

# **Тема 3. Интегрированные корпоративные структуры**

Доцент Ковальская  
Марика Ивановна

# План:

## 3.1. Цели, задачи и направления интеграции

3.1.1. Диверсификация

3.1.2. Синергия, синергетический эффект

3.1.3. Горизонтальная интеграция

3.1.4. Вертикальная интеграция

3.1.5. Преимущества и недостатки интеграции

## 3.2. Холдинг

## 3.3. Финансово-промышленная группа (ФПГ)

## 3.4. Сравнительная характеристика акционерного общества, холдинга и ФПГ

## 3.1. Цели, задачи и направления интеграции

Как отмечалось в предыдущей лекции, в широком смысле, под корпорацией можно понимать всякое объединение **с экономическими целями** деятельности

Экономические цели производителей  
в рыночной экономике – это  
ориентация на **прибыль** в условиях  
свободного частного  
предпринимательства и конкуренции

Вспоминаем понятие «**прибыль**»

**Прибыль** производителя определяется как разность между совокупной выручкой и совокупными издержками:

$$TR - TC = \pi$$

TR – совокупная выручка (доход);

TC – совокупные издержки;

$\pi$  – прибыль.

# Величина прибыли зависит от:

- TR – совокупной выручки (дохода)
- TC – совокупных издержек



Предприниматель стремится  
получить **максимум прибыли:**

$$TR - TC = \pi$$

то есть:

- **Максимизировать** совокупную выручку  
(доход) TR
- **Минимизировать** совокупные издержки  
TC

Таким образом, основной **целью**  
**интеграции** является **максимизация**  
**прибыли** корпорации

Мы в предыдущих лекциях отмечали,  
что один из способов **снижения**  
**затрат – это** минимизация  
**транзакционных** издержек, путем  
создания **интегрированных**  
**корпоративных структур (ИКС)**

Только ли за счет снижения  
транзакционных издержек  
достигается цель интеграции –  
получение максимальной прибыли?  
**НЕТ! Не только!**

## Задачи интеграции:

- Минимизация трансакционных издержек
- Диверсификация производства – экономия от разнообразия
- Эффект масштаба
- Достижение синергетического эффекта
- Повышение качества и эффективности управления
- Рост капитализированной стоимости
- И др.

Вспоминаем, что понимают под  
понятием транзакционные  
издержки?

# Трансакционные издержки (затраты) на обслуживание рынка :

1. Затраты **поиска информации** (о потенциальных поставщиках и покупателях, ценах, характеристиках товаров и услуг).
2. Затраты, связанные с **ведением переговоров** и заключением контрактов.
3. «**Надзорные**» затраты (по контролю за соблюдением условий договора).
4. Затраты по юридической **защите контракта** (например, судебные).

Вспоминаем понятие «эффект  
масштаба»



**Эффект масштаба** - снижение  
средних затрат на единицу продукции  
за счёт увеличения объемов выпуска  
продукции/ услуг

Что понимают под понятиями:  
эффект разнообразия и  
диверсификация производства  
(продукции)?

**Диверсификация** (от лат. diversus — разный и facere — делать) - мера разнообразия в совокупности, чем больше разнообразие, тем больше диверсификация:

1. Диверсификация производства
2. Диверсификация кредитов
3. Материальная диверсификация
4. Диверсификация рисков и т.д.

# Диверсификация производства

расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с **целью получения экономической выгоды**

# Диверсификация кредитов

распределение вкладываемых в экономику денежных капиталов между разнообразными объектами с **целью снижения риска потерь** и в надежде получить более высокий доход.

# Материальная диверсификация

освоение новых форм и сфер  
деятельности с **целью получения  
экономической выгоды**

# Диверсификация рисков

распределение инвестиций по разным финансовым инструментам **с целью**  
**повышения экономической выгоды**

**Экономия от разнообразия** -  
снижение средних затрат на единицу  
продукции за счёт объединения в  
составе одной корпорации  
нескольких различных видов  
производства, т.е. путем  
диверсификации



**Синергия** (греч. συνεργία, от греч. syn — вместе + ergos — действующий, действие)

**суммирующий эффект** взаимодействия двух или более факторов, характеризующейся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы

Например, прибыль после слияния двух компаний может превосходить сумму прибылей этих компаний до объединения

Такие направления  
интеграции, как повышение  
качества и эффективности  
управления,  
рост капитализированной  
стоимости корпорации будут  
рассмотрены в последующих  
лекциях

# Различают следующие **виды** интеграции:

- Вертикальную
- Горизонтальную

# Вертикальная интеграция

процесс слияния **стадий производства**, который способствует снижению затрат (транзакционных) и получению эффекта диверсификации – эффекта от многообразия

# Вертикальная интеграция

направлена на захват одной компанией нескольких этапов производства товаров или услуг — например, производство сырья, собственно производство товара или услуги, перевозка к месту реализации, маркетинг и розничные продажи и т.д.

# Вертикальная интеграция **назад**

Компания осуществляет вертикальную интеграцию назад, если она стремится получить контроль над компаниями, которые производят сырьё, необходимое при производстве товаров или услуг этой компании

# Вертикальная интеграция **вперёд**

Компания осуществляет вертикальную интеграцию вперёд, если она стремится получить контроль над компаниями, которые производят товар или услуги, которые находятся ближе к конечной точке реализации продукта или услуги потребителю (или даже последующему сервису или ремонту)

# Сбалансированная вертикальная интеграция

Компания осуществляет сбалансированную вертикальную интеграцию, если она стремится получить контроль над всеми компаниями, которые обеспечивают всю производственную цепочку от добычи и/или производства сырья до точки непосредственной реализации потребителю



# Горизонтальная интеграция

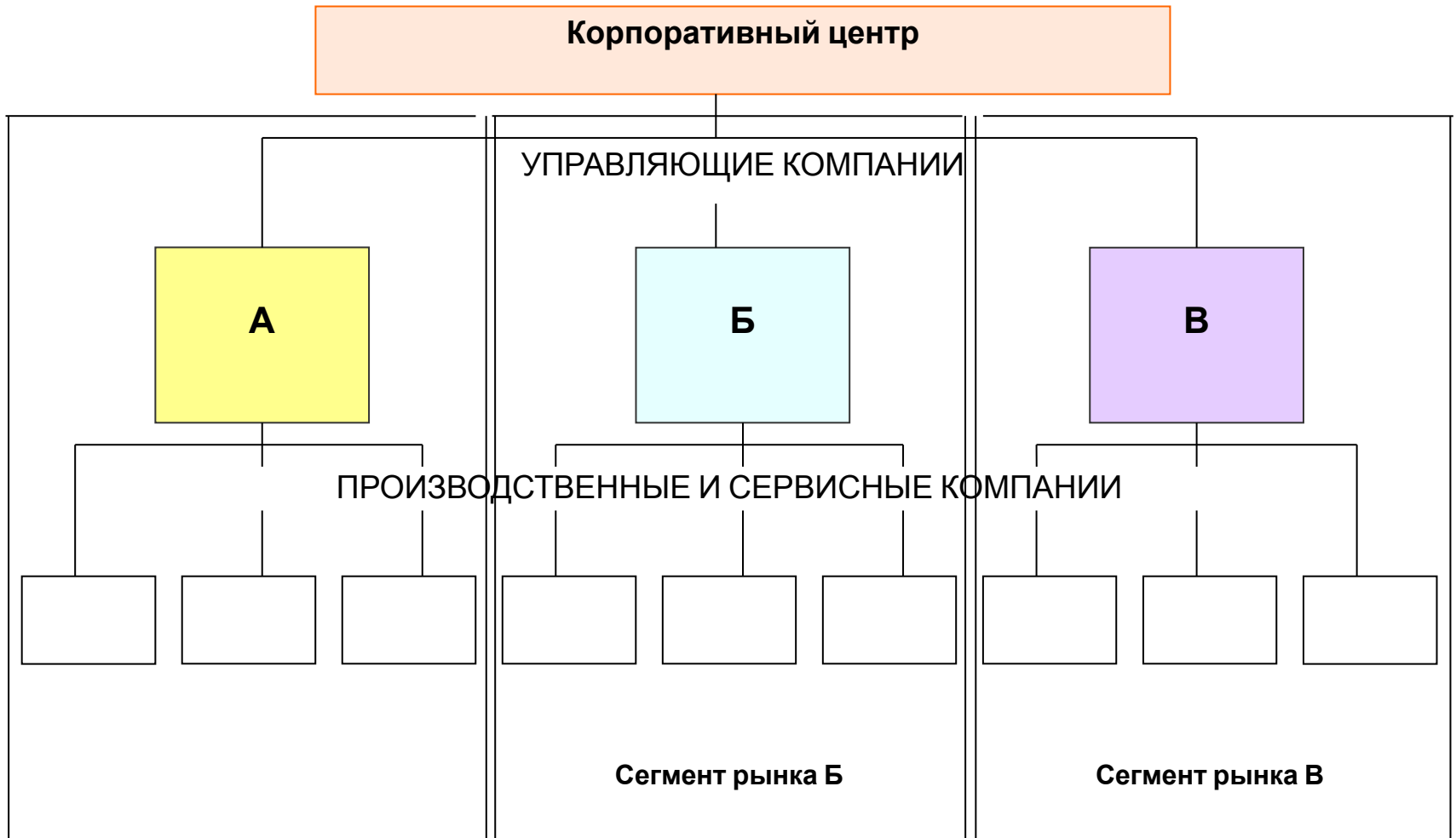
Объединение (интеграция) одинаковых видов производства с целью снижения издержек за счет увеличения объемов производства (эффект масштаба)

## **3.2. Преимущества и недостатки интеграции**

# Три уровня иерархии управления ИКС

- Корпоративный центр
- Управляющие компании
- Производственные и сервисные компании

## Примерная схема ИКС



# По организационно-правовой форме различаются следующие ИКС:

- картель, синдикат, холдинг, концерн, конгломерат, суперкорпорация
- производственно-технологический комплекс, действующий в одном регионе или на всей территории страны
- транснациональная или международная корпорация

# Преимущества и недостатки ИКС

Преимущества	Недостатки
Усиление позиций отечественных производителей на мировом рынке	Возможность злоупотребления и бюрократизации контрольно-управленческими функциями
Повышение инновационной активности компаний	Снижение гибкости управления и реакции на изменения внешней среды
Концентрация капитала, которая повышает предсказуемость экономических процессов	Возможны конфликты при распределении ресурсов между подразделениями ИКС
Сокращение числа объектов управления, что упрощает бюджетное и финансовое регулирование рыночной экономики	Возможность поддержания нерентабельных хозяйствующих единиц ИКС за счет рентабельных
Экономическое укрепление корпораций снижает нагрузку на государство в плане поддержки социально ориентированных производств	
Возможность привлечения крупных кредитов в связи с повышением инвестиционной привлекательности ИКС	
Снижение суммарной потребности в оборотных средствах и трансакционных издержек	
Большие возможности в диверсификации деятельности и, как следствие, снижение издержек и финансовых рисков	

## **3.3. Холдинг**

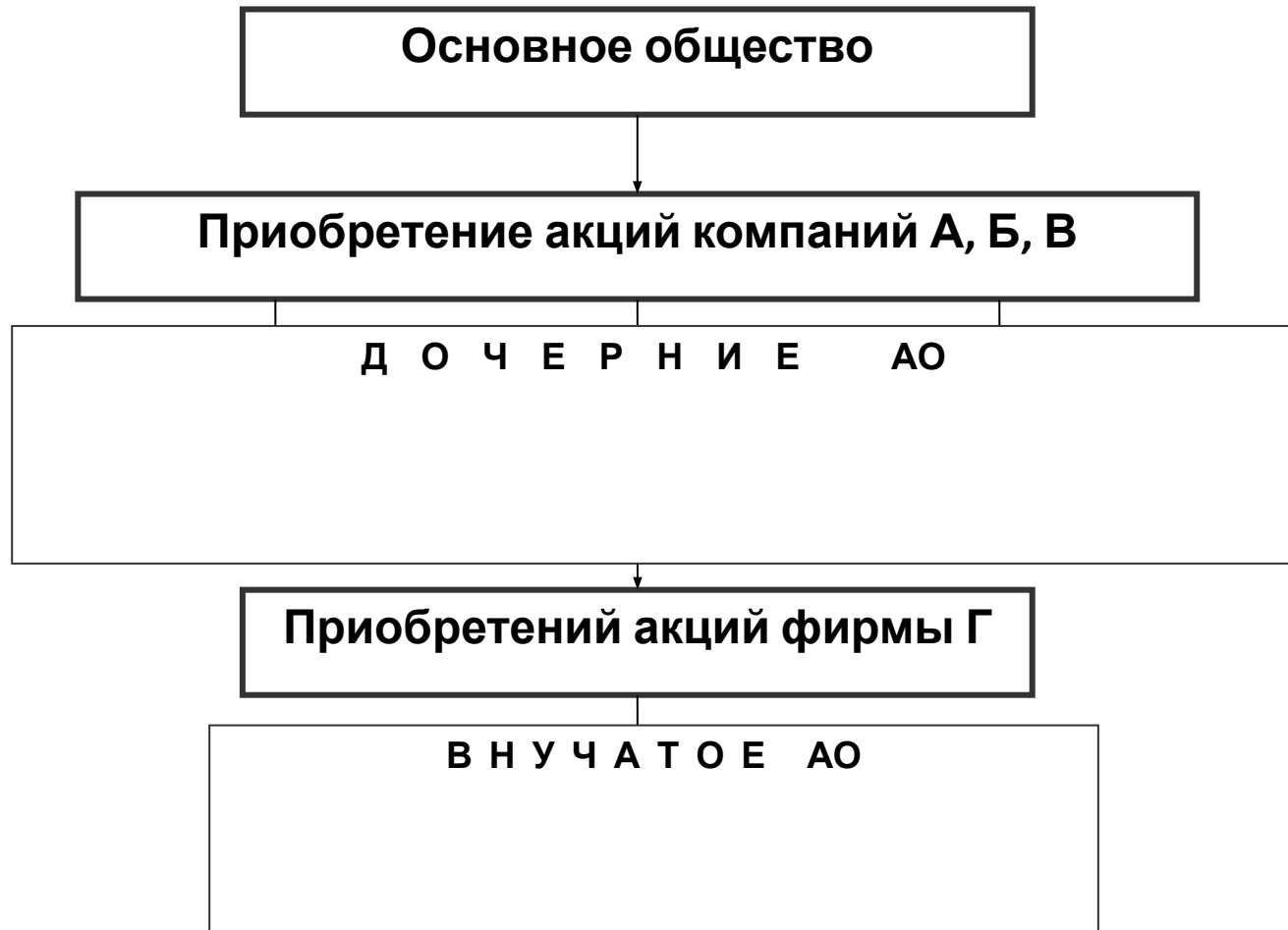
**Хóлдинг** компания (англ. holding — владеющий), акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других компаний с целью установления контроля над ними



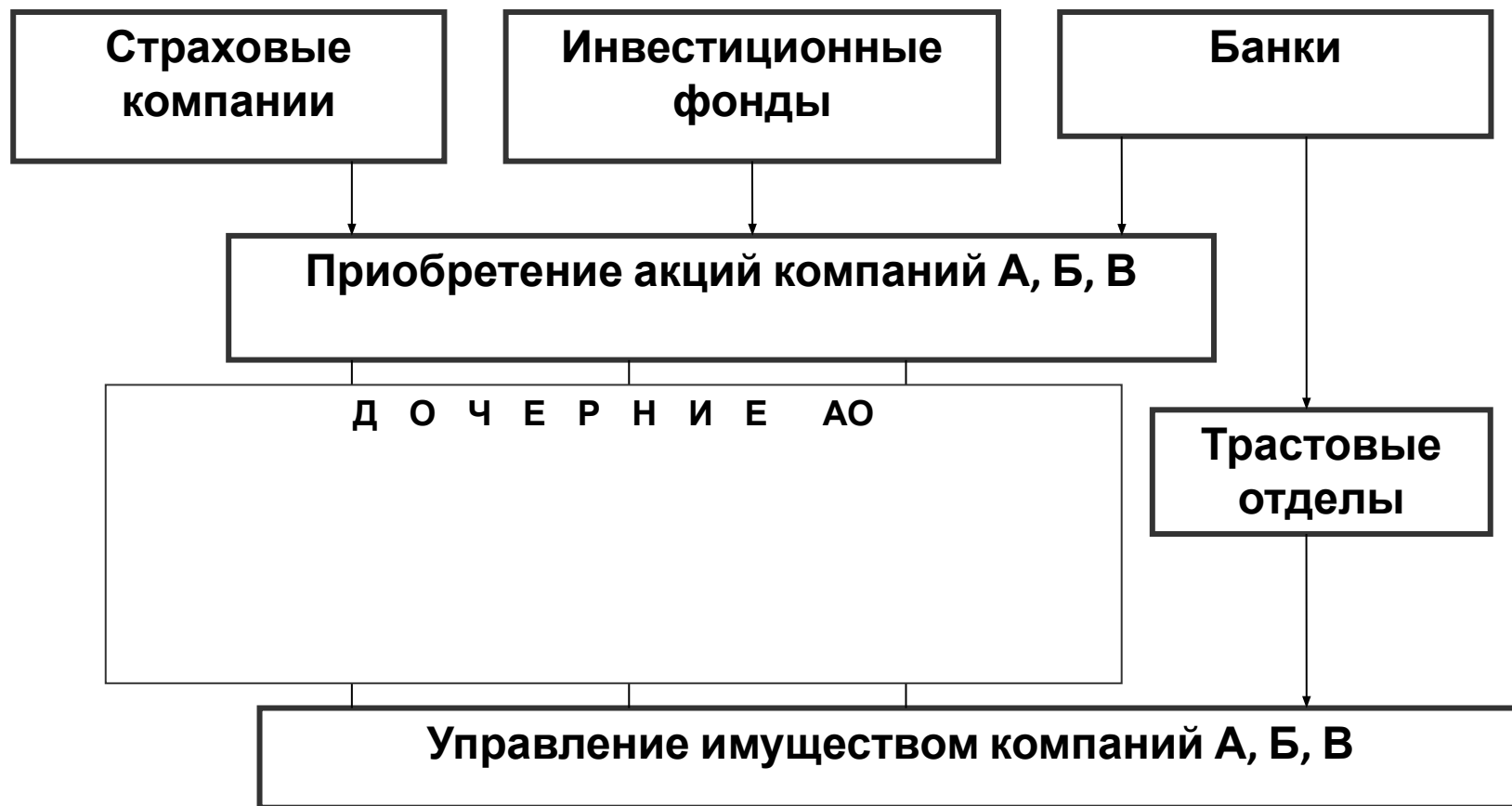
# По характеру деятельности холдинговые компании подразделяются на:

- *чистые холдинги* – компании, занимающиеся исключительно контрольно – управленческой деятельностью.
- *смешанные холдинги*, в ведении которых помимо функций контроля и управления находятся также вопросы ведения предпринимательской деятельностью.

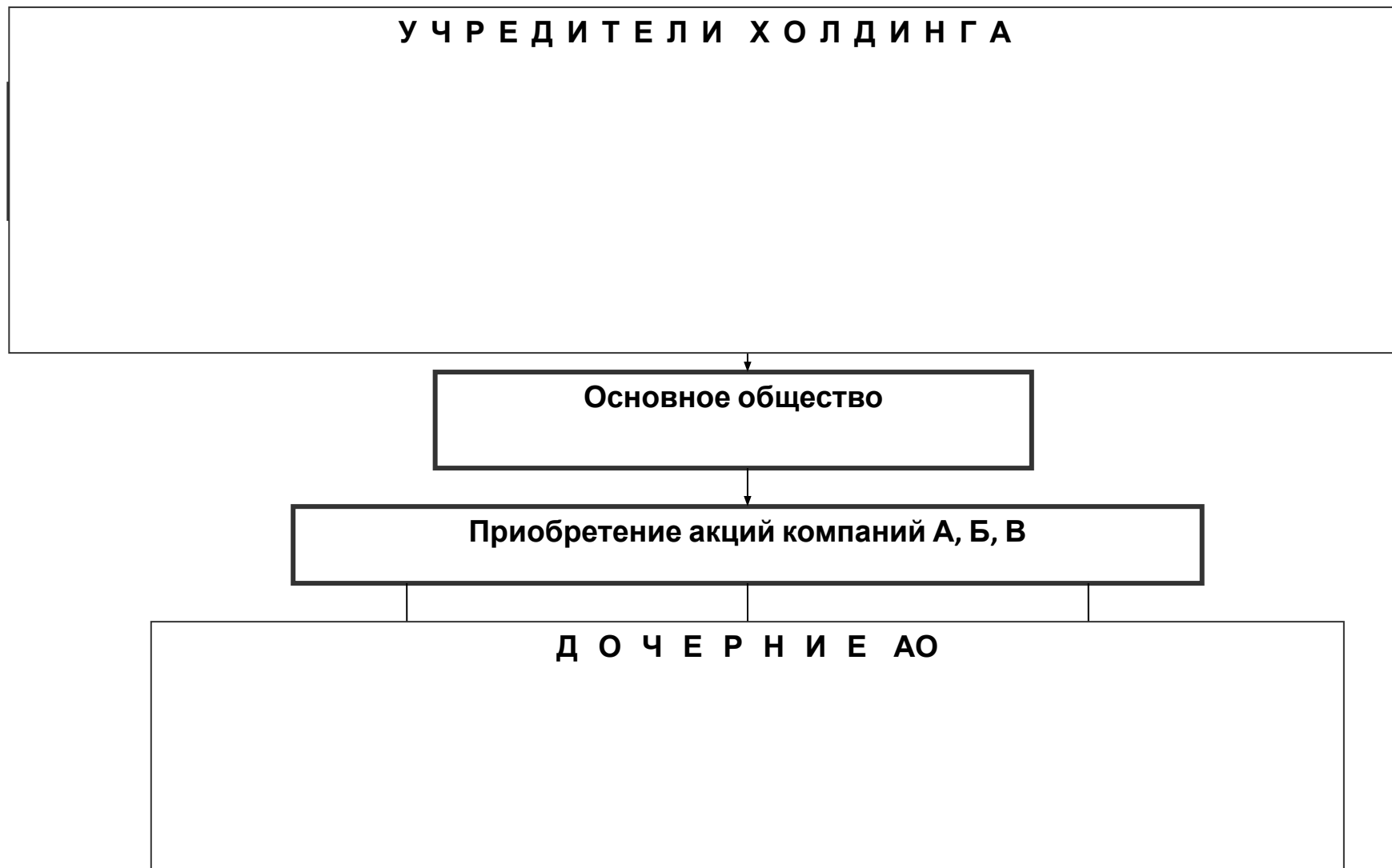
## Принципиальная схема формирования чистого холдинга



## Принципиальная схема формирования смешанного холдинга



# Принципиальная схема формирования холдинга с участием государственных и муниципальных органов



## Цели привлечения к участию в холдинге государственных и муниципальных органов управления:

- Поддержка развития перспективных отраслей региона.
- Структурная перестройка экономики региона.
- «Спасение» отдельных убыточных, но социально значимых для региона предприятий путем перераспределения прибыли внутри холдинга в пользу нерентабельных производств.

## **3.4. Финансово-промышленная группа (ФПГ)**

**Финансово-промышленные группы** (ФПГ), объединяют промышленные предприятия, научно-исследовательские, торговые организации, банки, страховые компании, пенсионные и инвестиционные фонды

## По российскому законодательству ФПГ -

«совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных или иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест»



Группа юридических лиц может быть признана ФПГ при двух обязательных условиях:

- При наличии решения уполномоченного государственного органа о государственной регистрации ФПГ
- При наличии в составе группы организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков и других кредитных организаций.

**Определяющим условием** создания ФПГ является объединение промышленного и банковского капитала

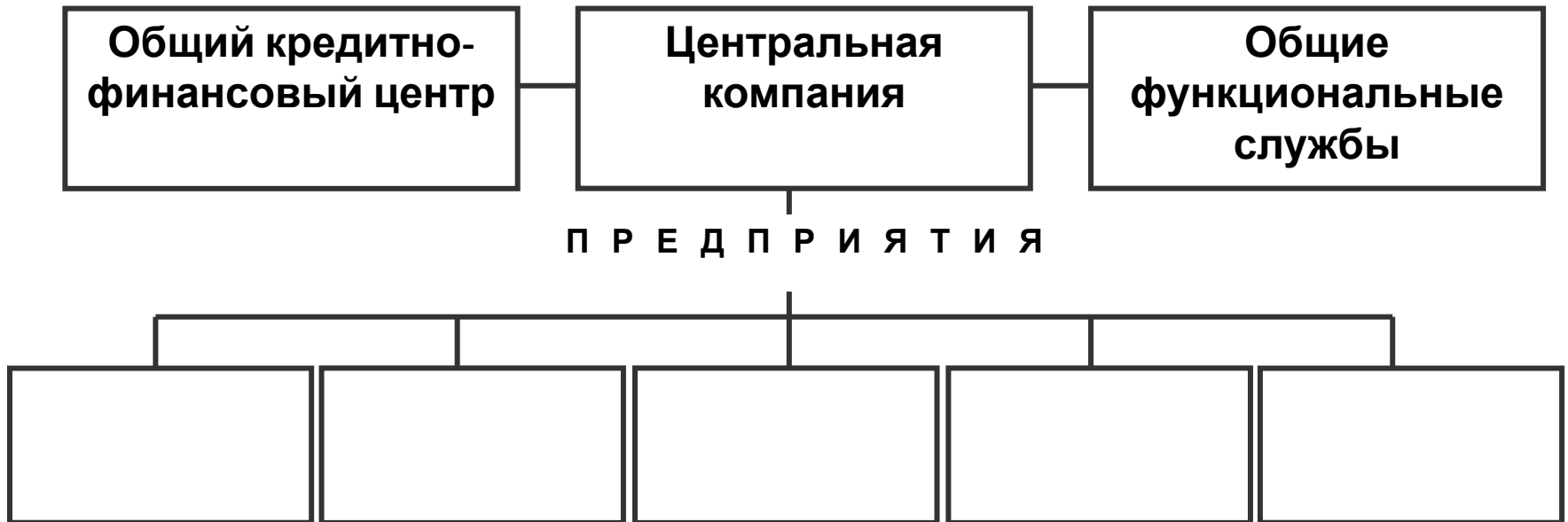
# ФПГ могут создаваться производственному или конгломератному принципам

- При объединении по **производственному признаку** имеет место вертикальная и горизонтальная интеграция компаний
- **Конгломератный подход** предполагает объединение компаний, осуществляющих не связанные, разнородные виды бизнеса

# ФПГ делятся на три группы в зависимости от ведущего звена в структуре группы:

1. ФПГ с единой центральной компанией
2. ФПГ с доминированием холдинговой компании
3. ФПГ во главе с финансово-кредитной организацией

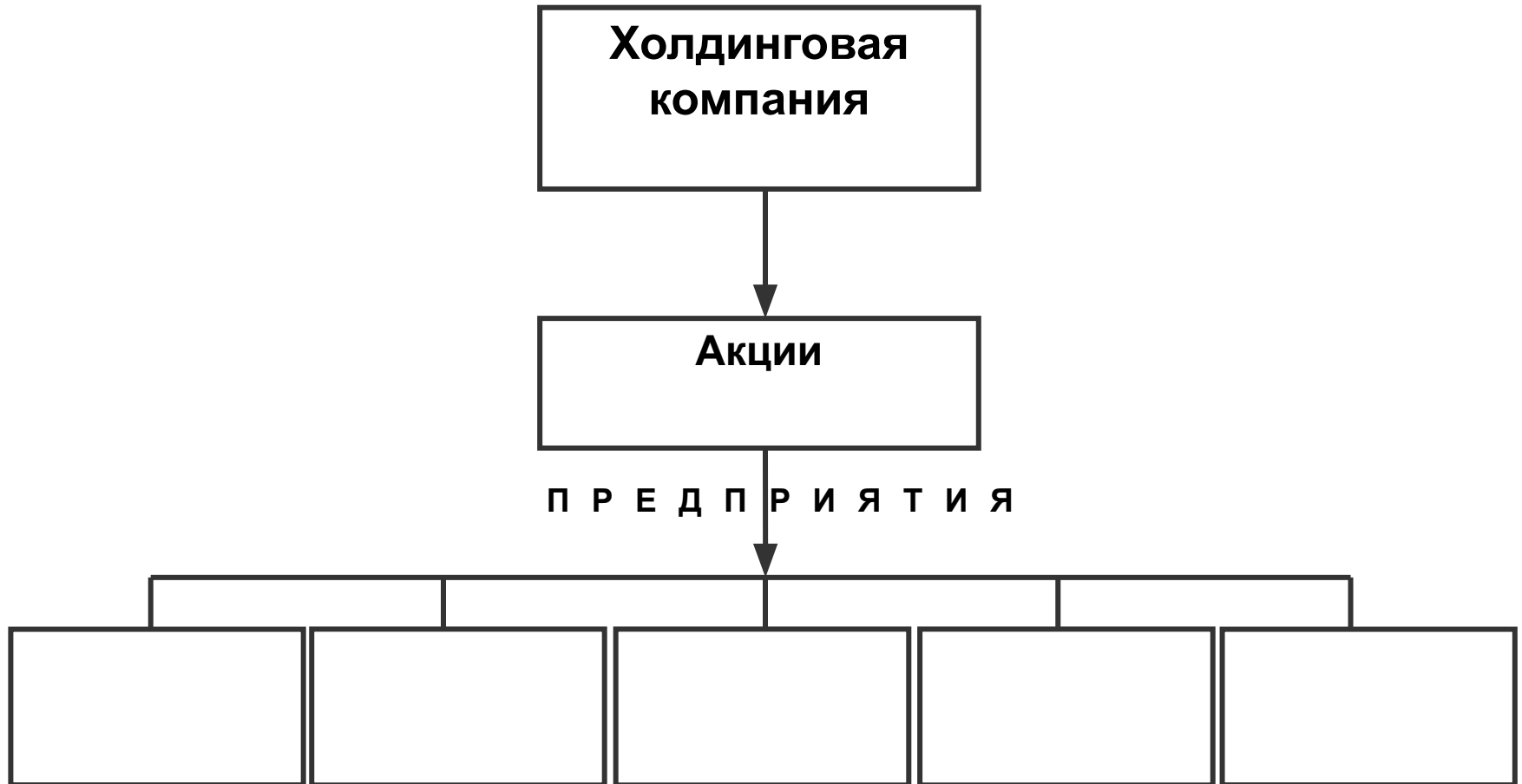
# ФПГ с **единой** центральной компанией



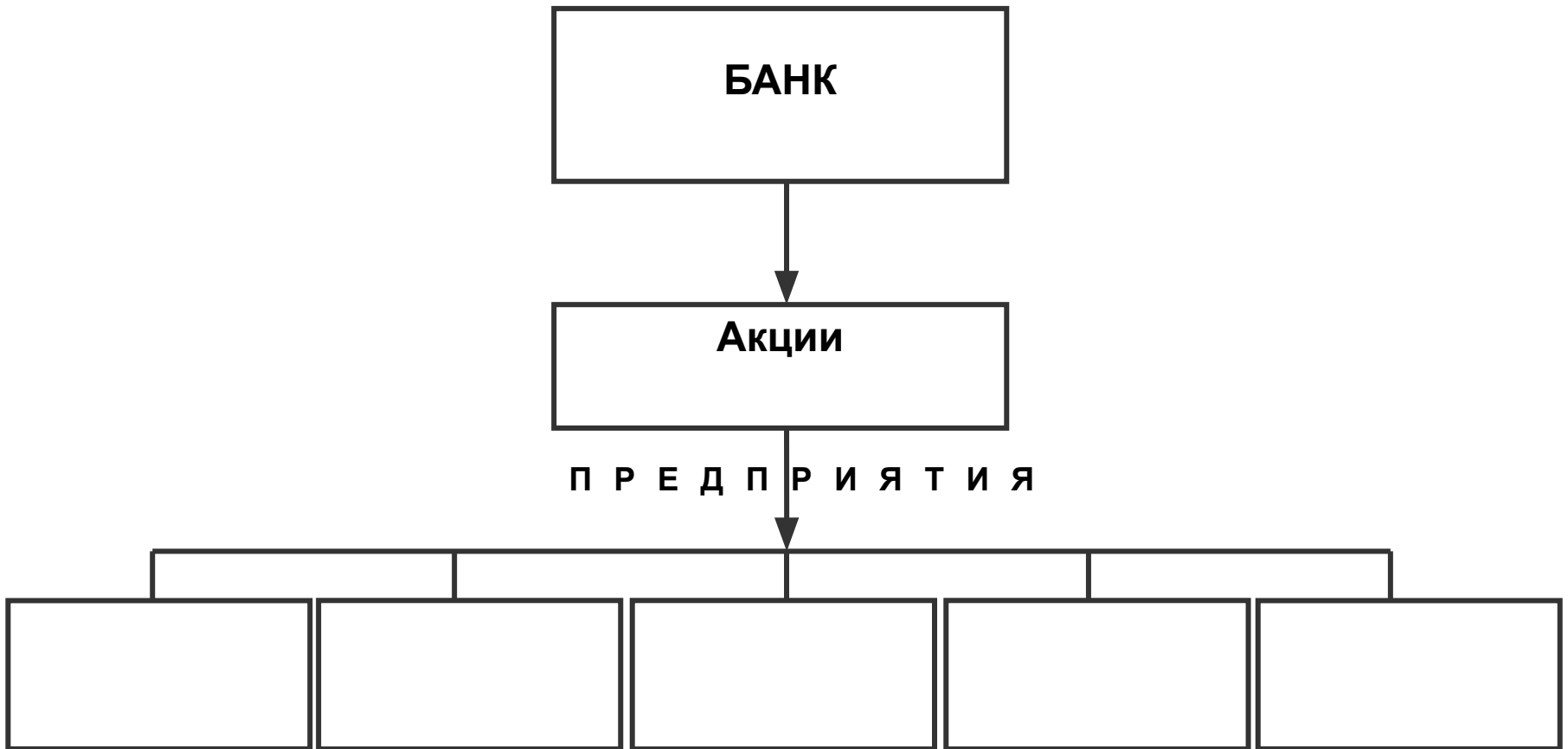
# Центральной (управляющей) компанией могут быть:

- **Инвестиционные институты** (инвестиционные компании, инвестиционные фонды).
- **Хозяйственные общества** (открытые и закрытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью).
- **Ассоциации, союзы.**

# ФПГ во главе с **холдинговой** компанией



# ФПГ во главе с **банком**



## **3.5. Сравнительная характеристика акционерного общества, холдинга и ФПГ**



# Основные различия между финансово-промышленной группой и холдингом

Финансово-промышленная группа	Холдинг
<b>Обязательное наличие</b> в составе ФПГ кредитно-финансовых организаций	<b>Необязательное наличие</b> в составе холдинга кредитно-финансовых организаций
<b>Необязательное</b> владение контрольными пакетами акций участников ФПГ	<b>Обязательное</b> владение контрольными пакетами акций АО, входящих в холдинг

# Задание 1: *Найдите соответствие*

А) Цель интеграции

Б) Задачи интеграции

1. Минимизация транзакционных издержек
2. Диверсификация производства – экономия от разнообразия
3. Эффект масштаба
4. Достижение синергетического эффекта
5. Повышение качества и эффективности управления
6. Рост капитализированной стоимости
7. Максимизация прибыли

## Задание 2: *найдите соответствие*

А) Диверсификация

Б) Интеграция

1. рисков
2. горизонтальная
3. назад
4. производственная
5. кредитов
6. вертикальная
7. материальная
8. Вперед
9. сбалансированная

## Задание 3: *Найдите соответствие*

А) Холдинг

Б) ФПГ

1. Обязательное наличие в составе корпорации кредитно-финансовых организаций
2. Обязательное владение контрольными пакетами акций АО, входящих в корпорацию

## Задание 4:

*При прочих равных условиях, с ростом объемов реализации продукции или услуг прибыль увеличивается:*

А) да

Б) нет

## Задание 5:

*Горизонтальная* интеграция в первую очередь способствует снижению затрат:

А) за счет эффекта масштаба

Б) за счет эффекта синергии

В) трансакционных

Г) эффекта многообразия - диверсификации