

РАЗЛИЧНЫЕ ВАРИАНТЫ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Все организационные формы интеграции компаний можно условно разделить на «жесткие» и «мягкие». К «жестким» можно отнести концерн, трест. К «мягким», прежде всего, ассоциацию, консорциум, стратегический альянс.

«Мягкие» формы особенно популярны для международных объединений, они позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности. В рамках стратегических альянсов, консорциумов возникает возможность мобилизации преимуществ мощной корпоративной структуры при сохранении национальной обособленности ее участников.

Одной из наиболее распространенных и развитых организационных форм интеграции компаний является концерн. Концерн - это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных компаний, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

Можно выделить основные особенности концернов:

- это достаточно жесткая форма интеграции компаний, самая жесткая из всех рассмотренных выше, за исключением треста;
- концерн обычно является объединением производственного характера;
- входящие в концерн компании номинально остаются самостоятельными юридическими лицами в форме акционерных или иных хозяйственных обществ или товариществ, а фактически подчинены единому корпоративному центру;
- в рамках концерна централизовано финансово-экономическое управление, проведение научно-технической политики, ценообразование, использование производственных мощностей, кадровая политика;
- корпоративный центр концерна, как правило, организуется в виде управляющей компании (преимущественно как смешанный холдинг) или на основе взаимодействия преобладающего и зависимых (ассоциированных) обществ;
- деятельность концерна ориентирована в основном на производство, поэтому в качестве управляющей выступает чаще всего производственная компания, которая является держателем контрольных пакетов акций дочерних предприятий;
- в рамках данной формы полностью контролируется деятельность образующих ее компаний.

В зависимости от характера интеграционных связей между компаниями различают следующие виды концернов:

- вертикальный концерн - концерн, объединяющий компании разных отраслей, связанные последовательностью технологического процесса производства готового продукта (например, горнодобывающие, металлургические и машиностроительные);
- горизонтальный концерн - концерн, объединяющий компании одной отрасли, производящие одно и то же изделие или осуществляющие одни и те же стадии

производства.

Деятельность концерна может распространяться на одну подотрасль или отрасль экономики. В него могут входить компании одной или нескольких отраслей. Лишь немногие наиболее крупные концерны охватывают всю отрасль (например, в Германии концерн Siemens - электротехническую промышленность).

Концерны действуют в тех отраслях экономики, где развито крупное и массовое производство, применяются высокие технологии. Чаще всего это черная и цветная металлургия и сталелитейная промышленность, машиностроение и автомобилестроение, химическая и электротехническая индустрия. С точки зрения системы участия в капитале можно выделить два вида концернов:

- концерн подчинения - концерн, организованный в виде управляющей и дочерних компаний;
- концерн координации - концерн, состоящий из сестринских обществ, т. е. созданный таким образом, что отдельные входящие в него компании производят взаимный обмен акциями.

Тем самым все участники концерна оказывают взаимное влияние на проводимую концерном политику, который в то же время остается под единым руководством. Концерн подчинения создается, как правило, для объединения производств по технологической цепочке, а концерн координации - в целях интеграции таких видов деятельности как проведение единой финансовой или научно-технической политики, согласованного производственного развития компаний, кадровой политики и т. п.

Крупные концерны объединяют от 10 до 100 и более компаний, включая производственные, научно-исследовательские, финансовые, сбытовые и другие фирмы. Например, General Motors объединяет 126 заводов в США, 13 в Канаде, производственные и сбытовые подразделения в 36 странах мира. Продукция концерна реализуется через собственные сбытовые сети и сети дилеров, составляющие более 15 тыс. компаний.

Конгломерат- организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных компаний, которая возникает в результате слияния вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

К особенностям конгломератов можно отнести:

- интеграцию в рамках данной организационной формы компаний различных отраслей без наличия производственной общности;
- объединяемые компании не имеют ни технологического, ни Целевого единства с основной сферой деятельности корпоративного центра;
- профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе;
- объединяемые компании, как правило, сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но оказываются полностью финансово зависимыми от корпоративного центра;
- конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. Их бизнес единицы пользуются существенно большей свободой и автономией во всех аспектах своей деятельности по сравнению с аналогичными структурными

подразделениями традиционных диверсифицированных концернов;

- в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности бизнес-единиц со стороны стоящего во главе конгломерата корпоративного центра;

- как правило, в структуре конгломерата формируется особое финансовое ядро, куда помимо корпоративного центра (в случае чистого холдинга) входят крупные финансовые и инвестиционные компании.

У этой интеграционной формы в разных странах существуют свои особенности: так в США не предполагается абсолютно никакой производственной общности между объединяемыми компаниями, в странах же Западной Европы компании должны быть в определенной степени взаимосвязаны в процессе производства. В качестве примеров конгломератов можно привести, в частности, Mitsubishi, Raytheon, VTR, Hanson. Компания Hanson, например, специализируется на приобретении технологически простых предприятий в стабильных секторах рынка.

Hanson добивается снижения издержек производства в поглощаемой компании и строго контролирует работу управляющих, следя за тем, чтобы они укладывались в отведенный бюджет. Благодаря жестким мерам экономии и контроля конгломерат добивается прекрасных результатов от когда-то убыточных компаний. Среди компаний, акции которых в настоящее время обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже, сорок компаний официально классифицированы как конгломераты. В их число входят и такие хорошо известные компании как General Electric, американские конгломераты Textron Inc и United Technologies Co, британский Hanson, голландский Philips Electronics, итальянский Montedison и т. д. Но все эти конгломераты переориентировали свою деятельность на те сегменты, в которых они лидируют. В настоящее время они приобретают компании в ключевых областях и продают все не ключевые активы.

Консорциум - временный союз хозяйственно независимых фирм, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения. В качестве особенностей консорциумов можно назвать:

- организация консорциума оформляется соглашением;
- консорциум может создаваться с образованием и без образования юридического лица;
- организационно-правовой формой консорциума в виде юридического лица может быть АО или другие хозяйственные общества;
- как правило, в рамках консорциума участниками не формируется никаких организационных структур, за исключением небольшого аппарата (например, совета директоров консорциума);
- компании, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума;
- зачастую консорциумы являются бесприбыльными организациями;
- целью создания консорциумов является объединение усилий. Для реализации конкретного проекта, обычно в сфере своей основной деятельности, осуществ-

ление научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных, или совместное проведение крупных финансовых операций по размещению займов, акций;

- компании могут одновременно входить в состав нескольких консорциумов, т. к. могут участвовать в осуществлении нескольких проектов.

Несмотря на то, что участники консорциума не теряют своей юридической и хозяйственной самостоятельности, эта форма интеграции компаний обладает практически всеми преимуществами компании с юридической ответственностью. Она способна эффективно работать в рыночной среде и привлекать значительные объемы инвестиций для реализации капиталоемких проектов.

Консорциумы могут организовываться несколькими банками, производственными компаниями, научными центрами, государственными структурами. Они создаются для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников.

Характерным для современных типов консорциумов является совместное проведение научно-исследовательских работ. Существенной чертой этой формы интеграции компаний становится их интернационализация. Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство.

В мировой практике наиболее часто встречаются следующие виды консорциумов, большинство из которых можно отнести к консорциумам финансового типа:

- банковский консорциум - группа банков, временно организованная одним из наиболее крупных банков - главой консорциума для совместного проведения кредитных, гарантийных ил иных банковских операций, расширения сферы деятельности ил выхода на новые рынки;

- консорциум-гарант - банковская группа во главе с определенным банком-лидером, гарантирующим полученный кредит;

- гарантийный консорциум - соглашение между несколькими компаниями различных видов деятельности, которое распределяет взятый ими на себя риск и обеспечивает его возмещение

- подписной консорциум - консорциум, гарантирующий реализацию займа или размещение новых ценных бумаг;

- финансовый консорциум - временное соглашение, союз нескольких банков для проведения крупных финансовых операций, например, размещения займов;

- экспортный консорциум - внешнеторговое объединение, создаваемое в ряде стран для содействия экспортным операциям входящих в него компаний.