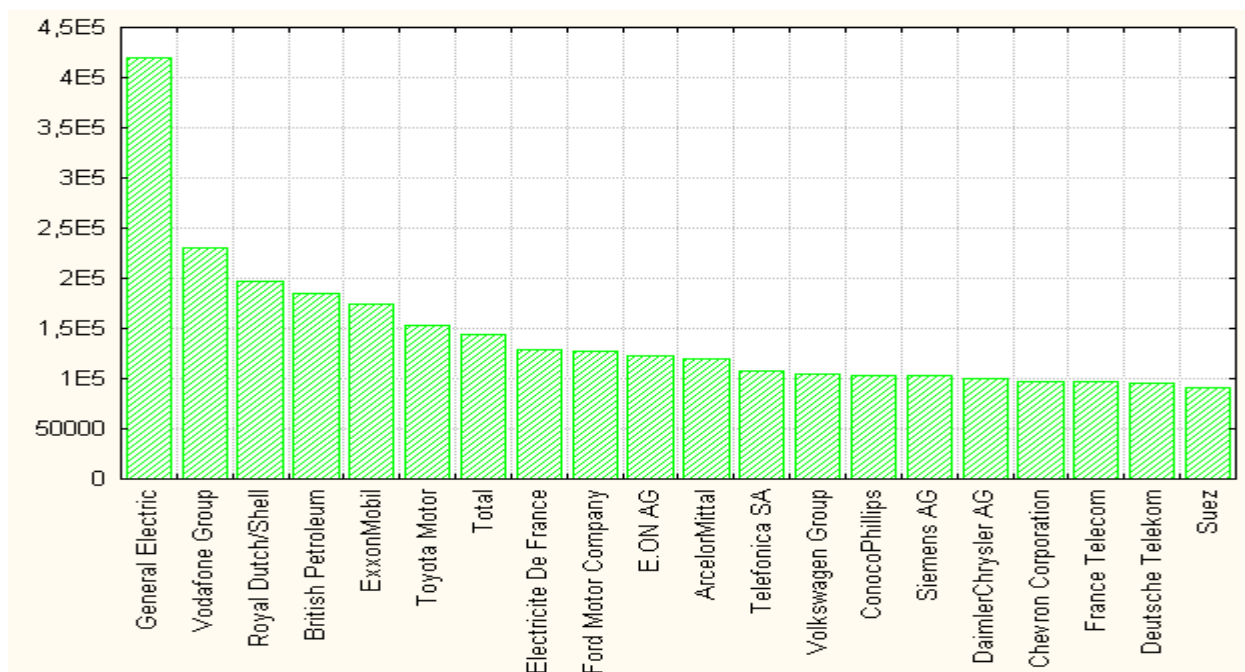


Рисунок 1. Крупнейшие мировые ТНК по уровню зарубежных активов, млн. долл.

Десятка мировых нефинансовых ТНК по индексу TNI в 2015 г. выглядит следующим образом (см. рисунок 2): Xstrata PLC (добыча полезных ископаемых, Великобритания) – индекс TNI составил 94,1%; Linde AG (химическая промышленность, Германия) – 89,5%; Arcelor Mittal (металлургия, Люксембург) – 89,4%; Pernod Ricard SA (еда и напитки, Франция) – 88,8%; WPP Group Plc (бизнес услуги, Великобритания) – 88,1%; Vodafone Group Plc (телекоммуникации, Великобритания) – 87%; Nestle SA (еда и напитки, Швейцария) – 86,6%; AkzoNobel (фармацевтика, Нидерланды) – 85,2%; Nokia (телекоммуникации, Финляндия) – 84,2% и Thomson Reuters Corporation (информационные услуги, Канада) – 83,8%.

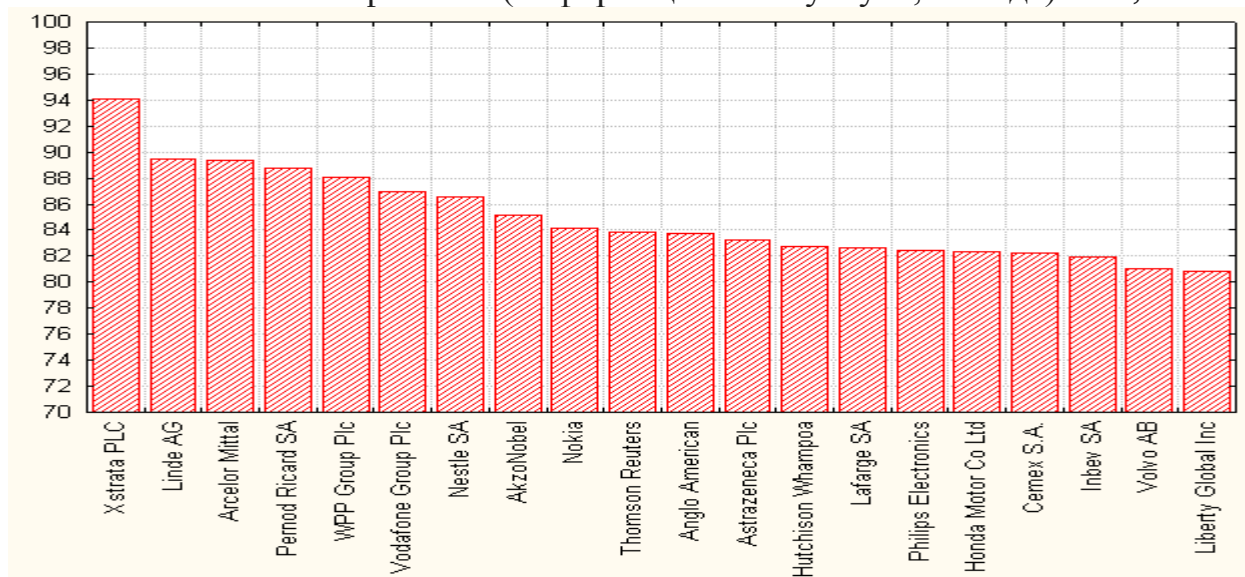


Рис. 2. Десятка мировых нефинансовых ТНК по индексу TNI в 2015 г.

Этому способствовал, безусловно, процесс глобализации. Пустоты, образовавшиеся в момент открытия мировых экономических границ, быстро заполнили «силачи» - ТНК, вытеснившие более мелких игроков.

Государство ничего не может противопоставить транснациональным корпорациям. Мелкие производители, не находящие поддержки у правительства, умирают под тяжестью давления ТНК. Ненагруженные социальными обязательствами корпорации получают сверхприбыли. Тенденция монополизации рынков стран (читай, их захват достаточно устойчива и с каждым годом набирает обороты. В начале XXI века мы наблюдаем новый виток развития этого процесса, который активно стимулируется деятельностью Всемирной торговой организации (ВТО, 1993 год), выросшей из Генерального соглашения о тарифах и торговле (ГАТТ, 1948). Именно в рамках ВТО происходит окончательное ограничение влияния отдельных государств на экономические процессы внутри национальных экономик. Всемирная торговая организация становится ударным инструментом крупных корпораций. Их делегации участвуют в заседаниях организации с правом «совещательного» голоса. По численности и влиянию они в десятки раз превышают делегации большинства стран - членов ВТО. От международных организаций властная вертикаль ТНК спускается ниже, достигая пределов национальных государств. Их влияние на государственную политику обеспечивается не только за счет лобби. Это лишь видимая верхушка айсберга. Фундаментальным основанием возможности транснациональных корпораций осуществлять контроль над правительствами стран является то, что именно они устанавливают правила игры на мировой арене. Правители вынуждены согласовывать свои действия с принятыми на международной арене законами, отражающими интересы ТНК. Докризисная экономическая модель к началу XXI века исчерпала ресурс возможностей. Всем было ясно, что долговой пузырь рано или поздно лопнет. К 2008 году ТНК накопили огромные долги - большие, чем даже сегодня у США. Платить по счетам корпорации не собирались. И дело тут не в непорядочности. Просто не было ясно, кому платить, - настолько длинной стала цепочка посредников и заемщиков. При разматывании этого клубка оказывалось, что ТНК, по сути, кредитовали сами себя, прокручивая огромные финансовые потоки через дочерние структуры. Постепенно транснациональные корпорации поняли: проще обрушить всю эту пирамиду, нежели искать хитрые способы выкрутиться. А заодно и избавиться от триллионных долгов. В результате наступил кризис.

Таким образом, расширение деятельности компаний за пределы национальных рынков породило процесс глобализации. Статистические данные свидетельствуют об определяющей роли ТНК в данном процессе. Развитие бизнеса и изменяющиеся условия глобального рынка заставляют ТНК менять свои стратегии и преобразовываться во все более мощные инновативные структуры, способные адаптироваться к любым переменам.

12. 3. Перспективы развития международных корпораций и мирового хозяйства в посткризисном периоде

Так как транснациональные компании охватывают, практически, всю сферу общественного воспроизводства, рост ил спад экономики можно рассматривать в контексте деятельности ТНК.

По мнению аналитиков на динамике и структуре мировых рынков товаров и услуг, вероятнее всего, скажется неопределенность трех факторов, а именно:

- экономического развития, особенно в первое десятилетие после выхода из кризиса;
- новой конфигурации мировой финансовой системы, сложных финансовых инструментов и контроля над ними;
- мирового экологического развития, что особенно проявилось после датского раунда переговоров в декабре 2009 г.

Можно отметить две особенности товарных рынков XXI века. Во-первых, они становятся все более глобальными в связи с появлением новых суверенных игроков, заявляющих о своих правах на природные ресурсы (которые они готовы обменивать на новые технологии и обучение персонала), но в то же время рынки порождают новые формы протекционизма. Во-вторых, рынки оказываются все более сложными: наряду с обычной продукцией узких моноотраслей (нефть, газ, металлы, золото) появляется широкая линейка наукоемкой продукции и высокотехнологичных услуг - так называемые интегрированные продукты межотраслевой кооперации. Среди ожидаемых тенденций развития товарных рынков можно выделить следующие:

1. Развитые страны сосредоточатся на производстве высокотехнологичной продукции по современным мировым стандартам (учитывающим экологические требования), выпуск которой не по силам новым гигантам индустриального роста (Китаю, Индии, Бразилии) или другим крупным странам мира. Возможны два последствия такого сценария:

- усилится товарообмен в рамках группы развитых стран;
- увеличится товарообмен между развитыми и развивающимися странами: сложная высококачественная продукция и услуги будут обмениваться не только на сырье, но и на рядовую продукцию первого передела.

2. Вероятно, предстоит новый виток борьбы за научно-техническое лидерство в мире. Страна, которая реально преобразует потенциал экономики знаний в повседневную жизнь общества, станет лидером, что найдет отражение в структуре товарных рынков и услуг.

3. На мировых рынках ожидается постепенное стирание граней между военной и гражданской продукцией в результате использования двойных технологий и интеграции военного и гражданского инновационных потенциалов. Система Spin-off (передача технологий из военного в гражданский сектор хозяйства) все реальнее будет подкрепляться системой Spin-on (передача новинок из гражданского сектора в военный). В результате

возрастет диверсификация товарной линейки, ускорится обновление выпускаемой продукции, повысится интеллектуальная емкость товарных рынков.

4. Вполне вероятно усиление мирового соперничества в использовании информационных, коммуникационных, космических, био- и нанотехнологий на всех этапах производства, от проектирования до утилизации. В конкурентной борьбе все большую роль будут играть сроки обновления продукции (на имеющихся рынках) и предложение принципиально новых товаров (формирующих новые рынки). То и другое будет зависеть от степени интеллектуализации товара.

5. Логично предположить, что стоимость живого труда, особенно высококвалифицированного, будет возрасти. Одним из требований потребителей рынка станет снижение энергоемкости и материалоемкости продукции в целях сокращения издержек производства и повышения конкурентоспособности товаров.

В последние десять - пятнадцать лет минеральные, сырьевые и товарные ресурсы были объектом беспрецедентного спроса и фактором неопределенности вследствие сочетания шести глобальных макроэкономических, социальных и предпринимательских тенденций, изменивших конкурентный ландшафт. Среди этих тенденций - взрывной рост спроса на энергию и основные материальные ресурсы, особенно в развивающихся странах; сдвиги в предложении нефти, природного газа и базовых материальных ресурсов в сторону отдаленных (и часто геополитически нестабильных) регионов; усиление внимания к последствиям воздействия на окружающую среду производства и потребления энергии и основных материалов; резкое увеличение капиталовложений, необходимых для добычи и воспроизводства минерально-сырьевых и энергетических ресурсов.

В условиях усиления глобальной конкуренции, увеличения ресурсных издержек, существенной ценовой неопределенности встает вопрос о стратегии развития ресурсобеспеченных стран и компаний, направленной на постоянный рост эффективности и производительности труда. В мире наблюдаются глобальные изменения экономической активности, наиболее заметные в сфере энергетических и минерально-сырьевых ресурсов. Рост спроса на них сдвигается из развитых стран в развивающиеся, преимущественно азиатские. По прогнозам экспертов, спрос на нефть со стороны Китая и Индии за период с 2003 по 2020 г. почти удвоится и достигнет 15, 4 млн баррелей в день. К концу указанного периода азиатские страны по этому показателю достигнут уровня США - крупнейшего потребителя нефти на сегодняшний день.

Растущий спрос на энергию и базовые материалы со стороны азиатских стран наряду с низкими трудовыми издержками в этих странах означает, что Азиатский регион превратится в основного производителя алюминия, химикатов, бумаги и стали. Например, в Китае прирост сталелитейных мощностей осуществляется так быстро, что доля этой страны в мировом

производстве металла может увеличиться с 5% в 2008 г. до 30% к 2015 г., и он станет ведущим экспортером стали в мире.

В следующем десятилетии добыча и производство основных видов ресурсов будут сосредоточены в регионах, существенно отдаленных как друг от друга, так и от мест их потребления. Бразильское древесное волокно, скажем, будет перерабатываться в бумажные продукты в Китае. Объемы природного газа, добываемые и потребляемые внутри страны, будут снижаться, уступая место международным потокам, поставкам на дальние расстояния по трубопроводам или с помощью специальных судов (для перевозки сжиженного природного газа). То же самое уже происходит с добычей нефти, и эта тенденция со временем будет только усиливаться.

Серьезные макроэкономические сдвиги происходят внутри регионов. Так, богатые нефтью и газом страны Среднего Востока осуществляют экспансию в новые для себя отрасли, такие как химическая промышленность или металлургия. Дубай, например, неожиданно превратился в ведущего производителя алюминия - вследствие использования дешевых источников энергии (особенно природного газа) и близости к европейским и азиатским рынкам. Катар, который надеется стать в 2020 г. мировым лидером в производстве сжиженного газа, добавил к этому производство на основе газа высококачественного дизельного топлива. Все это создает новые рабочие места для быстрорастущего населения региона, прежде всего для молодежи.

Рост глобальной взаимозависимости, связанный с необходимостью удовлетворения растущего спроса на сырье и материалы, будет иметь положительный экономический эффект в виде более ликвидных рынков и гибкого ценообразования. В то же время более сложные и длинные цепочки поставок этих товаров в сочетании с геополитическими проблемами способны затруднять снабжение и приводить к ценовой волатильности.

По мере ускорения экономического развития стремительными темпами увеличивается потребление природных и иных ресурсов в развивающихся странах. Например, в Китае потребление нефти за период с 1995 по 2004 г. практически удвоилось, а спрос на алюминий, никель и сталь вырос в три раза. Китай, Индия и страны Среднего Востока стараются ускоренными темпами строить генерирующие мощности и энергетические сети, чтобы удовлетворить растущий спрос на энергию. Китай, например, собирается до 2020 г. построить 500 ГВт новых мощностей в дополнение к 400 ГВт, введенным за прошедшие два десятилетия. Растущий спрос на энергию и материалы вызывает необходимость массированных капиталовложений, которые, по данным Международного энергетического агентства, за 2005-2030 гг. только в нефтяной отрасли должны составить 4,3 трлн долл. (в ценах 2005 г.).

Многие богатые природными ресурсами страны стараются все шире распространить над этими ресурсами государственный суверенитет и контроль, чтобы присваивать природную ренту. Безопасность энергоснабжения становится предметом все большей озабоченности стран -

импортеров энергоресурсов (Китай, Европа, США). Этому способствовали и газовые конфликты между Россией и Украиной 2006 и 2008 г.

Тем временем проблемы защиты окружающей среды становятся все более актуальными и для бизнеса. Растущая озабоченность по поводу сокращения вредных выбросов в атмосферу (особенно диоксида углерода) может охватить не только Европу, но другие рынки. В электроэнергетике это стимулировало масштабные инвестиции в новые генерирующие мощности. С другой стороны, резко возрос интерес к возобновляемым источникам энергии, таким как солнечная или энергия ветра. Этот сектор превратился в сферу серьезного бизнеса, достигая 30% всех инвестиций в производство энергии в мире. К 2030 г. возобновляемые источники могут составить до 10% всей производимой в мире электроэнергии, а соответствующие технологии станут эффективными и без государственных субсидий.

Новые предложения вызывают существенные изменения спроса: в предпринимательском и потребительском секторах, в государственной сфере. По данным The McKinsey Global Institute, глобальное потребление энергии может быть сокращено к 2030 г. на 25%, если домашние хозяйства и бизнес получают стимулы для энергосбережения. Экономический рост в развивающихся странах неизбежно приведет к появлению миллиарда новых потребителей на глобальном рынке, по мере того как доход домохозяйств в следующем десятилетии приблизится к уровню около 5 тыс. долл.. Хотя эти потребители будут обладать меньшей покупательной способностью по сравнению с жителями развитых стран, они, тем не менее, смогут генерировать спрос на известные глобальные бренды. Вследствие этого во многих отраслях возникнут поляризованные рынки, на которых товары класса «премиум» и элитного класса существенно потеснят средний товарный сегмент.

Такая поляризация неизбежно затронет и ресурсный сектор. Например, в автомобильной промышленности, сконцентрированной вокруг производства двух типов машин - роскошных и низкозатратных, поставщики высококачественной стали и алюминия постараются усовершенствовать свои технологии в целях создания эффективного рынка материалов для автомобилей класса «люкс». Аналогичным образом производители бумажных продуктов получают возможность занять прибыльную нишу производства инновационных упаковок для производителей потребительских товаров, начиная от мороженого и заканчивая картофельными чипсами. «Люксовые» ниши дадут производителям алюминия, бумаги и стали в условиях излишних мощностей и острой конкуренции сократить свои издержки.

Список литературы

1. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения: Учебник. -- М.: Юрист, 1999. С. 218-236.
2. Багаева Н. Хусаинов Б. Транснациональные корпорации и прямые иностранные инвестиции в мировой экономике // Экономика и статистика. 2010. - № 4. - С. 23-32.
3. Булатова А. С. Мировая экономика: учебник / А. С. Булатова. — М.: Экономистъ, 2009. — 407 с.
4. Ведущие компании из развивающихся стран опережают по росту бизнеса крупнейшие международные корпорации:
<http://minfin.com.ua/2011/01/19/310952/>
5. Владимиров И. Г. Исследование уровня транснационализации компаний// Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6.
6. Гордеев В. В. Мировая экономика и проблемы глобализации: учеб. пособие / В. В. Гордеев. — М.: Высш. шк., 2010. — 407 с.
7. Киреев А. Международная экономика. -- М.: Международные отношения, 1997. С. 303-307.
8. Мовсесян А.Г. Транснационализация в мировой экономике. -- М.: ФА, 2000.
9. [Онгоро Т. Н.](#) Экономическая глобализация // Проблемы современной экономики. — 2006. — № 3/4 (19/20).
10. Российский статистический ежегодник: Сборник статей / Госкомстат России.
11. Сергеев П.В. Мировое хозяйство и международные экономические отношения на современном этапе. -- М.: Новый юрист, 1998. С. 105-109.
12. Суэтин А. А. Международные валютно-финансовые отношения : учебник для вузов / А. А. Суэтин. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : КНОРУС, 2005. - 288 с.

13. Ухватов А. Кризис - атака транснациональных корпораций // Особая буква: <http://www.specletter.com/ekonomika/2009-10-08/ataka-transnatsionalnyh-korporatsii.html>
14. Фишер П. Прямые иностранные инвестиции для России. -- М.: Финансы и статистика, 1999.
15. Щеглов С.С. Определение понятия транснациональной корпорации и предпосылки возникновения ТНК // Юрист. - 2008. - №3.

ЭСЕТОВА А.М.

КОРПОРАЦИИ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Учебное пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.01
– Экономика, магистерская программа «Международная экономика»

ISBN 978-5-9909038-2-1

Подписано в печать 29.04.2016г.

Формат 60х84_{1/16}. Печать ризографная. Бумага офсетная.

Гарнитура «Таймс». Усл. п. л. 7,9. Заказ №21. Тираж 100

ФОРМАТ