

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Образование бизнес-групп как субъектов экономической системы.....	6
1.1 Что такое бизнес-группы и как они образуются.....	6
1.2 Формирование бизнес-групп, их внутренняя структура.....	13
1.3 Холдинги, их структура и преимущества.....	20
2 Влияние бизнес-групп на экономические процессы.....	26
2.1 Бизнес-группы и конкуренция.....	26
2.2 Результаты присоединения предприятий к группам.....	33
2.3 Роль государства в развитии интегрированных бизнес-структур....	40
Заключение.....	48
Список использованных источников.....	51

ВВЕДЕНИЕ

Одной из главных задач политики приватизации в России в начале–середине 90-х гг. прошлого столетия было разукрупнение бывших государственных предприятий. Полагалось, что подобным образом получится преодолеть монопольные тенденции, свойственные советской промышленности. Однако, несмотря на усилия правительства, ближе к началу 2000-х годов стала явна тенденция к воссозданию крупных иерархических структур в виде интегрированных бизнес – групп (ИБГ). Более того, в настоящее время уже можно утверждать, что преобладающей формой организации не только крупного, но и среднего российского бизнеса является не отдельная компания, а бизнес-группа (группа предприятий и организаций – юридических лиц, связанных имущественными, договорными или другими, в том числе неформальными, отношениями, руководимая из единого центра принятия решений). По масштабам объединений и поглощений Россия на границе столетий являлась признанным лидером среди стран Центральной и Восточной Европы.

Значение ИБГ для российской экономики настолько большое, что пренебречь им невозможно. Крупный российский бизнес выполняет роль локомотива национальной экономики. Предприятиями, объединенными в бизнес-группы, производится более 50 % ВВП и именно в них задействована наибольшая доля работоспособного населения. ИБГ являются важным управляющим звеном, связывающим микроуровень и макроуровень экономики, дают возможность концентрировать инвестиционный и инновационный потенциал и дают начало развитию новых отраслей и видов деятельности. Например на долю 10-ти крупнейших по объемам продаж российских бизнес-групп («МДМ-групп», «Менатеп», «Северсталь-групп», «ЛУКОЙЛ», «Система», «Альфа/Access-Ренова», «Интеррос», «Базовый элемент», АвтоВАЗ, «Сургутнефтегаз») приходится 38,7 % промышленного

выпуска в стране, 31 % экспорта и 21 % инвестиций в основной капитал. На долю крупнейших холдингов приходится и 22 % платежей по налогу на прибыль. Средняя производительность труда в данных холдингах почти в 4 раза выше, чем на средних промышленных предприятиях.

Российский крупный бизнес, образовав абсолютно современный корпоративный сектор экономики, пережил большое количество преобразований, пройдя через интеграцию, дезинтеграцию, и кризис, сумел выйти на внешний рынок, а в ряде отраслей научился на равных конкурировать с ведущими западными компаниями. В последние годы характер ведения бизнеса в нашей стране сильно изменился. Большая часть этих изменений носит положительные черты. Трансформируется формат крупнейших бизнес-групп. Стремление заимствовать капитал на западных рынках дисциплинировало многие из них – сделало более прозрачными, более специализированными, научило контролировать свое поведение, аккуратно обращаться с кредиторами и миноритарными акционерами.

Современное состояние и тенденции развития бизнес-групп, воздействие на рыночную конкуренцию и экономическую эффективность организаций, входящих в состав бизнес-групп, привлекают внимание исследователей вот уже на протяжении десятилетия. Если в течение первой половины этого периода преобладало скептическое отношение к объединениям компаний как создающим угрозу воссозданию советской организации промышленности, то в последние годы в развитии бизнес-групп большая часть исследователей видит магистральный путь реструктуризации российских предприятий. В этом и состоит актуальность выбранной темы [1].

Цель данной курсовой работы состоит в том, чтобы рассмотреть влияние бизнес-групп на развитие предприятий и компаний, на их эффективность после входа их в бизнес – группу.

Поставленная цель определила главные задачи работы, состоящие в следующем:

- дать теоретическое определение бизнес-групп, их характеристику;
- проследить становление крупных бизнес-структур в России, привести примеры наиболее известных крупных ИБГ в России.
- определить стимулы создания бизнес-групп;
- проследить распределение полномочий и ответственности между бизнес – группой и предприятиями входящими в неё;
- определить роль бизнес – групп в определении направлений развития предприятий;
- определить влияние бизнес-групп на конкурентоспособность, эффективность производства предприятий.

Для написания данной курсовой работы использовались учебная и научная литература.

Работа состоит из введения, двух разделов, заключения и списка использованных источников.

1 Образование бизнес-групп как субъектов экономической системы

1.1 Что такое бизнес-группы и как они образуются

Сейчас уже можно утверждать, что преобладающей или, по крайней мере, широко распространенной формой организации не только крупного, но и среднего российского бизнеса является бизнес-группа (совокупность предприятий и организаций, связанных имущественными, договорными и другими отношениями, руководимая из единого центра принятия решений).

По определению Марка Грановеттера, бизнес группой является совокупность юридически обособленных фирм, связанных между собой постоянными формальными и/или неофициальными способами. Говоря простыми словами, бизнес-группа – это союз коммерческих компаний, созданный для совместной деятельности в экономической, политической или иной сфере.

Бизнес-группы привлекают к себе особое внимание со времени начала экономического подъёма. Сам термин «бизнес-группы» употребляется в различных значениях [2].

В Российских законах нет понятия «группа компаний», но на деле многие компании себя так называют, например «Тинькофф», «М.Видео – Эльдorado», «ПИК». По факту, это группы организаций, которые добровольно признают себя группой и объединены по какому-то признаку (общий собственник, руководство или ресурсы). Между компаниями в группе могут быть имущественные, хозяйственные и управленческие отношения, но ни один из этих критериев не обязателен.

Вид деятельности у каждой компании в группе может быть никак не связан с остальными. Например, одна компания торгует компьютерами, другая производит шоколад, третья занимается образовательными курсами.

Есть несколько близких по смыслу юридических понятий, которые можно отнести к группе компаний:

- «группа лиц», ст. 9 закона «О защите конкуренции»;
- «аффилированные лица» (физические или юридические лица, способные оказывать влияние на деятельность юридических и/или физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность), ст. 53.2 Гражданского Кодекса Российской Федерации;
- «взаимозависимые лица», ст. 105.1 Налогового Кодекса Российской Федерации;
- «консолидированная группа налогоплательщиков» (добровольное объединение российских организаций-плательщиков налога на прибыль организаций на основе договора о создании такой группы), ст. 25.2 Налогового Кодекса Российской Федерации.

В случае разбирательств с участием компаний в составе группы суд руководствуется этими положениями законов.

Группы компаний как правило создают, когда нужно объединить действия компаний для достижения общих целей либо, наоборот, разделить риски, налоги и операционные задачи. Примеры ситуаций, когда целесообразно организовать группу компаний:

1. Одна компания производит стройматериалы, вторая – строит здания, третья – продаёт готовые квартиры, и они договариваются о сотрудничестве.
2. Компания выводит на рынок новый продукт. Под этот проект открывает отдельное юридическое лицо, которое становится частью группы. Например – «Тинькофф» сначала был только банком, а потом открыл страхование, оператора связи и так далее.
3. Компания поглощает конкурента: «М.Видео» купила «Эльдорадо», но сохранила его магазины как отдельный бренд.

4. Компания вырастила сильный внутренний отдел разработки. Она решила выделить его в дочернюю организацию, чтобы программисты выполняли заказы для сторонних клиентов. Начальника отдела разработчиков назначают директором дочерней компании, потому что он хорошо разбирается в продукте и пользуется уважением у коллег.

Принимая решение о создании группы, организации взвешивают все преимущества, недостатки и риски.

Преимущества группы компаний зависят от конкретной ситуации. Вот самые очевидные:

- при создании дочерних компаний: законная оптимизация налогов (некоторые из компаний могут применять льготные налоговые режимы и минимизировать общие расходы), распределение коммерческих рисков (если одна из компаний будет убыточна, доходы другой это перекроют), увеличение управляемости (каждая компания занимается своим направлением и есть менеджеры, глубоко погружённые в процесс).

- при объединении компаний: общая стратегия развития, согласованное управление, совместное лоббирование интересов, экономия на совместных закупках (поставщики сделают скидки за большой объём), контроль по единым стандартам качества на всех этапах бизнеса.

Часто группы создаются для оптимизации налогов, но здесь есть серьёзные нюансы. Если экономия на налогах является единственной причиной создания группы, ФНС признает это незаконным дроблением бизнеса, поэтому нужны дополнительные обоснования для создания группы компаний.

Недостатки группы компаний, как и преимущества, зависят от формы организации и системы управления компаниями. Среди проблем групп можно выделить следующие:

- сложная структура, бюрократия, много начальников и отчётов;

- нет конкуренции внутри группы, успешные компании тянут убыточные;

- нет законодательной базы для регулирования отношений между компаниями.

Компании в группе обычно работают по согласованным правилам для выполнения общих стратегических задач. Это может ограничивать управление денежными потоками, принятие кадровых решений и другие аспекты работы каждой отдельной компании.

Создание группы компаний не нужно оформлять юридически, это фиксируют только внутренними документами. Образование группы происходит через:

- регистрацию новой компании, обычно – «дочерней»;
- покупку одной компанией контрольного пакета акций другой;
- соглашение о сотрудничестве между компаниями.

Группы компаний по структуре можно условно разделить на четыре типа:

1. Вертикальная, последовательная. Одна компания дополняет другую, каждая из них – составляющая общего бизнес-процесса.

2. Горизонтальная, параллельная. Компании построены по принципу аналогии и копируют удачную бизнес-модель исходного бизнеса.

3. Смешанная. Объединяет признаки вертикальной и горизонтальной структуры.

4. Разнородная. Один предприниматель просто инвестирует в разные бизнесы, которые считает выгодными.

Участниками группы одновременно могут быть организации разных форм: ИП, ООО, АО, ПАО, кооперативы и товарищества. Они могут принадлежать одному или нескольким владельцам. При этом каждая из компаний группы может взаимодействовать как независимая организация со своим уставом, структурой и руководителем.

Централизация управления группой компании может быть сильной и слабой. При сильной централизации управления деятельность группы – один большой бизнес-процесс, а компании – его составляющие. Есть понятная всем единая стратегия, общие стандарты работы и отчётности, корпоративная культура. Управляющая компания или центральный руководитель группы организует, координирует и контролирует бизнес. При слабой централизации управления у каждой компании в группе своя структура, стандарты работы и отчётности, корпоративная культура. В группе нет центральной управляющей компании или она лишь номинальна [3].

Говоря о бизнес-группах в России выделяют несколько типов объединений:

- объединения холдингового типа основанные на осуществлении контроля благодаря владению акциями и паями предприятий. Что такое вообще холдинг? Это фирма либо акционерное общество, являющееся владельцем части или всех акций какого-либо предприятия и осуществляющее контроль над его деятельностью. Исходя из такого определения можно сделать вывод, что холдинги являются бизнес-группами, но не всякая бизнес-группа является холдингом, так как в бизнес-группах организации не всегда связаны формально.

- объединения предприятий, в отношении которых контроль реально осуществляется из единого центра, при отсутствии или же слабости акционерных или паевых механизмов;

- официально зарегистрированные финансово-промышленные группы (ФГП), основой создания которых служит специальный договор;

- объединения предприятий, осуществляющие совместные проекты (в области изучения и инноваций, строительства объектов инфраструктуры и т.д.). Различие между стратегическими альянсами в указанном смысле слова и официально зарегистрированными финансово-промышленными группами

состоит исключительно в наличии или отсутствии у них признаваемого государством особого статуса.

- группы независимых компаний, действующих на одном и том же рынке и объединённых общими интересами, при отсутствии единого центра контроля эти компании могут тем не менее осуществлять согласованную рыночную, инновационную, инвестиционную и другую политику.

Конкретные бизнес-группы как формы существования бизнеса в современной российской экономике, как правило, используют все указанные выше инструменты координации.

С течением времени возрастает роль имущественных инструментов координации, однако до сих пор значительную часть правомочий в рамках российских бизнес-групп нельзя связывать исключительно с оформленными правами собственности.

Интегрированные бизнес-группы также называют интегрированными структурами. С точки зрения современной институциональной экономики термин «интегрированные структуры» или «бизнес-группы» в России используются настолько широко, что охватывает два типа объединений – группы, в основе которых лежит иерархическая координация, и сетевые объединения, такой координации не использующие. В то же время необходимо разграничивать компании, управляемые из единого центра, даже если они организованы как совокупность формально не связанных друг с другом юридических лиц, и так называемые гибридные формы координации, в которых часть решений участники принимают, оперируя рыночными аспектами, а часть руководствуясь наличием общих интересов [4].

В данной работе будут рассматриваться только иерархические организованные единицы, которые можно рассматривать в качестве «экономических фирм» - то есть компаний «западного» типа или переходную форму на пути эволюции к таким компаниям. Это значит, что внимание будет сконцентрировано на тех организационных формах, которые используют по

большой части иерархическую координацию в противоположность гибридной. Именно в этом направлении, по мнению большинства исследователей российских групп, развиваются основная масса объединений предприятий.

Трудно переоценить масштабы распространения интегрированных бизнес-групп в российской промышленности. Заведомо крупнейшие бизнес-группы (так называемые «олигархические» объединения) на рубеже веков контролировали 39 % продаж в промышленности и использовали 42 % работников, а в её высокоприбыльных и высококонцентрированных отраслях на эти объединения приходится ещё большая часть выпуска.

На российском фондовом рынке 85 % оборота акций приходится на входящие в число крупнейших групп компании. По своим размерам крупнейшие Российские бизнес-группы далеко уступают международным гигантам (исключение составляет лишь Газпром), тем не менее на долю 23 крупнейших собственников России приходится около 36 % совокупного объёма продаж и 38 % всех работающих в стране.

Даже для основанных на акционерных инструментах интегрированных структур середины 1990 –х годов, как и для большинства представляющих одно предприятие компаний, была характерна непрозрачность акционерных связей, созданная с помощью широкого использования вспомогательных фирм, набор которых редко стабилен. Российские холдинги традиционно отличались множеством формальных уровней контроля при фактической персонификации принятия решений.

Предпосылки для выстраивания внутри групп более прозрачных структур управления и централизации принятия решений создаёт необходимость осуществления реального контроля. Однако этот процесс может не иметь отношения к формированию акционерной собственности, поскольку консолидация пакета акций в руках собственников может просто запаздывать по отношению к консолидации контроля [5].

В последние годы свидетельства ускоренной модернизации новых компаний, опирающихся на несколько направлений бизнеса, встречаются всё чаще. Стремление привлечь средства зарубежных инвесторов приводит к использованию – или хотя бы имитации – повышения прозрачности компаний, продажи непрофильных активов, норм «качественного корпоративного управления».

1.2 Формирование бизнес-групп, их внутренняя структура

Представительство бизнес-групп в разных отраслях неравномерно. Лидерами являются связь (МТС, Сбер, Softline), топливно-энергетический комплекс (Росэнергоатом, Газпром), черная и цветная металлургия (ЕвразХолдинг).

Группы МТС обслуживают крупнейшую абонентскую базу на российском рынке мобильного бизнеса. МТС имеет более 50 дочерних компаний, находящихся как на территории РФ, так и за её пределами. В свою очередь компания Сбер является одной из самых знаменитых. Сбер имеет около 30 дочерних компаний, среди которых такие компании как 2ГИС, Домклик, Еаптека. Softline успешно реализует проекты по переходу на использование российского программного обеспечения и оборудования и занимает первое место среди крупнейших поставщиков решений для госсектора.

В число дочерних компаний АО «Концерн Росэнергоатом», занимающегося производством электрической и тепловой энергии на атомных станциях, входит 15 акционерных обществ, производящих свою деятельность в абсолютно различных отраслях хозяйственной деятельности, и ООО «Энергоатоминвест» – организация пассажирских и грузоперевозок, питания, бытовых услуг и др. Российский гигант среди бизнес-групп – группа компаний

Газпром состоит из более чем 50 организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации.

ЕвразХолдинг или EVRAZ Group – международная вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания. Штаб-квартира находится в Лондоне, а активы – в РФ, США, Канаде, Чехии, Италии и Казахстане. Входит в число крупнейших производителей стали в мире.

Для фермерских хозяйств привлекательны предприятия с наибольшим потенциалом приобретения и увеличения прибыли. В России это предприятия экспортных отраслей, а с 1999 года – ещё и импортозамещающие. Крупнейшей бизнес-группой этой отрасли в РФ по итогам 2019 года является группа компаний «Содружество» с выручкой более 200 млрд рублей. В группу входит более 30 предприятий России.

В большинстве отраслей корпоративная интеграция охватывает, прежде всего, крупнейшие фирмы отрасли. Этому факту есть две причины. С одной стороны, собственники заинтересованы во включении в бизнес-группы предприятий с наибольшим потенциалом роста прибыли как за счет повышения эффективности производства, так и за счет расширения своей доли на рынке. С другой стороны, трансформационная рецессия первой половины 1990-х годов сильнее ударила по крупным фирмам, и, следовательно, они сконцентрировали самые большие выгоды от повышения эффективности производства и улучшения маркетинга.

Сравнивая долю акционерных обществ в числе предприятий с их долей в численности занятых, легко увидеть, как различается средний размер предприятий внутри и вне групп. В большинстве отраслей (за исключением легкой промышленности и промышленности строительных материалов) групповые предприятия крупнее среднего размера [6].

Двумя факторами, определяющими эволюцию процессов корпоративной интеграции во времени, являются макроэкономическая среда и процессы приватизации. Положительная связь между темпами роста ВВП и

количеством сделок по слиянию обусловлена двумя факторами. С одной стороны, в период подъема экономики возрастает потенциальная прибыль фирм, не входящих в холдинги, и, следовательно, стимулы к объединению в группы. С другой стороны, улучшение финансового положения сопровождалось увеличением прибыли компаний, уже входящих в группы, то есть созданием финансовых ресурсов для приобретений.

Учитывая ограниченность числа фирм, представляющих потенциальный интерес для бизнес-групп, следует ожидать резкого увеличения числа слияний в период после 1999 г. Однако процессы корпоративной интеграции могли начаться не ранее завершения массовой приватизации и консолидации капитала в руках относительно небольшого числа владельцев.

Действительно, интенсивность процессов объединения в бизнес-группы резко возросла с 1999 г. и достигла пика в 2002 г. Отметим, что значительная часть существующих холдингов формировалась даже вне процессов массовой приватизации и концентрации недвижимости после приватизации.

Среди других отраслей выделяется топливно-энергетический комплекс: здесь крупнейшие предприятия входили в холдинги еще до 1992 г., они также входят в состав многочисленных объединений. Во всех других отраслях фирмы стали объединяться в группы почти после 1993 г., и этот процесс усилился с началом экономического подъема. Зависимости момента вступления в участие от размера акционерного общества-участника (за исключением топливно-энергетического комплекса) нет.

Таким образом, волна слияний, инициированных частными предприятиями, оказала существенное влияние на структуру российских рынков, но это влияние пока не выходит за рамки интеграции в отраслях, где роль государства доминирует (топливно-коммуникационная отрасль). Государство остается важным собственником в этих секторах.

Поскольку российские конгломераты являются новыми компаниями, входящие в их состав предприятия должны характеризоваться масштабной реструктуризацией. Хотя большинство предприятий все еще существует в пределах, установленных приватизацией, среди КЭП, входящих в состав холдингов, значительно выше доля как вновь созданных после 1992 года, так и реорганизованных в форме слияний и выделений.

Трансформация фиксированных границ на уровне предприятий России, как и предприятий других стран с переходной экономикой, в целом происходит достаточно медленно. В то же время предприятия, включенные в эксплуатацию, составляют более динамичный в плане организационных изменений кластер. Это наблюдение тем более важно, что значительная часть процессов реструктуризации новых компаний происходит именно на уровне бизнес-группы (холдинга), а не отдельных компаний.

Охарактеризуем внутреннюю организацию холдингов с двух позиций - с точки зрения отраслевой диверсификации (горизонтальная, вертикальная и конгломераты) и с точки зрения наличия в холдинге предприятий, обслуживающих деятельность профильного предприятия. Более половины занимают горизонтальные объединения, более четверти – вертикальные холдинги и около 20 % – групповые холдинги. При этом существует значительная зависимость внутренней организации холдинга от времени его создания. Среди образовавшихся до 1992 г. преобладают горизонтальные объединения, по мере приближения к современности в общем числе холдингов увеличивается доля вертикальных, и особенно конгломератов. В дореформенный период ассоциации создавались в основном для снижения управленческих расходов.

Помимо принципа объединения предприятий, внутренняя организация холдингов характеризуется наличием в структуре сервисных единиц, которые делятся на самостоятельные предприятия. Низкий уровень аутсорсинга, сложность внутренней структуры и неизбежно связанные с этим издержки

внутренних операций были характерными чертами советских предприятий в начале приватизации. Вывод непрофильных подразделений и по сей день является важным фактором реструктуризации предприятий как на уровне компаний, так и на уровне крупных российских компаний, организованных в форме холдингов.

Большинство холдингов до сих пор представляют собой «загадочный остров», включающий, помимо производственного ядра, легальные самостоятельные предприятия, обслуживающие основной вид деятельности. Существует зависимость между наличием в структуре холдингов различных типов организаций. Наличие торговых компаний существенно связано с наличием транспортных компаний, а наличие банка – с финансовыми вложениями и страховыми компаниями. Группы, владеющие финансовыми компаниями, обычно включают другие виды самостоятельных предприятий, обслуживающих деятельность основного звена. Таким образом, бизнес-группы тяготеют либо к относительно «простой», либо к «сложной» внутренней организации.

Значительная корреляция между наличием в холдинге торговых и транспортных предприятий, с одной стороны, и банков, страховых и финансово-инвестиционных компаний, с другой, позволяет сгруппировать вспомогательные единицы в три типа: транспортные предприятия, банки, страховые и инвестиционные компании и аудиторские, консультационные и исследовательские организации. Условно первый вид можно охарактеризовать как «служба снабжения и распределения», второй – как «служба финансовых потоков», а третий – как «инновационная служба», включая в последнюю не только традиционно выделяющиеся продуктовые или процессные инновации в литературе (технологической), но и в организационных нововведениях.

Для характеристики сложности внутренней структуры холдинги были разделены на семь групп: не включающие в себя вспомогательные

предприятия, включающие в себя вспомогательные предприятия только 1-го типа, только 3-х видов, только 2-х видов, а также сочетания вспомогательных предприятий 1-го типа. и 3, 1-го и 2-го, 2-го и 3-го типов и, наконец, всех видов таких предприятий. Это разделение основано на оценке внутренних транзакционных издержек, которые должны быть понесены компаниями, когда задействованы сервисные подразделения, организованные как юридически независимые подразделения.

Можно утверждать, что сложность управления самостоятельными внутрихозяйственными торгово-транспортными предприятиями ниже, чем у научно-консультационных предприятий и, в свою очередь, стоимость управления этими двумя видами подразделений ниже, чем у научно-консультационных предприятий. и, в свою очередь, стоимость управления этими двумя типами субъектов ниже, чем у банковских и финансовых компаний. Затраты на управление возрастают по мере увеличения количества и разнообразия вспомогательных подразделений.

Корпоративная интеграция является основной формой реорганизации в экономике России, и поэтому конечные собственники предприятий, включаемых в эксплуатацию, должны проявлять большую активность и в этой сфере деятельности предприятий.

В последние годы в российских холдингах действительно происходит концентрация, кристаллизация и легализация структуры собственности, начавшаяся, когда конечные собственники собрали в своих руках доминирующие доли. Однако причинно-следственная связь между созданием холдингов, с одной стороны, и концентрацией собственности и созданием элементов внешнего управления в фирмах, с другой стороны, не только прямая, но и обратная.

Корпоративные интеграционные процессы могли начаться не ранее завершения массовой приватизации и концентрации акций в руках сравнительно небольшого числа собственников. Поэтому приватизация,

концентрация собственности и возможность отделения собственности от управления хотя бы на уровне подразделений, входящих в холдинг, в известном смысле служат условиями для создания холдингов с более или менее гармоничной корпоративной структурой.

За исключением топливно-энергетического комплекса и связи, подавляющее большинство предприятий находится под частным контролем. Масштаб контроля иностранных собственников значительно ниже, чем у россиян.

Среди предприятий группы большой процент находится под односторонним управлением. В то же время акции в большей степени служат основой прав собственности: контрольный пакет является основой контроля в 4/5 предприятий группы по сравнению с 2/3 отдельных предприятий. Дополнительным показателем большей концентрации контроля в дочерних холдингах является реже встречающийся второй крупный акционер - владелец единственной акции. В материнских холдингах, наоборот, довольно часто наряду с владельцем контрольного пакета присутствует еще и второй крупный акционер.

Практически каждое второе дочернее предприятие холдинга демонстрирует разделение функций собственности и управления, тогда как среди самостоятельных предприятий - только каждое пятое. «Полное объединение» характерно для половины самостоятельных акционерных обществ и только для каждой четвертой дочерней компании холдингов [7].

Использование инструментов корпоративного управления, необходимых для разделения собственности и управления, предполагает более активное использование рынка контроля и рынка менеджеров. Это отражается в более высокой текучести владельцев и топ-менеджеров, а также в составе советов директоров компаний. С 2001 по 2004 год, когда процессы корпоративной интеграции протекали особенно интенсивно, сменила владельца каждая третья компания, входящая в состав холдинга. В

акционерных обществах, где присутствует владелец контрольного пакета акций, ставки обновления основного владельца еще выше.

1.3 Холдинги, их структура и преимущества

Поговорим подробнее о холдингах. Как уже было сказано выше, холдинг представляет собой структуру коммерческих организаций, включающую в себя материнскую компанию (хозяйственное общество, которое обладает возможностью определять решения иного хозяйственного общества в силу преобладающего участия в его уставном капитале либо в соответствии с заключённым между ними договором, либо иным образом) и ряд более мелких дочерних компаний (хозяйственное общество, находящееся в правовом положении). Материнская компания владеет контрольным пакетом акций, а дочерние распределяют между собой оставшиеся акции.

Виды холдингов:

1. Простые холдинги. Представляют собой одно материнское общество с одним либо несколькими контролируемыми им дочерних обществ (о которых говорят, что они по отношению друг к другу являются «сестринскими» компаниями).

2. Более сложные холдинговые структуры, в которых дочерние общества сами выступают в качестве материнских компаний по отношению к другим («внучатым») компаниям, а материнская компания, стоящая во главе всей структуры холдинга, именуется холдинговой компанией.

Обычно подразумевается, что деятельность холдинговой компании почти исчерпывается владением акциями дочерних компаний и управлением этими компаниями. В России пакет акций как контрольный расценивается от 20 %, в США – не более 20 %, а часто 5-10 %, тогда как в Великобритании – от 80 %.

Контроль материнской компании за своими дочерними обществами осуществляется как посредством доминирующего участия в их уставном капитале, так и посредством определения их хозяйственной деятельности (например, выполняя функции их исполнительного органа), а также и иным предусмотренным законодательством, образом.

Холдинги имеют ряд характерных черт:

1. Концентрация акций фирм различных отраслей и сфер экономики или фирм, расположенных в различных регионах.

2. Многоступенчатость, то есть наличие дочерних, внучатых и прочих родственных компаний. Нередко холдинг представляет собой пирамиду, возглавляемую одной или двумя фирмами, иногда разной национальной принадлежности.

3. Централизация управления в рамках группы путём выработки материнской компанией глобальной политики и координации совместных действий предприятий по следующим направлениям: выработка единой тактики и стратегии в глобальном масштабе; реорганизация компаний и определений внутренней структуры холдинга; осуществление межфирменных связей; финансирование капиталовложений в разработку новой продукции; предоставление консультационных и технических услуг.

Типы холдингов:

1. В зависимости от способа установления контроля головной компании над дочерними фирмами:

- имущественный холдинг, в котором материнская компания владеет контрольным пакетом акций дочерней;

- договорной холдинг, в котором у головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а контроль осуществляется на основании заключённого между ними договора.

2. В зависимости от видов работ и функций, которые выполняет головная компания:

- чистый холдинг, в котором головная компания владеет контрольными пакетами акций дочерних предприятий, но сама не ведёт никакой производственной деятельности, а выполняет только контрольно-управленческие функции;

- смешанный холдинг, в котором головная компания ведёт хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги, но при этом выполняет и управленческие функции по отношению к дочерним предприятиям.

3. С точки зрения производственной взаимосвязи компаний:

- интегрированный холдинг, в котором предприятия связаны технологической цепочкой. Данный тип холдингов получил широкое распространение в нефтегазовом комплексе, где под руководством головной компании объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции;

- конгломератный холдинг, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом. Каждое из дочерних предприятий ведёт свой бизнес, ни в коей мере не зависящий от других «дочек».

4. В зависимости от степени взаимного влияния компаний:

- классический холдинг, в котором головная компания контролирует дочерние фирмы в силу своего преобладающего участия в их уставном капитале. Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании;

- перекрестный холдинг, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга. Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны,

облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, даёт банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних фирм, предоставляя им кредиты.

Показателем, позволяющим косвенно судить о влиянии интеграции на принятие как минимум стратегических решений на предприятии, является горизонт планирования. Горизонт планирования собственников и руководителей предприятий, входящих в бизнес-группы, шире, чем у автономных АО аналогичного размера.

По мере увеличения размера бизнеса горизонт программирования дочерних компаний расширяется в большей степени, при этом различия в системе находятся на уровне 10 %. Объяснение этому наблюдению состоит в том, что для руководителей предприятий (в любом статусе), входящих в холдинги, принятие решений связано с экономической единицей, выходящей далеко за границы отдельного бизнеса. Также расширение горизонта планирования для членов бизнес-групп объясняется тем же фактором, который воздействует на автономные предприятия - чем крупнее предприятие, тем больше руководитель стремится планировать свою деятельность. В предприятиях, где крупные акционеры не участвуют в управлении, горизонт планирования несколько шире. При этом существенной зависимости горизонта планирования ни от организационной сложности, ни от отраслевой принадлежности холдинга установить не удалось.

Российских бизнес-исследователей традиционно привлекал вопрос участия влиятельных групп (стейкхолдеров) в корпоративном управлении. В той мере, в какой российская экономическая система наследует советскую, можно ожидать активного использования этого инструмента современными предприятиями, особенно внутри фермерского хозяйства.

При оценке принятия решений в наиболее крупных группах следует обратить внимание на наличие трех центров принятия решений с примерно одинаковым масштабом влияния: собственников предприятия, трудового

коллектива и государства в лице федеральных или региональных органов власти. , в зависимости от масштаба бизнеса [8].

Бизнес-конгломераты контролируют значительную долю компаний в промышленности и связи, хотя тенденция к увеличению этой доли за счет дальнейшего расширения холдингов близка к исчерпанию. Значительная часть холдингов была сформирована в период подъема экономики по частной инициативе, но в то же время многие сегодняшние холдинги, причем самые крупные, находятся под контролем государства.

Размеры холдингов, как по количеству занятых, так и по количеству входящих в них предприятий, вместе с важными отраслевыми характеристиками демонстрируют значительный диапазон вариаций. Производственная направленность типичных холдингов в последние пятнадцать лет все больше поворачивалась в сторону конгломератного типа. В то же время формирование более управляемой внутренней структуры, выбытие непрофильных активов или реорганизация деятельности соответствующих предприятий происходят в холдингах неравномерно.

Холдинги демонстрируют не столько более высокий уровень концентрации капитала, сколько более общий контроль, основанный на владении крупным пакетом акций с менее распространенным зачетом в виде блокирующего акционера. Холдинговые компании, особенно дочерние, более склонны к разделению собственности и управления и предъявляют более высокие требования к инструментам корпоративного управления. Холдинги, использующие сочетание управления и собственности, представляют собой более мелкие объединения как по количеству сотрудников на их предприятиях, так и по количеству единиц, входящих в группу.

Косвенно подтверждается существование единой системы принятия решений внутри холдингов. Нет повсеместной концентрации оперативного управления и происходит концентрация стратегических решений в крупных бизнес-группах, с отделением управления от собственности. Роль

влиятельных участников возрастает с увеличением размера фирмы, но только самые крупные холдинги демонстрируют серьезные отличия от отдельных фирм [9].

Общие преимущества для разных видов холдингов:

1. Централизованное управление.

Головная организация определяет стратегию развития дочерних компаний и влияет на их управленческие решения. Это позволяет избежать анархии в управлении. Такое управление снижает риски противоречивых ситуаций в холдинге.

Например, головная компания может назначать или увольнять генерального директора или принимать окончательное решение об инвестировании в стартап.

2. Многоуровневая структура.

Структура холдинга часто выглядит как пирамида: головная организация контролирует дочерние компании, которые, в свою очередь, контролируют другие компании – их называют внучатыми. Чем сложнее холдинг, тем больше уровней в этом «генеалогическом древе» компаний. Такая структура позволяет компаниям в группе заниматься хозяйственной деятельностью разного рода. Вид деятельности одной компании не зависит от вида деятельности другой компании в холдинге.

Например, головная компания может производить сырьё, перерабатывать его будет дочерняя компания, а транспортировать – внучатая.

3. Ограничение матответственности.

Материнская компания должна разделять риски с дочерней, только если докажут, что убыточность связана с решениями головного офиса. Если доказательств не будет – материнская компания не должна банкротиться. Это позволяет сократить риск банкротства всего холдинга в результате убыточности одной из дочерних компаний.

4. Гибкость в подборе систем налогообложения.

Если компания запускает новое направление, по нему придётся отчитываться по уже выбранной системе налогообложения. Это не всегда выгодно. В холдинге система, по которой уплачиваются налоги в головной компании, может быть совсем невыгодна дочерней организации, вследствие чего она может просто обанкротиться. В холдинге каждая дочерняя компания сама выбирает, как ей выгоднее уплачивать налоги.

5. Пространство для инвестиций.

Холдинг позволяет публично размещать акции нескольких компаний, а не одной. Таким образом можно привлечь инвесторов из разных сфер. Здесь также значимую роль играет многоуровневая структура холдинга, о которой говорилось выше [10].

Все эти преимущества делают деятельность холдингов более эффективной, чем деятельность других бизнес-структур.

2 Влияние бизнес-групп на экономические процессы

2.1 Бизнес-группы и конкуренция

Вследствие либерализации экономики границы компаний как экономических единиц совпадали с формальными границами советского предприятия, но не с эффективными границами фирмы. В процессе дезорганизации резко возникли стимулы к пересмотру границ фирмы и возросли трансакционные издержки.

Происхождение большей части российских предприятий в качестве составляющей общей производственной системы обусловило неэффективную структуру организации сделок в условиях становления рынка. Типичное приватизированное предприятие не могло стать основой жизнеспособной компании без переустройства его организационной структуры, принятия в новой экономической среде решений «покупать или производить».

Исторически первыми в российской экономике привлекли внимание формы взаимодействия между компаниями, которые в институциональной теории принято относить к гибридной координации, к примеру, ассоциации предприятий. Было обнаружено, что «старые» фирмы присоединяются к ассоциациям с более высокой вероятностью, чем «новые», и в свою очередь, принадлежность к ассоциациям снижала вероятность сокращения выпуска в период 1992-1994 гг. Аналогичные результаты были получены исследователями и во второй половине 90-х годов.

В этом контексте появление новых объединений предприятий часто рассматривалось в форме договорных отношений, которые определяют лишь общие контуры взаимных обязательств и обеспечиваются благодаря взаимной заинтересованности партнеров в продолжении сотрудничества (так называемые «отношенческие» контракты). Такой квалификации объединений способствовал тот факт, что при неразвитых формальных нормах и слабом правоприменении в переходный период, персональные связи и персональное доверие как основа финансовых сделок приобрели исключительно высокое значение. В этом контексте развитие бизнес-групп рассматривался как способ компенсации слабой институциональной среды.

Ряд исследователей объясняли положительное влияние принадлежности к группам именно наличием эффективных отношенческих контрактов. Однако со временем стало ясно, что бизнес-группа в большинстве случаев предполагает не столько использование отношенческих контрактов, сколько создание новых компаний. В то же время этот аспект группового развития в основном анализируется вне рамок институциональной теории.

Важным исключением является исследование «рекомбинированной собственности» – формы организации бизнеса, когда центры принятия решений и ключевые транзакционные организации выносятся за пределы бизнеса в юридическом смысле. Более поздние исследования показали, что

рекомбинированная собственность была не просто мимолетной стадией в развитии новых фирм, а устойчивой формой организации. Ярким примером «рекомбинированной собственности» в России являются широко распространенные договоры процессинга.

Хотя в России появление и развитие «рекомбинированной собственности» в основном было связано с целью ухода от налогов или причиной бездивидендных способов получения доходов от менеджмента и крупных акционеров, основы такой организации компании, вероятно, лежат глубже. Объяснение этому феномену еще ждет исследователей, хотя его связь с персонализацией бизнеса очевидна - сравнительные преимущества объединения активов в единую юридическую оболочку невелики в условиях, когда механизмы обеспечения исполнения договора ими персонифицированы.

Несмотря на то, что многие группы возникли в форме «рекомбинации», система принятия решений внутри них, по большинству свидетельств, соответствует разделению полномочий внутри компании. В ряде случаев при анализе интегрированных структур (преимущественно крупных) была обнаружена чрезвычайно высокая концентрация не только стратегических, но и части операционных решений на уровне головных компаний.

Анализ холдингов, состоящих из средних предприятий, показал, что полномочия между головным и дочерними предприятиями распределяются таким образом, что первый полностью концентрирует все финансовые решения (без разделения на операционные и стратегические), а управление производством возлагается на предприятие.

Выявлены две особенности национальной модели, объясняющие структуру акций в России: высокая концентрация собственности и сочетание собственности и управления как реакция на слабость инструментов защиты прав собственности акционеров. При таком подходе национальная модель выглядит логическим звеном мировой практики развития корпоративного управления.

Концентрированная собственность с низкой степенью разделения собственности и управления характерна для подавляющего большинства стран, напротив, англо-американская модель рассредоточенной собственности, отделенной от управления, выглядит исключением. В России идет процесс объединения имущества.

Для эффективного управления предприятиями, входящими в группу, необходимо было бы полностью сосредоточить как контрольный пакет акций во всех компаниях группы, так и все полномочия по принятию решений в одних руках. В противном случае интегрированные структуры должны уступить свою конкурентоспособность автономным компаниям с общей собственностью и управлением.

Однако в целом фермерские хозяйства не теряют конкуренции со стороны независимых предприятий. Такой результат может иметь как минимум три объяснения: либо в холдингах существуют договорные механизмы принуждения, компенсирующие несовершенство корпоративных рычагов, либо конечные собственники по-прежнему концентрируют акционерную собственность и принятие решений в одних руках, либо холдинги делегируют полномочия по управлению используются и действуют механизмы, мотивирующие менеджеров на выполнение контрактов. Российская практика, безусловно, дает примеры всех трех решений.

Первое используется в холдингах, предприятия которых находятся в государственной собственности или действуют в рамках государственного регулирования. Второе решение также широко используется. Впрочем, третий вариант у российских компаний не исключен. Таким образом, из материалов отдельных акционерных обществ выяснилось, что дочерние общества, входящие в группу, имеют некоторые признаки разделения собственности и управления.

В последние годы сложилось мнение, что бизнес-конгломераты стали угрозой для конкуренции на российских рынках. Существует как минимум два

подхода к документированию такой угрозы. Первый связан с усилением концентрации рынка как источника монополизации рынка. Второй говорит об увеличении возможности антиконкурентного поведения новых крупных компаний с учетом неразвитости, усиления фрагментарности и изолированности российских финансовых рынков.

Само по себе расширение участников рынка не обязательно ведет к снижению интенсивности конкуренции. В современной экономической теории общепризнан тезис о том, что конкуренция может быть жесткой как на рынках с низкой, так и на рынках с достаточно высокой концентрацией продавцов. Кроме того, при оценке тенденций перераспределения рынков между участниками следует учитывать, что в начале 1990-х гг. концентрация производства в большинстве отраслей российской промышленности была ниже по сравнению с аналогичными показателями в странах с развитой экономикой рынок. При больших масштабах производственных площадок средние участники рынка (компании) в России в начале реформ имели довольно скромные размеры. Десять лет спустя сравнение выявило по существу одинаковую организацию промышленности: «крупные заводы – «не очень крупные компании».

С этой точки зрения можно было бы ожидать, что усиление конкуренции по мере углубления реформ должно сопровождаться усилением концентрации продавцов на большинстве рынков. Действительно, в первые годы после либерализации (1992-1996 гг.) наблюдалась тенденция "сближения" показателей концентрации российской промышленности относительно промышленности США. В то же время индексы концентрации, рассчитанные на основе данных о предприятиях, остаются в российской промышленности, во-первых, относительно стабильными и, во-вторых, достаточно умеренными.

Более того, именно конкуренция может подтолкнуть к увеличению концентрации рынка. Именно конкуренция с импортом создает стимулы для формирования интегрированных структур. Последнее в данном случае

следует рассматривать не как препятствие, а как следствие усиления конкуренции на российских рынках.

Также при прочих равных условиях на рынках с высокой концентрацией производства, особенно на сегментированном закрытом финансовом рынке, возможности ограничения конкуренции возрастают. Если входные барьеры высоки, усиление концентрации увеличивает стимулы к согласованным действиям, ограничивающим конкуренцию. Крупная фирма на несовершенном финансовом рынке может успешно вытеснить с рынка конкурентов. Вертикальные слияния могут ограничить конкуренцию на соседних этапах технологической цепочки. Наконец, крупные фирмы могут вытеснить конкурентов с рынка и создать стратегические барьеры для выхода на рынок за счет «захвата государства» и использования административных барьеров в своих интересах. При этом во всех упомянутых случаях угрозы для конкуренции создаются не размером участника рынка, а высокими входными барьерами и несовершенством финансового рынка. В этом контексте создание конкурентных условий предполагает не столько противодействие экспансии участников рынка, сколько развитие финансового рынка и модернизацию государственного регулирования и управленческого аппарата.

Таким образом, формирование интегрированных структур не обязательно ведет к ограничению конкуренции на рынках. И наоборот, даже создание горизонтальных объединений и соответствующее расширение участников рынка с определенных позиций можно интерпретировать как результат усиления конкуренции.

На интегрированные структуры, особенно созданные вокруг крупнейших российских предприятий, долгие годы возлагались надежды на эффективную модернизацию экономики. В начале 1990-х годов официально зарегистрированные финансово-промышленные группы выступали претендентами на роль потенциальных "двигателей роста". С середины 1990-х роль главной надежды перешла к «олигархическим» группировкам,

созданным без прямой государственной поддержки. В последние годы все чаще говорят о перспективах роста холдингов, в том числе государственных предприятий.

Есть аргументы в пользу того, что надежды, возлагаемые на российские бизнес-группы, вовсе не беспочвенны. Крупнейшие бизнес-группы не только обеспечивают значительную долю инвестиций в российскую промышленность. Многие исследователи реструктуризации в последние годы находят свидетельства того, что наиболее глубокая модернизация бизнес-операций происходит именно внутри бизнес-групп.

Для объяснения больших масштабов модернизации в интегрированных структурах необходимо обосновать, во-первых, наличие более сильных модернизационных стимулов в бизнес-группах и, во-вторых, повышение доступности ресурсов для модернизации.

В качестве дополнительных источников модернизации внутри групп принято рассматривать два вида ресурсов: деловые возможности и финансовые ресурсы. Большая часть интегрированных структур создавалась новыми собственниками, имевшими преимущества перед «старыми» хозяйственниками в плане возможности организовать новый бизнес. С точки зрения финансовых ресурсов существует мнение, что российские бизнес-группы, по крайней мере крупные, заменяют слаборазвитый внутренний финансовый рынок [11].

Модернизация предприятий, входящих в группу, должна привести к более эффективному использованию ресурсов. Некоторые исследователи пришли к выводу, что внутри интегрированных структур эффективность использования ресурсов выше.

В то же время теория и мировая практика говорят о том, что внутри российских интегрированных структур должны существовать факторы, снижающие эффективность распределения ресурсов. Среди этих факторов уже упомянутый внутренний финансовый рынок, а также значительная

диверсификация бизнеса. Согласно мировому опыту, риск неэффективного распределения ресурсов на внутренних финансовых рынках очень высок, главным образом потому, что принятие решений в большей или меньшей степени основывается на нерыночных критериях. В этом контексте внутреннее финансирование воспроизводит известные недостатки социалистического распределения ресурсов.

2.2 Результаты присоединения предприятий к группам

Мотивы вступления в фермерские хозяйства напрямую зависят от инициаторов их создания. Если холдинг создается по инициативе федеральных или региональных властей, мы можем не обнаружить его положительного влияния на конкурентоспособность предприятий и даже бизнес-группы в целом, хотя цели инициаторов будут достигнуты. Если инициатива создания холдинга принадлежит бенефициарам материнской компании, мы можем не увидеть положительного изменения финансовых результатов на уровне дочерней компании. Только в той мере, в какой объединение в холдинги происходило с согласия собственников бизнеса, мы найдем свидетельства повышения его конкурентоспособности [12].

Инициатива фирмы по присоединению к холдингам в значительной степени зависит от отрасли, времени присоединения фирмы к холдингам и истории ее деятельности. Для компаний ТЭК роль главного инициатора включения в эксплуатацию сыграли федеральные власти как собственники соответствующих компаний. Федеральные власти также сыграли важную роль в отрасли связи. В остальных сферах участие органов власти в процессе создания интегрированных структур носит равномерный характер.

Роль государства как инициатора слияния предприятий представляется еще более скромной, если принять во внимание фактор собственности. Вариант присоединения к холдингу по инициативе властей характерен для

случаев, когда государство таким образом реализовывало свои права собственника. Изменение роли государства отражается в зависимости инициативы решения о вступлении от времени вступления в группу. Так, федеральные власти выступили инициаторами создания более половины объединений, созданных до 1992 г. (преимущественно в топливно-энергетическом комплексе).

Высока роль внешних (по отношению к фирме) инициаторов вхождения в группу, а именно владельцев ферм. Среди отраслей этого типа внешняя инициатива особенно характерна для предприятий легкой, а также лесной, деревообрабатывающей и целлюлозной промышленности. Однако роль отдельных лиц фирмы в процессе группировки также важна. Во многих отраслях (черная и цветная металлургия, пищевая промышленность, промышленность строительных материалов) собственники предприятия чаще выступают инициаторами групповой интеграции, чем внешними игроками.

Таким образом, подавляющее большинство интегрированных структур создавалось по инициативе отдельных лиц (самой фирмы или холдинговой компании, к которой присоединялась фирма). Поэтому критерии оценки результатов объединений должны быть связаны с показателями эффективности частных инвестиций, но чаще всего не связаны с влиянием интегрированных структур на экономику страны или отдельных регионов (занятость, предоставление общественных благ и т. д.).

О мотивах присоединения к интегрированным структурам можно судить по ответам респондентов на вопрос о выгодах, которые компания фактически получила от присоединения к группе. Более половины респондентов сообщили об улучшениях, связанных с улучшением маркетинга. Практически там же были отмечены инвестиции и использование новых технологий. На третьем месте по значимости – защита от недружественных поглощений и на четвертом – улучшение переговорной позиции в отношениях с органами

власти (примерно каждая пятая компания). Менее 10 % респондентов заявили, что получили возможность выйти на мировой рынок.

Преимущества (и, следовательно, стимулы) присоединения к интегрированным бизнес-группам отражают важную отраслевую специфику. В большинстве отраслей более половины респондентов связывают преимущества присоединения к ферме с лучшим маркетингом и доступом к инвестициям. Первое соображение особенно важно для пищевой промышленности и, как ни странно, для компаний, работающих в сфере связи. Второй вид льгот особенно часто отмечают компании химической промышленности и отрасли связи.

Различия в секторе важны с точки зрения оценки прироста инвестиций и новых технологий, укрепления позиций в переговорах с региональными властями, а также выхода на зарубежные рынки.

Соображения защиты от враждебных поглощений несколько важнее для компаний сырьевой отрасли и, неожиданно, для промышленности строительных материалов. Для фирм LDTSB и химической промышленности выгоды, связанные с доступом на глобальные рынки, оказались относительно более важными. За пределами отрасли строительных материалов и пищевой промышленности процент респондентов, скептически относящихся к влиянию эксплуатации на их место, даже ниже, чем можно было бы предположить из низкого среднего значения. Любопытно также, что относительно высокое значение мотивации переговорной позиции по отношению к властям было отмечено у респондентов из несоизмеримых отраслей, таких как ТЭК и ПСМ, что свидетельствует об отсутствии связи между размером фирм и субъективной оценкой значимости отношений с органами власти.

Большинство авторов, затрагивая вопросы функционирования бизнес-групп, стремятся показать их влияние на модернизационную деятельность предприятий, входящих в группу. Теория предлагает в этом случае

неопределенный эффект, который образуется под влиянием по крайней мере двух эффектов с противоположным знаком.

С одной стороны, поскольку присоединение к группе увеличивает прибыль (в целом по фирме), увеличиваются стимулы к модернизации, что положительно сказывается на прибыли. В том же направлении работает фактор расширения доступа к инвестициям за счет создания внутреннего финансового рынка. С другой стороны, включение фирмы в группу должно исказить стимулы менеджеров фирмы.

Последний может принимать две формы. Во-первых, возможно снижение стимулов по всем направлениям модернизации у руководителя холдинговой фирмы, так как по сравнению с руководителем обособленной фирмы он получает меньшую долю прироста прибыли. Во-вторых, модернизацию на уровне предприятия можно в какой-то степени заменить модернизацией на уровне фермерских хозяйств. Например, в случае, если маркетинговая функция сосредоточена на уровне ферм, топ-менеджеры компаний не испытывают необходимости развивать соответствующее направление внутри своей компании.

Сравнивая инновационную активность предприятий, входящих и не входящих в группы, делается вывод о том, что первые более активны во всех отраслях - за исключением экспорта, а также маркетинга и рекламы. И даже это очевидное преимущество обособленных предприятий может быть связано с тем, что соответствующие функции сосредоточены на уровне головной компании. Однако при переходе на уровень отдельных отраслей картина существенно меняется.

На отраслевом уровне преимущество фирм, принадлежащих к группе фирм, в значительной степени исчезает. Важным исключением является пищевая промышленность, где АО группы сохраняют статистически значимое преимущество перед отдельными фирмами почти во всех областях инноваций

(за исключением новых продуктов, объемов экспорта, расходов на маркетинг и рекламу, НИОКР).

Преимущество предприятий бизнес-группы в машиностроении менее заметно: оно статистически значимо только для инвестиций, развития экспорта, сертификации и увеличения расходов на маркетинг и рекламу.

Не существует таких показателей инновационной активности, по которым во всех отраслях фирмы группы демонстрируют преимущества перед отдельными фирмами. Можно разделить только отрасли на те, в которых предприятия группы менее активны (промышленность легких строительных материалов).

В одних отраслях фирмы, входящие в холдинги, заметно более активны, в других нет, одни виды инновационной деятельности более характерны для фирм, входящих в группы, чем другие. Мы не знаем, насколько процветающим был бизнес до присоединения к холдингу и насколько процветающим он мог бы быть, если бы не произошло слияние, а также не можем определить вклад бизнеса в общую прибыль холдинга. Поэтому все показатели успешности, полученные в процессе изучения ферм, являются косвенными.

Давайте ответим на вопрос, почему фирмы присоединяются к фермам с двух точек зрения: с точки зрения руководителей фермерского бизнеса и объективного влияния этого присоединения на инновации и эффективность использования ресурсов. Инициаторами включения предприятия в холдинг выступают в основном две группы: собственники холдинга и предприятие, входящее в холдинг.

Преимущества корпоративной интеграции в основном связаны с лучшей адаптацией компаний к условиям рыночной конкуренции. Двумя наиболее характерными достижениями были обновление системы маркетинга и более легкий доступ к инвестиционным ресурсам и новым технологиям. Почти в три раза реже имеют место выигрыши, связанные с улучшением переговорных

позиций по отношению к органам исполнительной власти, и очень небольшой процент выигрышей является независимо значимым.

Зависимость интенсивности модернизации от формы собственности имеет ярко выраженные отраслевые характеристики. Только в пищевой промышленности АО, входящие в холдинги, демонстрируют заметные преимущества практически по всем направлениям инновационной деятельности. Во многих отраслях холдинговые компании более активно занимаются сертификацией продукции.

В то же время в большинстве секторов нет статистически значимых различий в области экспорта, НИОКР, разработки новой продукции и поддержания новых производственных мощностей. В промышленности строительных материалов холдинги не имеют преимущества ни по одному из направлений модернизации [13].

Аналогичная картина характерна и для финансового положения АО. Только в пищевой промышленности и в промышленности строительных материалов можно с достаточной уверенностью сказать, что предприятия, присоединившиеся к фермерским хозяйствам, находятся в лучшем финансовом положении по сравнению с обособленными.

При этом фермерские хозяйства по сравнению с автономными характеризовались повышением эффективности использования труда и, в частности, уменьшением численности занятых на предприятии. Этот положительный эффект создается в дочерних обществах групп, в то время как головные компании не показывают роста производительности труда. Таким образом, можно сделать вывод, что интеграция дает преимущества, повышающие конкурентоспособность и показатели эффективности.

Для России характерно несколько другое, чем в странах с развитой экономикой, распределение так называемых групп влияния, претендующих на получение финансового результата предприятия.

На Западе внутренние группы влияния формируют собственники и инвесторы, а внешние – кредиторы. В России во внутренние группы влияния также входят инсайдеры, а во внешние – криминальные структуры. Причём российскими инсайдерами называют не только внутренний менеджмент, но и определённые влиятельные локальные группировки.

Группы влияния обладают фактическим, а не формальным правом собственности. В России вследствие непрозрачности отношений собственности организация крупного бизнеса по такой схеме проходила без больших проблем. Непрозрачность была необходимым условием формирования крупного российского бизнеса, но повлекла за собой такие издержки как снижение эффективности экономики и доходов государственного бюджета (по сравнению с определённой идеальной моделью), деформацию деловой этики (коррупцию, олигархические связи и т.д.).

Если в западных странах у групп влияния есть формализованные механизмы воздействия на предприятия и их группы, то в современной России такими механизмами обладают только собственники. Поэтому при построении структуры управления группой необходимо учитывать наличие других механизмов контроля распределения финансовых результатов. Они будут действовать в любом случае. Нужно помнить о том, что наиболее эффективна та структура управления, которая не противоречит реальной структуре собственности [14].

Структура управления должна обеспечивать построение гармоничных и прочных взаимоотношений между фактическими собственниками. Только такие отношения обеспечивают наличие действительно надёжного и эффективного контроля над деятельностью предприятия, а также делают возможным его дальнейшее развитие [15].

В современной России реальный состав собственников и фактическая структура собственности на предприятии или в ИБГ обусловлена не

формальными документами и связями, а сложной совокупностью неформальных, преимущественно персональных связей. Такие связи, несмотря на их юридическую неподтвержденность, необходимо учитывать при построении структур управления.

2.3 Роль государства в развитии интегрированных бизнес-структур

Взаимодействие государства и частного сектора с целью решить общественно значимые задачи имеет давнюю историю. Наиболее актуальным для российской практики оно стало в течение двух последних десятилетий.

Современные проблемы социально-экономической жизни затрудняют выполнение государством общественно значимых функций. Государство заинтересовано в развитии крупного бизнеса, поскольку тот обеспечивает рост экономики и способствует повышению уровня жизни. Крупный бизнес привлекают новые объекты для инвестирования, предназначенные для удовлетворения со-циальных и общественных потребностей. Спрос со стороны отечественного бизнеса на государственную поддержку обусловлен также растущей глобальной конкуренцией [16].

Расцвет российских ИБГ, когда они активно развивались и одновременно оказывали максимальное влияние на российскую экономику, пришелся на конец 1997 года. Тогда сформировалась группа лидеров, в которую вошли ИБГ, намного опережающие по масштабам и влиянию других: «Газпром»; «Лукойл»; «Интеррос» - «ОНЕКСИМ»; «Менатеп» - «Роспром» - «ЮКОС» (империя Ходорковского); Группа Инкомбанка; империя Березовского - Смоленского; «Российский кредит»; «Альфа-групп»; «МОСТ»; «АФК-система».

Восемь являлись имущественными и две (группа Инкомбанка и империя Березовского - Смоленского) – управленческими ИБГ. Для определения данной десятки в качестве лидирующей использованы следующие критерии:

1. Отсутствие совокупности более высокого порядка, то есть такой, по отношению к которой данная совокупность может рассматриваться в качестве составляющей;
2. Масштабы деятельности;
3. Хозяйственная и институциональная устойчивость;
4. Успешность на внутреннем и мировом рынках;
5. Наличие перспектив развития

Естественно, что в первом десятилетии XXI века иерархия российских ИБГ изменилась, но не радикально. В частности, на уровень большой десятки вышли две новые ИБГ – «Сургут-нефтегаз» и «Сибирский алюминий». Заслуживает внимания также банковско-страховая группа «Автобанк» - «Ингосстрах». Среди региональных ИБГ наиболее крупными и устойчивыми являются группы «Татнефть», «БашТЭК» и «Волго-промгаз» [17].

Отношения с государством складывались следующим образом: ресурсы ИБГ росли существенно значительнее по сравнению с ресурсами, находящимися в распоряжении государства, до 1998 года, потом начался обратный процесс, обусловленный изменением мировых цен на энергоносители, оттоком зарубежных инвестиций в связи с мировым финансовым кризисом.

Ни одна крупнейшая ИБГ, за исключением «Газпрома», не обладает ресурсом какого-либо вида в объеме, достаточном для давления или для равного торга с любой государственной структурой. Никто из них не надеется, что сможет в ближайшем будущем навязывать правительству свои варианты решения национальных проблем. Наоборот, правительство и Центробанк РФ могут относительно легко и на законных основаниях лишиться юрисдикции любую ИБГ [18].

В последнее десятилетие сократились и политические ресурсы ведущих ИБГ. Во взаимоотношениях с государством политическое поведение подавляющего большинства из них можно охарактеризовать как

преимущественно оборонительную стратегию и узкоцелевой лоббизм, а не участие в масштабных политических интригах в верхних эшелонах власти. Уменьшились возможности влияния ИБГ на средства массовой информации. Исключением являются ИБГ управляющего типа: их медийная составляющая является основной частью бизнеса.

В жестких условиях находится и правительство, у которого отсутствуют свободные экономические, интеллектуальные и административные ресурсы для того, чтобы волевым образом управлять национальной экономикой без риска катастрофических последствий. Адекватная оценка сложившейся ситуации нашла отражение в становлении современных форм участия государства в развитии крупного бизнеса, в том числе и ИБГ. Речь идет о государственно-частном партнерстве и создании государственных корпораций, многие из которых имеют реальную перспективу транс-формироваться в ИБГ.

Исследование мировой практики участия государства в развитии деятельности ИБГ показало, что можно выделить три основных фактора, определяющих особый характер подобных структур в разных странах:

1. Объем и характер присутствия государства в экономике: в соответствии с требованиями времени государство вынуждено трансформироваться, обретая новое качество и модифицируя механизмы и инструменты взаимодействия с экономическими субъектами, в том числе с ИБГ;

2. Направление и динамизм политических и социокультурных процессов: гуманитарный потенциал государства (наука, культура, этика, религия, традиции, общественные организации, спорт, СМИ) влияет на внутреннее развитие и состояние его внешних связей, в начале XXI века наряду с экономической и военной мощью гуманитарный потенциал становится эффективным средством воздействия государства на окружающий мир;

3. Степень открытости экономики страны в мировой хозяйственной системе: вовлечение в современные мирохозяйственные процессы меняет условия функционирования государства и ИБГ.

Перечисленные выше факторы, взаимодействуя между собой, определяют черты, характеризующие особенности становления и эволюции ИБГ, а также развитие ее отношений с государством [19].

Российская модель взаимоотношений между ИБГ и властью стихийно сформировалась в течение почти двадцати лет. Среди ее характерных черт следует отметить:

1. Дублирование полномочий ряда государственных структур;
2. Сужение публичного пространства и теневой характер принятия решений;
3. Исключительно высокая роль первых лиц ИБГ в построении взаимоотношений с властью;
4. Устойчивая коррупционная традиция;
5. Высокая значимость кланово-номенклатурных групп и региональных кланов как политическо-экономических игроков;
6. Наличие высоких политических рисков, обуславливающих неоправданную диверсификацию ИБГ, приобретение ими активов за рубежом и привлечение иностранных акционеров;
7. Значимость силового фактора и активная роль силовых структур в процессах передела собственности;
8. Использование технологии создания конкурирующих центров влияния и балансировки их ресурсов;
9. Непрозрачная структура собственности;
10. Психологические особенности лиц, принимающих решения, и специфика каналов поступления информации к ним.

Путь, который предстоит пройти российским ИБГ, зависит от возможности и эффективности координации действий государства и бизнеса в

экономике, от сбалансированности учета их интересов, а также способности решать социальные и экономические проблемы путем сотрудничества. Как указывалось ранее, первое направление выбрано, и оно связано с созданием альянса государства с ИБГ в форме ГЧП (государственно-частное партнёрство).

Среди специалистов нет единого мнения о том, какие формы взаимодействия государства и ИБГ можно отнести к ГЧП. Широкая трактовка подразумевает конструктивное взаимодействие власти и бизнеса не только в экономике, но и в политике, науке, культуре и т. д. Согласно экономической трактовке, к числу существенных признаков следует отнести:

1. Сторонами ГЧП являются государство и частный бизнес, в том числе ИБГ;
2. Взаимодействие сторон закрепляется на официальной, юридической основе;
3. Участники имеют равные права;
4. ГЧП имеет четко выраженную публичную и общественную направленность;
5. В процессе реализации проектов на основе ГЧП консолидируются ресурсы и вклады сторон;
6. Финансовые риски, затраты и достигнутые результаты распределяются между участниками в ранее определенной пропорции.

Общепринятого определения ГЧП, как и со-ответствующего федерального закона, до сих пор не существует. Различные варианты определения присутствуют в законах о ГЧП, принятых в 45 субъектах РФ. В 2007 году был создан Банк развития, в уставе этого учреждения определены его функции участника ГЧП. Центр ГЧП Внешэкономбанка является структурным подразделением Банка развития [20].

Второе направление развития ИБГ, а точнее формирования соответствующих условий для дальнейшего развития, связано с созданием

государственных корпораций, которые могут трансформироваться в ИБГ по мере решения поставленных задач и при благоприятных результатах деятельности.

Мировой опыт свидетельствует о том, что подобные экономические субъекты со значительным государственным финансированием появляются при наличии серьезных системных проблем в экономике. Другими словами, этот процесс можно назвать временной национализацией. Так, большинство крупнейших промышленных компаний и групп было создано в условиях дефицита капитала с целью наладить производство меди, никеля и цинка, нефтепродуктов, удобрений и лесопромышленной продукции в стране. Когда дефицит бюджета Финляндии, отвечавшего по обязательствам вновь созданных компаний, достиг 60 % (по требованиям ЕС допустимы 3 %), данные организации стали частично, а некоторые и полностью выходить на публичный рынок ценных бумаг.

В середине XX века Министерство государственных земель, инфраструктуры и транспорта Японии учредило корпорацию для строительства и эксплуатации платных автомагистралей. До 70-х годов дороги в стране были низкого качества, дорожной сетью было охвачено менее 60 % территории. Вновь созданной корпорации были предоставлены налоговые преференции и субсидии для расчетов с кредиторами, ее освободили от выплаты дивидендов. Оперативное финансирование осуществлялось за счет капитальных вложений государства, размещения облигаций и займов под государственные гарантии. К началу 2004 года созданная государственная корпорация построила более 7 тыс. км автомагистралей и около 10 тыс. км региональных дорог, после чего правительство сочло необходимым снизить издержки и улучшить качество управления в дорожной отрасли. Сделать это силами бюрократического аппарата при отсутствии конкурентной среды японцы посчитали невозможным и выставили компанию на торги.

Приватизация чаще всего становится итогом жизненного цикла государственной корпорации.

Если в западных странах государственная корпорация как организационно-правовая форма известна более 200 лет, то в России она развивается последние пять лет. Государственные корпорации представлены в различных отраслях национальной экономики. Декларированная причина их создания – низкая эффективность инвестиций в российскую экономику. По оценкам экспертов, 1 % роста фондовооруженности дает всего 0,4 % роста производительности. Практика создания холдингов – ориентированных на прибыль современных экономических субъектов (до 2007 года) не оправдала себя. Их было создано 17 из 37 запланированных на 2002-2008 годы.

Для всех государственных корпораций сделаны исключения из многих законов, которые обязательны для остальных компаний:

1. Прибыль не подлежит распределению;
2. Правила раскрытия информации менее жесткие, чем для акционерных обществ;
3. Упрощен состав годового отчета;
4. Нет обязательства представлять в уполномоченный орган документы, содержащие отчет о финансово-хозяйственной деятельности.

На поддержку существующих государственных корпораций выделено более 1,8 трлн руб. В начале 2011 года доля государственных корпораций составляла 17 % расходов бюджета и 22 % доходов. В таблице приведены названия госкорпораций, периоды создания, сферы деятельности и возможные перспективы развития.

Перспективой развития почти половины государственных корпораций является необходимая и возможная трансформация в ИБГ, потому что распространение государственных корпораций на целые отрасли российской экономики ведет к тому, что госкорпорации приобретают монопольное положение. Гарантированная государственная поддержка становится

причиной отсутствия у них стимулов для повышения эффективности, снижения издержек, а значит, содействует накоплению долгов, снижению качества и замедлению инновационного развития.

В настоящее время обсуждаются идеи создания государственной корпорации для эксплуатации платных автомобильных дорог, станкостроения, для таких образований реальной перспективой является трансформация в ИБГ.

Российские государственные корпорации далеки от западного оригинала и представляют собой стихийно найденную форму, соответствующую институциональной доминанте государства.

Вместе с тем ИБГ со своей стороны тоже ищут современные способы взаимодействия с государством. В настоящее время получили распространение два варианта:

1. Передача функции коммуникации организациям, созданным с единственной целью – осуществлять политическое представительство интересов своих членов в органах государственной власти, то есть лоббизм; наиболее активными объединениями являются Российский союз промышленников и предпринимателей и торгово-промышленная палата РФ;

2. Формирование департаментов и отделов по коммуникациям с государственной властью в рамках своей группы: например, в «Лукойле» эти функции выполняет отдел по связям с государственными органами, входящий в департамент по связям с общественностью [21].

Таким образом, исследование основ ИБГ и сложившейся практики участия государства в их развитии свидетельствует о том, что в условиях глобализации и реализации выбранного Россией вектора инновационного развития этот процесс очень сложен и неоднозначен. Необходимы взвешенные решения, учитывающие достижения зарубежной практики и национальные особенности, традиции и фактическую социально-экономическую ситуацию в стране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщим полученные знания и сделаем выводы:

1 ИБГ представляет собой объединение предприятий и компаний, работающих в различных отраслях и даже секторах экономики и связанных единством экономических интересов. Это обеспечивается наличием единой группы собственников и топ-менеджеров, в ИБГ отсутствует технологическое единство.

2 Характеристика ИБГ включает в себя такие понятия как:

- наличие технологического единства и цели и способа формирования ИБГ;
- технологическая вертикальность-горизонтальность;
- финансовая вертикальность-горизонтальность;
- степень имущественной зависимости и значимость неформальных связей, преобладающий тип связей;
- количество предприятий в группе, в том числе, дочерних и контролируемых;
- количество учредителей ИБГ;
- наличие Управляющей компании;
- наличие постоянно действующего Руководящего органа (оперативное управление);
- самый тип оргструктуры (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, конгломератная);
- метод управления (людьми, процессом, показателями, проектами).

3 Интегрированная бизнес-группа – новая форма организации бизнеса в России, одна из форм предпринимательской деятельности. В переходный период именно такая форма существования бизнеса обеспечивала их выживание на рынке и поддерживала их конкурентоспособность.

4 ИБГ классифицируются:

– с целью создания: достижения эффекта экономической синергии за счет формирования материальных и нематериальных экономических отношений и аккумуляции финансовых и иных ресурсов; получения выгоды от совместного налогового планирования и фискального управления, создания финансовой и налоговой систем; усилить контроль над бизнесом;

– В зависимости от типа связей, являющихся определяющими для данного ИБГ, выделяют две группы, в которых основным интегрирующим фактором являются: 1) имущественные связи и 2) личные связи - между физическими лицами и финансами.

– по принципам организации управления: структура управления будет различной для технологически вертикально и горизонтально интегрированного или смешанного объединения. Принципы организации управления будут различаться для технологически взаимосвязанного холдинга (собственности) и многопрофильного объединения - конгломерата. Влияние имеет и степень подчинения группы.

– по степени жесткости: мы определяем степень жесткости ИБГ, исходя из силы имущественных связей между фирмами, входящими в группу. По степени зависимости от собственности ИБГ могут быть жесткими и непрозрачными, и этот показатель определяет, насколько взаимосвязанными или объединенными будут их управленческие структуры.

5. Субъектами ИБГ могут быть как промышленные предприятия, торговые дома и велосипеды, так и страховые компании и негосударственные пенсионные фонды.

К числу механизмов, реально формировавших в 90-е годы подавляющую часть российских ИБГ относятся:

а) выполнение центральным элементом ИБГ функций исполнительного органа для других ее членов (иначе говоря, предоставление полного комплекса управленческих услуг);

б) предоставление комплекса финансово-инвестиционных услуг;

- в) управление снабжением и сбытом;
- г) лоббирование и обеспечение мер государственной поддержки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гловели, Г. Д. Экономическая история в 2 т. Том 2 : учебник для вузов / Г. Д. Гловели. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 265 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04598-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/513770>
2. Кухарчук, Д. В. Социология : учебник и практикум для вузов / Д. В. Кухарчук. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 321 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02706-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/512008>
3. Кухарчук, Д. В. Социология : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Д. В. Кухарчук. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 321 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-7944-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/513168>
4. Меньшенина, Н. Н. Лоббизм : учебное пособие для вузов / Н. Н. Меньшенина, М. В. Пантелеева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022 ; Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. – 133 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08447-4 (Издательство Юрайт). – ISBN 978-5-7996-1806-3 (Изд-во Урал. ун-та). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/492596>
5. Уразгалиев, В. Ш. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов / В. Ш. Уразгалиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 725 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09982-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511444>
6. Розанова, Н. М. Корпоративное управление : учебник для вузов / Н. М. Розанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 339 с. – (Высшее

- образование). – ISBN 978-5-534-02854-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511734>
7. Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 343 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15995-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/523604>
8. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 336 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02841-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/512182>
9. Чеберко, Е. Ф. Предпринимательская деятельность : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Ф. Чеберко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 213 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-16939-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/532052>
10. Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности. История предпринимательства : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Ф. Чеберко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 405 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-16925-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/532026>
11. Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Чеберко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 213 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16938-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/532051>
12. Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности. История предпринимательства : учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Чеберко. –

Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 405 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16924-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/532025>

13. Красильников, С. А. Менеджмент. Управление холдингом : учебное пособие для вузов / С. А. Красильников, А. С. Красильников ; под редакцией С. А. Красильникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 169 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8751-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/513205>

14. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01436-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510647>

15. Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес : учебник и практикум для вузов / В. И. Дерен, А. В. Дерен. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 326 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14389-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516974>

16. Белов, В. А. Торговое (коммерческое) право: академический курс. Том II. Источники. Коммерсанты. Товары. Конкуренция : учебник для вузов / В. А. Белов. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 702 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15680-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520576>

17. Левина, Е. А. Микроэкономика : учебник и практикум для вузов / Е. А. Левина, Е. В. Покатович. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 779 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15937-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510303>

18. Шереги, Ф. Э. Социология предпринимательства : учебное пособие для вузов / Ф. Э. Шереги. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство

Юрайт, 2023. – 448 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10784-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/515626>

19. Экономика России : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. В. Сидорович [и др.] ; под редакцией А. В. Сидоровича. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 576 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-15234-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520435>

20. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебное пособие для вузов / Ю. Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 139 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11498-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511536>

21. Шишкин, М. В. Антимонопольное регулирование : учебник и практикум для вузов / М. В. Шишкин, А. В. Смирнов. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 143 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08003-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/512298>