**Практическое занятие 3**

**1вопрос. 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 (Рис.1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 этапОрганизационное проектирование/разработка стратегии интеграционного развития/ | Стратегия расширениярасширение и развитие направлений производства | Стратегия рационализации рациональное сужение направлений деятельности |
| внутренний ростпри достаточности собственных ресурсов | стратегическое партнерствопри предпочтительности совместного ведения проекта | ликвидацияпрекращение осуществления проекта в рамках предприятия | обособление отделение стратегичес-ких активов в разряд побочного бизнеса |
| 2 этапРеализация проекта /осуществление процедуры интеграции в выбранном направлении/ | * слияние
* присоединение
 | - ликвидация- преобразова-ние | - разделение- выделение |
| 3 этапМониторинг интеграционной деятельности /отслеживание результатов интеграции/ | эффект масштабаэффект усредненияэффект экономии на трансакционных издержкахэффект синергии (суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов)Получение эффекта приравнивается к появлению конкурентного преимущества. |

Рис. 1. Типы интеграционных стратегий развития.

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

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

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

**Интеграционные процессы могут иметь разнонаправленный характер**:

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

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

Реализация проекта происходит согласно регламентированной законодательством соответствующей процедуре.

1. Слияние (ст. 16. ФЗ «Об АО»). Слиянием признается возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей нескольких обществ, принявших решение о слиянии, с прекращением деятельности последних.

2. Присоединение (ст. 17. ФЗ «Об АО»). Присоединением признается прекращение деятельности общества с передачей всех прав и обязанностей другому обществу.

3. Ликвидация (ст. 21. ФЗ «Об АО»). Ликвидация общества представляет собой прекращение деятельности общества без перехода прав и обязанностей к другим лицам.

4. Преобразование (ст. 20. ФЗ «Об АО»). Общество может быть преобразовано в общество с ограниченной ответственностью, производственный кооператив и в некоммерческое партнерство.

5. Разделение (ст. 18. ФЗ «Об АО»). Разделением признается прекращение деятельности организации и передача всех ее прав и обязанностей вновь создаваемым обществам.

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.

**2 вопрос. Виды и типы интеграции корпораций**

***Виды интеграции 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:

1. *заготовка (добыча),*
2. *переработка (обработка),*
3. *производство конечной продукции,*
4. *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 трансакционные 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.

***Типы интеграции корпораций***

Из всего многообразия процессов интеграции можно выделить три типа формирующихся объединений, а именно:

1) интеграция на основе имущественных отношений;

2) интеграция на основе концентрации контроля над ресурсами и услугами;

3) интеграция на основе добровольной централизации участниками структуры некоторых властных полномочий.

**В рамках первого типа** **объединений** выделяется, прежде всего, классический холдинг, где контрольный пакет формальных прав собствен­ности предприятий сосредоточен в руках мате­ринской компании (речь идет не только о «контрольном пакете акций», ибо в ряде российских холдингов «дочерние» предприятия не являют­ся акционерными обществами, а имеют орга­низационную форму обществ с ограничен­ной ответственностью или государственных унитарных предприятий). Кроме холдинга в данную группу относят: ФПГ, концерн, консорциум, трест.

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

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