

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра мировой экономики, маркетинга, инвестиций

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ по дисциплине

**«Финансово-промышленные группы и
транснациональные корпорации»**

для студентов специальности
25 01 03 «Мировая экономика»
дневной формы обучения

Брест 2007

УДК 336:339.923

Методические указания содержат рекомендации и задания для выполнения практических работ по курсу «Финансово промышленные группы и транснациональные корпорации» для специальности 25 01 03 «Мировая экономика».

Составитель: Н.П. Четырбок, ст. препод.

Рецензент: зам. начальника управления экономики – начальник отдела экономического анализа и прогнозирования Царук И.Г.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

Тема: «Организационно-правовое обеспечение финансово-промышленных групп в Республике Беларусь».

Цель работы: изучить нормативно-правовую базу, регулирующую деятельность ФПГ и ТНК в РБ.

Методические указания

Долгое время вплоть до принятия Закона Республики Беларусь «О финансово-промышленных группах» от 4.06.1999 г., деятельность ФПГ регламентировалась Указом Президента Республики Беларусь № 482 от 27.11.1995 г. «О создании и деятельности в республике хозяйственных групп» и Постановлением Кабинета Министров Республики Беларусь № 402 от 19.06.1996 г. «О государственной регистрации финансово-промышленных и иных хозяйственных групп; оказания им государственной поддержки, предоставления правительственных гарантий». На современном этапе нормативным обеспечением функционирования ФПГ в Республике Беларусь кроме вышеуказанного закона выступают Гражданский кодекс и международные договоры (соглашения) Республики Беларусь.

Согласно законодательству Беларуси финансово-промышленная группа - это объединение юридических лиц (участников группы), осуществляющих хозяйственную деятельность на основе договора о создании финансово-промышленной группы. ФПГ сама по себе не является юридическим лицом.

Под статусом участника финансово-промышленной группы понимаются юридические лица, осуществляющие любые виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством Республики Беларусь и производящие товары (работы, услуги), а также банки и (или) небанковские кредитно-финансовые организации.

Участники ФПГ для координации своей хозяйственной деятельности и ведения дел учреждают центральную компанию, являющуюся юридическим лицом, либо с согласия всех участников ФПГ наделяют полномочиями по координации их хозяйственной деятельности и ведению дел ФПГ одного из участников этой ФПГ (головное предприятие). Центральная компания выполняет следующие функции:

- 1) выступает от имени участников в отношениях, связанных с созданием и деятельностью этой группы;
- 2) ведет сводный (консолидированный) учет, баланс и отчетность в части деятельности ФПГ в порядке, установленном Правительством Республики Беларусь;
- 3) готовит отчет о деятельности ФПГ;
- 4) выполняет в интересах участников ФПГ финансовые операции в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Высшим органом управления ФПГ является совет управляющих, включающий представителей всех ее участников. Объем полномочий совета управляющих ФПГ устанавливается договором о создании ФПГ.

Для государственной регистрации ФПГ центральная компания (головное предприятие) представляет в уполномоченный республиканский орган государственного управления:

- 1) заявление о создании ФПГ;
- 2) договор о создании ФПГ;
- 3) нотариально заверенные копии учредительных документов участников ФПГ и свидетельства об их государственной регистрации;
- 4) выписку из реестра акционеров акционерного общества (если ФПГ создается способом, при котором одному из участников принадлежит доля в имуществе каждого из иных участников, или все, либо некоторые из этих участников, являются акционерными обществами);
- 5) организационный проект ФПГ;
- 6) заключение республиканского органа государственного управления, ведающего вопросами антимонопольной политики, о соответствии указанных документов законодательству Республики Беларусь о противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции.

В рамках государственной поддержки деятельности финансово-промышленных групп устанавливается ряд мер:

- 1) зачет задолженности участника ФПГ, акции которого реализуются на инвестиционных конкурсах, в объеме предусмотренных условиями инвестиционных конкурсов инвестиций для финансово-промышленной группы — покупателя;
- 2) предоставление участникам ФПГ права самостоятельно определять сроки амортизации оборудования и накопления амортизационных отчислений с направлением полученных средств на деятельность ФПГ;
- 3) передача в доверительное управление центральной компании (головному предприятию) ФПГ временно закрепленных за государством пакетов акций участников этой ФПГ;
- 4) предоставление государственных гарантий для привлечения различного рода инвестиций;
- 5) предоставление инвестиционных кредитов и иной финансовой поддержки для реализации инвестиционных проектов и программ ФПГ.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под финансово-промышленной группой в белорусском законодательстве?
2. Какие цели должна преследовать ФПГ при функционировании в Республике Беларусь?

3. Может ли ФПГ защищать свои интересы и выступать в качестве юридического лица?
4. В чем отличие между транснациональной и межгосударственной финансово-промышленной группами?
5. Объясните мотивацию вступления субъектов хозяйствования Республики Беларусь в финансово-промышленные группы.
6. Какие виды ФПГ могут быть созданы в Республике Беларусь? Охарактеризуйте их.
7. Назовите направления деятельности банковских учреждений в структуре белорусских ФПГ.
8. Что понимается под статусом участника ФПГ?
9. Какие функции центральной компании?
10. Охарактеризуйте процедуру регистрации ФПГ в Республике Беларусь.
11. Какие основные инструменты использует государство для поддержки деятельности финансово-промышленных групп в Республике Беларусь?
12. Назовите объективные предпосылки создания ФПГ в Республике Беларусь.
13. Дайте характеристику крупнейшим белорусским финансово-промышленным группам.
14. Какое значение для белорусских субъектов хозяйствования имеет холдинг в составе ФПГ?
15. В чем специфика функционирования финансово-промышленных групп в Республике Беларусь?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

Тема: «Типы корпоративных структур. Основные модели управления корпоративными структурами»

Цель работы: ознакомление с основными типами корпоративных структур, а также моделями корпоративного управления.

Методические указания

Осуществление широкомасштабной инвестиционной деятельности всегда предполагает высокую концентрацию денежных ресурсов, создание благоприятных условий для их мобилизации. Это, в свою очередь, обуславливает появление на практике хозяйственных структур различной степени сложности и организационно-правового устройства. В наибольшей степени они представлены такими системами хозяйствующих субъектов, как корпорации.

Корпорация – объединение физических и юридических лиц и капиталов для осуществления социально-полезной деятельности. Все корпоративные структуры можно разделить на три основные группы:

а) члены объединения сохраняют свою независимость и права в полном объеме, а сама структура в силу одинаковости прав ее участников носит симметричный характер;

б) объединение частично зависимых предприятий, когда участники взаимодействуют друг с другом по неполному объему своей деятельности и сохраняют автономию в сфере управления (также симметричная структура);

в) объединение зависимых друг от друга участников с передачей, как правило, части функций управления от одних другим (и, соответственно, потерей части самостоятельности первыми).

Среди корпоративных структур можно выделить следующие основные типы.

Бизнес-альянсы — форма соглашения об объединении независимых (или частично зависимых) предприятий, не подкрепленная, как правило, отношениями собственности.

Пул — частный случай бизнес-альянса, под ним понимается временное объединение различных организаций, для которых устанавливаются правила учета расходов и совместно получаемой прибыли, направляемой далее в единый фонд для последующего распределения среди участников в установленных (оговоренных) долях.

Картель — объединение независимых хозяйствующих субъектов с целью координации их маркетинговой деятельности, проводимой политики в областях определения объемов производства отдельных видов продукции или услуг, сбыта, установления уровня цен.

Консорциум - это временное договорное образование, создаваемое на период решения конкретной задачи или реализации определенного проекта. Спектр участников такого образования практически ничем не лимитирован: ими могут быть компании и формы различных форм собственности и страновой принадлежности. Главный побудительный мотив интеграции участников в рамках консорциума — мобилизация крупных финансовых и материальных ресурсов для выполнения конкретных задач, решить которые в одиночку никому не по силам.

Синдикат — структура, представляющая собой дальнейшее развитие картеля. В рамках синдиката осуществляется централизованное (скоординированное) продвижение на рынки товаров и услуг, стратегический маркетинг, согласованный сбыт продукции всеми участниками такого объединения. Они сохраняют свою юридическую и производственную самостоятельность, однако коммерческая деятельность ограничена и подчинена интересам всей группировки. Последние могут не совпадать с сиюминутными, тактическими интересами отдельных участников, которыми им придется поступиться ради общей цели стратегического характера, дающей в конечном счете выигрыш для всех участников синдиката.

Трест — объединение, участники которого не только перестают быть самостоятельными в производственном и финансовом аспектах деятельности, но и лишаются своих управленческих функций, передавая их через механизм

контрольного пакета акций или доверительного управления в специально выделяемую головную организацию. Достижимый при этом уровень интеграции участников создает необходимые предпосылки и условия для последующего их слияния в единый организм. Происходит это лишь по доброй воле участников.

Концерн — структуры с доминирующей производственной составляющей (аналог термина — комбинат, комплекс). Самостоятельность его участников, сохраняющих юридическое лицо, как и в тресте, ограничена за счет делегирования части их функций координационному центру, осуществляющему управление и контроль. Для концерна характерна также высокая степень централизации производственной, научно-технической, финансовой, внешнеэкономической деятельности. Важная отличительная черта концерна — взаимопереплетение капитала участников, создание в ряде случаев единого ядра собственности.

Холдинг — это любая компания, владеющая контрольными пакетами акций других компаний и соответственно выполняющая функции централизованного руководства связанных между собой по капиталу нескольких компаний.

Тест

1. К участникам корпоративных отношений относятся:
 - а) акционеры и менеджеры (управляющие);
 - б) акционеры, поставщики, местное население, служащие, покупатели и кредиторы;
 - в) акционеры корпоративной структуры.
2. В чем заключается проблема корпоративного управления?
 - а) в несовпадении интересов менеджеров и акционеров;
 - б) в диверсифицированном характере акционерного владения;
 - в) в разделении функций владения и контроля.
3. Консолидированная отчетность корпорации необходима:
 - а) внешним органам управления — для определения роли и места корпорации в экономическом развитии региона;
 - б) внешним органам управления, для внутреннего потребления корпорацией, для информирования широкой общественности;
 - в) только для потребления внутри корпорации.
4. Объединительный принцип корпоративных структур базируется на:
 - а) синергическом эффекте;
 - б) экономическом эффекте, возникающем в результате взаимодействия отдельных составляющих корпоративной структуры;
 - в) на централизованном управлении, свойственном корпоративной структуре.
5. По какому признаку происходит деление корпоративных структур?
 - а) по признаку величины и масштаба входящих в корпорацию предприятий;
 - б) по принципу самостоятельности входящих в корпорацию объектов;

- c) По принципу получения синергического эффекта;
 - d) все ответы верны.
6. Как называется компания, владеющая контрольными пакетами акций других компаний и выполняющая функции централизованного управления?
- a) концерн;
 - b) картель;
 - c) трест;
 - d) холдинг;
 - e) синдикат.
7. К объединениям частично зависимых предприятий, когда участники взаимодействуют друг с другом по неполному объему своей деятельности и сохраняют автономию в сфере управления относят:
- a) трест, концерн, холдинг;
 - b) синдикат, бизнес-альянсы, ФПГ;
 - c) ассоциация, консорциум;
 - d) все ответы не верны.
8. Какие модели корпоративного управления существуют в мире?
- a) англо-американская, немецкая и японская;
 - b) англо-американская и японская;
 - c) англо-американская, восточно-азиатская и европейская.
9. В каких странах применяется англо-американская модель корпоративного управления?
- a) в США, Великобритании;
 - b) в США, Великобритании, Новой Зеландии, Канаде, Австралии;
 - c) в США, Великобритании, Канаде.
10. Ключевые участники англо-американской модели корпоративного управления:
- a) менеджеры, директора и акционеры;
 - b) акционеры и менеджеры;
 - c) главный участник — акционеры.
11. В состав Совета директоров в англо-американской модели входят:
- a) только «инсайдеры»;
 - b) только «аутсайдеры»;
 - c) «Инсайдеры» и «аутсайдеры».
12. Состав Совета директоров в англо-американской модели формируется:
- a) акционерами;
 - b) управляющими;
 - c) назначает исполнительный директор корпорации.
13. Самые жесткие требования к раскрытию информации характерны:
- a) немецкой модели;
 - b) японской модели;
 - c) англо-американской модели.

14. Основным держателем акций в японской модели это:
- финансовые организации и корпорации;
 - государство;
 - индивидуальный акционер.
15. В состав Совета директоров в японской модели входят в основном:
- «аутсайдеры»;
 - «инсайдеры»;
 - и те и другие примерно в одинаковой пропорции.
16. Из трех моделей корпоративного управления наиболее рыночно ориентированной является:
- японская модель;
 - немецкая модель;
 - англо-американская модель;
 - все модели рыночно ориентированы.
17. Диверсификационная модель корпоративного управления характерна для:
- англо-американской модели;
 - японской модели;
 - немецкой модели;
 - все модели носят диверсификационный характер.
18. Двухпалатный Совет директоров, состоящий из Правления и Наблюдательного совета, характерен для:
- англо-американской модели;
 - японской модели;
 - немецкой модели;
 - для всех моделей.
19. В какой модели корпоративного управления ни банки, ни корпорации не могут быть ключевыми институциональными инвесторами:
- в немецкой модели;
 - в японской модели;
 - в англо-американской модели.
20. Особенность корпоративного управления в России заключается в следующем:
- государство играет ключевую роль в управлении корпорацией;
 - большинство акций де-юре принадлежит акционерам, но де-факто принадлежит менеджерам предприятий, распоряжающимся имуществом корпораций;
 - для России характерна англо-американская модель управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

Тема: «ФПГ Российской Федерации – “де-юре” и “де-факто”, как инструмент интеграции промышленного банковского капиталов»

Цель работы: анализ функционирования ФПГ России – “де-юре” и “де-факто”.

Методические указания

Декларируемые цели участников процесса создания ФПГ:

- **государство** стремится преодолеть негативные тенденции развития экономики и повысить ее эффективность;
- **промышленные предприятия** - повысить свои способности к выживанию в новых условиях и конкурентоспособность продукции;
- **представители финансового капитала** - повысить эффективность использования финансовых ресурсов путем их диверсификации.

Недекларируемые цели:

- **государство** - поиск структур, которые могли бы заменить само государство, выполнять роль инвесторов, менеджеров;
- **промышленные предприятия** - поиск инвестора, способного дать им не столько средства для реализации инвестиционных проектов, сколько для выживания, например, для выплаты зарплаты;
- **финансовые структуры** - получение прибыли, причем, не только за счет официально декларируемой диверсификации использования финансовых ресурсов, но и за счет монополизации, а также эксплуатации государственной собственности в рамках ФПГ.

В рамках проекта Европейского союза ТАСИС группа экспертов обследовала 28 ФПГ России. Были сделаны следующие выводы.

Во-первых, наиболее жизнеспособными оказались немногочисленные ФПГ, созданные по инициативе крупных банков. Хотя на них приходится лишь 5% из обследованных ФПГ, их доля в общем обороте равна 41%. Предприятия, входящие в эти группы, принадлежат разным отраслям промышленности и, как правило, не связаны общими хозяйственными интересами. В их числе мало технологически отсталых производств - банкиры отбирают для будущего объединения наиболее перспективные хозяйственные объекты.

Во-вторых, 55% ФПГ (с долей оборота 40%) составляют группы, создаваемые предприятиями, производящими схожую продукцию. Как правило, они не имеют ни сильного финансового центра, ни стратегии поведения. По прогнозам экспертов, большая часть подобных ФПГ обречена на распад.

В-третьих, 76% опрошенных характеризовали банк, входящий в их группу, как слабый, 5% - как посредственный и всего 19% - как сильный. Лишь 20% банков, обслуживающих группы, инвестируют средства в предприятия, а также предоставляют краткосрочные кредиты. 50% только кредитуют на короткий срок,

а оставшиеся 30% банков не способны даже на это. Всего у 5% ФПГ есть хороший доступ к финансовым ресурсам, у 55% он вообще отсутствует. Слабость финансовых институтов, входящих в состав групп, также может стать причиной их полного распада либо трансформации в просто промышленные группы.

Таблица 1. Факторы, отрицательно влияющие на деятельность ФПГ России.

	Все участники об- следования (в % от общего числа)	В т.ч. пром. предприятия (в % от общего числа)
Неплатежеспособность потребителей	85,1	100,0
Недостаточность денежных средств в целом, в том числе:	80,9	94,7
собственных	80,9	94,7
кредитных и заемных	42,6	50,0
Недостаток инвестиций	72,3	86,8
Нестабильность государственной политики	55,3	65,8
Изношенность оборудования	53,2	63,2
Трудности со сбытом продукции	51,1	60,5
Разрыв или неустойчивость хозяйственных связей	44,7	55,3
Отсутствие или несовершенство необходимой законодательной и нормативной базы	42,6	50,0
Нехватка сырья, материалов и топлива	40,4	47,4
Недостаток оборудования	27,7	34,2

В-четвертых, был отмечен слабый менеджмент и неправильная структурированность групп.

Функционирующие в стране финансово-промышленные группы можно разделить на два основных вида - "де-юре" и "де-факто". **"Де-факто"**- это объединения, официально не зарегистрированные как ФПГ, но по своей сути являющиеся ими. К ним можно отнести группу «Мост», объединение «Менател», РАО ЕЭС России и ОАО «Газпром», «Интерррос-Микродин» и др. **"Де-юре"** – официально зарегистрированные финансово-промышленные группы: "Авангард", "АвиКо-М", "Аэрофин", "БелРусАвто", "Волжская компания", "Волжско-Камская", "Восточно-Сибирская группа", "Вторметинвест", "Вятка-Лес-Инвест", "Донинвест", "Драгоценности Урала", "Еврозолото", "Интеррос", Консорциум «Русский Текстиль», Корпорация "Магнитогорская сталь", "Межгосметиз", "Металлоиндустрия", "Морская техника", "Нефтехимпром", "Нижегородские автомобили", "Носта-Трубы-Газ", "Оборонительные системы", "Росагропром", "Российский авиационный консорциум", "Российский алмазный союз", "Росстро", "РОССТОЙ", "Русская меховая корпорация", "Русский текстиль", "Русхим", "САПИ", "Святогор", "Сиббагромаш", "Славянская бумага", "Сокол", "Союзагропром", "Транснациональная алюминиевая компания" ("ТаНаКо"),

"Союзагропром", "Транснациональная алюминиевая компания" ("ТНАКО"), "Титул", "Транснациональная промышленно-финансовая группа "Точность", "Трехгорка", "Тульский промышленник", "Уральские заводы", "Формаш" и др.

Тест

1. Основные преимущества создания ФПГ это:
 - A. восстановление производственных связей;
 - B. создание инвестиционной привлекательности;
 - C. отстаивание интересов группы в государственных структурах;
 - D. организация внутригрупповых потоков платежей в виде векселей;
 - E. все верно.
2. Основные недостатки создания ФПГ это:
 - A. нет недостатков;
 - B. опасность монополизации, снижение занятости, завышение трансфертных цен, увеличение расходов бюджета;
 - C. опасность монополизации, завышение трансфертных цен, увеличение расходов бюджета.
3. По форме производственной интеграции ФПГ могут быть:
 - A. горизонтально интегрированные, вертикально интегрированные, конгломераты;
 - B. горизонтально интегрированные, вертикально интегрированные;
 - C. финансово-промышленные или промышленно-финансовые.
4. Объединение предприятий в ФПГ, выпускающих одинаковую продукцию на одних и тех же стадиях производства, носит название:
 - A. горизонтальная ФПГ;
 - B. вертикальная ФПГ;
 - C. конгломерат;
 - D. все неверно.
5. ФПГ «Металлоиндустрия» включает предприятия по добыче, переработке железной руды, а также производству машиностроительной продукции. Она будет являться:
 - A. вертикально интегрированной ФПГ;
 - B. горизонтально интегрированной ФПГ;
 - C. конгломератом;
 - D. холдингом.
6. К ФПГ «де-факто» чаще всего относятся :
 - A. группы, предметом которых является добыча, производство и переработка нефти, газа;
 - B. группы, объединяющиеся вокруг больших банков;
 - C. вертикально интегрированные группы;
 - D. группы, где осуществляется централизованное управление ;
 - E. группы, связанные с криминалом;
 - F. все верно.

7. Чаще всего ФПГ «де-факто» образованы в виде :
- A. холдинга;
 - B. треста;
 - C. ассоциации;
 - D. концерна.
8. "Уральские заводы", "Формаш", "Интеррос", "Славянская бумага", "Российский алмазный союз":
- A. ФПГ «де-юре»;
 - B. ФПГ «де-факто»;
 - C. не являются ФПГ.
9. Одни компании имеют значительное имущественное влияние на других участников группы в :
- A. ФПГ «де-юре»;
 - B. ФПГ «де-факто»;
 - C. ФПГ не предусматривает значительное имущественное влияние на других участников группы.
10. Основной собственник ОАО "Газпром":
- A. Российская Федерация;
 - B. дочерние фирмы "Газпрома";
 - C. иностранные инвесторы.
11. В Совет директоров «Газпрома» в большинстве входят представители:
- A. менеджмента «Газпрома»;
 - B. государства;
 - C. мелких акционеров.
12. ОАО «Газпром» принимает участие в управлении следующих банков:
- A. Газпромбанк, Национальный резервный банк, Промстройбанк;
 - B. только Газпромбанк;
 - C. ОАО «Газпром» не принимает участие в управлении.
13. Основной собственник ОАО «ЛУКОЙЛ»:
- A. государство;
 - B. иностранные инвесторы;
 - C. компании группы «Никойл»;
 - D. нет верного ответа.
14. В Совет директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» в большинстве входят представители:
- D. менеджмента «ЛУКойла»;
 - E. государства;
 - F. мелких акционеров.
15. Президент ОАО ЛУКойл:
- A. Рем Вяхирев;
 - B. Виктор Черномырдин;
 - C. Вагит Алекперов;
 - D. Валерий Грайфер.
16. ФПГ в Российской Федерации возникли в условиях:
- A. дефицита капитала;
 - B. избытка капитала;

- С. в условиях сбалансированности потребности в капитале и его наличии.
17. ФПГ «де-юре» в России образуются главным образом посредством:
- слияний и поглощений одних компаний другими;
 - как простое объединение различных предприятий и ком. банков.
18. Группа «МОСТ» связана в основном с:
- СМИ;
 - добычей нефти;
 - добычей и продажей алмазов;
 - нет верных ответов.
19. Одна из наиболее известных официально зарегистрированных ФПГ в России это:
- «Интеррос»;
 - группа «МОСТ»;
 - «ЛУКОЙЛ».
20. Группа «Интеррос» связана с:
- автомобилестроением;
 - добычей нефти;
 - добычей цветных металлов;
 - нет верного ответа.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Тема: «Цикл управления ФПГ. Технологическая цепочка. Планирование деятельности ФПГ»

Цель работы: изучить механизм отбора предприятия для участия в ТЦ на основе расчета коэффициента корпоративного участия и специфику планирования технологической цепочки.

Методические указания

Корпоративное участие (КУ):

$$КУ = \frac{ВР}{З * ДТЦ}$$

где

ВР – выручка от реализации продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ;

З – затраты на производство продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ (себестоимость) (руб.);

ДТЦ – длительность технологического цикла производства продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ (дни).

Расчет основных коэффициентов для составления календарного плана.

Среднее арифметическое значение **оборачиваемости за период** ($O_{\text{ср}}$) по каждому виду активов :

$$O_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n},$$

где

$O_{\text{ср}}$ – средняя продолжительность оборота вида текущих активов;

O_i – продолжительность оборота вида текущих активов в i -том периоде.

Длительность этапа рассчитывается как сумма средних периодов оборота запасов материалов, незавершенного производства, готовой продукции.

$$D_{\text{э}} = O_{\text{зкср}} + O_{\text{шкср}} + O_{\text{гкср}},$$

где

$D_{\text{э}}$ – длительность i -того этапа;

$O_{\text{зкср}}$ – средняя продолжительность оборота запасов материалов;

$O_{\text{шкср}}$ – средняя продолжительность оборота незавершенного производства;

$O_{\text{гкср}}$ – средняя продолжительность оборота готовой продукции.

Эффективность проекта характеризуется следующими показателями.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина ЧДД для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) * \frac{1}{(1+E)^t},$$

где R_t – результаты, достигаемые на t -ом шаге расчета,

Z_t – затраты, осуществляемые на том же шаге,

T – горизонт расчета (равный номеру шага расчета, на котором производится ликвидация объекта),

$\Delta_t = (R_t - Z_t)$ – эффект, достигаемый на t -ом шаге.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} * \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) * \frac{1}{(1+E)^t}.$$

Индекс доходности тесно связан с ЧДД. Он строится из тех же элементов, и его значение связано со значением ЧДД: если ЧДД положителен, то ИД > 1 и наоборот. Если ИД > 1 , производственная схема эффективна, если ИД < 1 – неэффективна.

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта ($E_{\text{ВН}}$), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Иными словами, $E_{ВН}$ (ВНД) является решением уравнения:

$$\sum_{i=0}^T \frac{R_i - Z_i'}{(1 + E_{ВН})^i} = \sum_{i=0}^T \frac{K_i}{(1 + E_{ВН})^i}$$

Задание 1.

Для трех предприятий рассчитайте интегральную эффективность по следующим данным:

Предприятие 1 – П = 105 млн. руб., ВА = 870 млн. руб.

Предприятие 2 – П = 130 млн. руб., ВА = 1150 млн. руб.

Предприятие 3 – П = 125 млн. руб., ВА = 980 млн. руб.

Задание 2.

Рассчитайте значение показателя корпоративного участия для двух предприятий при следующих исходных данных (Таблица 1). Какое предприятие может быть привлечено для участия в технологической цепочке в приоритетном порядке?

Таблица 1

Наименование показателя	Предприятие 1	Предприятие 2
Объем реализованной продукции, тыс. шт.	1 200	1 400
Средняя цена реализации, руб.	12 500	11 200
Затраты на производство продукции, млн. руб.	12 000	12 000
Средний срок хранения запасов, дни	5	7
Средний срок изготовления продукции, дни	8	6
Средний срок хранения продукции, дни	3	5

Задание 3.

Оцените качество управления предприятиями и выберите предприятие с большей эффективностью управления по данным таблицы 2.

Таблица 2

Показатели	П1	П2
Объем реализации, тыс. шт.	2 500	2 850
Средняя цена реализации, руб.	18 900	17 450
З/л руководящего состава, млн. руб.	50	70
Командировочные расходы, млн. руб.	150	200
Представительские расходы, млн. руб.	120	100
Амортизация автотранспорта, млн. руб.	25	30

Задание 4.

Рассчитайте чистый дисконтированный доход проекта и оцените его эффективность по данным таблицы 3.

Таблица 3

Номер года	Доходы, млн. руб.	Расходы, млн. руб.	Норма дисконта
0	100	400	23%
1	300	200	23%
2	500	300	23%
3	500	300	23%
Итого	1 400	1 200	

Тест

1. Что такое полный технологический цикл?

а) полный технологический цикл – совокупность технологических операций, выполняемых в определенной последовательности, начиная с переработки сырья, необходимая и достаточная для изготовления конечного продукта;

б) полный технологический цикл – группа предприятий, выполняющих однотипные операции по переработке сырья на определенном этапе производственного процесса.

2. Дайте определение технологической цепочки?

а) технологическая цепочка – упорядоченная в порядке выполнения операций по переработке сырья совокупность юридических лиц, осуществляющих производственную деятельность по изготовлению конечного продукта ТЦ в рамках полного технологического цикла;

б) технологическая цепочка – совокупность предприятий, подчиненных одному министерству и выполняющая операции по технологическому контролю продукции других предприятий.

3. Что такое управление?

а) управление – проведение мероприятий по совершенствованию производственной базы предприятия;

б) управление – последовательность причин, вызывающих кризис на предприятии;

в) управление – процесс выработки и осуществления управляющих воздействий субъектом управления.

4. По какому принципу выстраиваются предприятия в технологической цепочке?

а) по объему активов;

б) по последовательности выполнения операций в рамках технологической цепочки;

в) по величине чистой прибыли.

5. Что такое эффективность?

а) эффективность – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации;

б) эффективность – скорость превращения затрат в прибыль;

в) эффективность – отношение выручки и совокупных активов предприятия.

6. Дайте понятие интегральной эффективности.

а) интегральная эффективность – суммарная прибыль предприятий технологической цепочки;

б) интегральная эффективность – величина, показывающая, какой интегральный экономический эффект получен технологической цепочкой от использования всех активов ТЦ;

в) интегральная эффективность – суммарные активы предприятий ФПГ.

7. Назовите третий этап цикла управления ФПГ

а) анализ возможностей;

- б) организация;
 - в) мотивация.
8. Чем определяется тактика предприятий-участников ФПГ?
- а) стратегией группы;
 - б) экономическим курсом сопредельных государств;
 - в) налоговым законодательством РФ.
9. Как на эффективность функционирования ФПГ влияет качество производимой продукции?
- а) качество повышается – эффективность повышается;
 - б) качество повышается – эффективность не изменяется;
 - в) качество повышается – эффективность понижается.
10. Какие этапы входят в анализ возможностей ФПГ?
- а) анализ продукции, анализ внутренней структуры, анализ внешнего окружения;
 - б) анализ производственных площадей, анализ качества управления, анализ цен на продукцию;
 - в) анализ предприятий конкурентов, анализ таможенных пошлин, анализ мирового опыта.
11. Как можно оценить качество продукции?
- а) с помощью объемов возврата;
 - б) с помощью коэффициента возврата;
 - в) с помощью объема выручки от реализации.
12. Какая группа потребителей наиболее полезна для ФПГ?
- а) знают о продукции, но не приобретают ее;
 - б) не знают о продукции;
 - в) знают о продукции и приобретают ее.
13. Назовите один из основных показателей предварительного анализа предприятия - потенциального смежника.
- а) валюта баланса;
 - б) корпоративное участие;
 - в) чистая прибыль.
14. Сколько всего этапов планирования деятельности ТЦ?
- а) 2;
 - б) 8;
 - в) 5;
 - г) 4.
15. Сколько составляющих используется при расчете длительности этапа технологического цикла?
- а) 1;
 - б) 3;
 - в) 5.
16. Для каких целей составляется производственная схема проекта?
- а) для определения последовательности взаимодействия предприятий в технологической цепочке;
 - б) для анализа возможностей ФПГ;

в) в соответствии с требованиями законодательных актов.

17. В чем экономический смысл дисконтирования?

а) увеличение прибыли предприятия;

б) приведение уровня будущих доходов и расходов к текущему уровню;

в) повышение эффективности функционирования ФПГ.

18. Как рекомендуется определять срок окупаемости проекта?

а) с учетом дисконтирования;

б) без учета дисконтирования.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

Тема: «Организация ФПГ»

Цель работы: изучить механизм организации технологической цепочки в рамках ФПГ на основе расчета корпоративной эффективности работы каждого участника.

Методические указания

Статистическое изучение структурных подразделений ФПГ может быть произведено по принципу локальной эффективности. Оценивается доля каждой команды в совокупных затратах ФПГ, а также оценивается вклад, внесенный каждой командой в общую совокупную чистую прибыль. Корпоративная эффективность работы каждой команды вычисляется по следующему алгоритму:

1. Вычисляется доля затрат каждой команды ($ДЗ_{ки}$) в затратах финансово-промышленной группы. Сумма затрат каждой команды – это балансовая стоимость активов, находящихся в управлении этой команды. Сумма затрат ФПГ – это стоимость совокупных активов финансово-промышленной группы.

$$ДЗ_{ки} = \frac{З_{ки}}{З_{ФПГ}},$$

где

$З_{ки}$ – затраты i -той команды;

$З_{ФПГ}$ – затраты финансово-промышленной группы.

2. Вычисляется доля каждой команды ($ДП_{ки}$) в совокупной чистой прибыли финансово-промышленной группы:

$$ДП_{ки} = \frac{П_{ки}}{П_{ФПГ}},$$

где

$П_{ки}$ – чистая прибыль i -той команды;

$П_{ФПГ}$ – чистая прибыль финансово-промышленной группы.

3. Вычисляется коэффициент корпоративной эффективности ($К_{ки}$) для каждой команды:

$$К_{ки} = \frac{ДП_{ки}}{ДЗ_{ки}}.$$

Задача 1.

Процесс функционирования финансово-промышленной группы состоит из пяти производственных процессов, каждым из которых руководит отдельная команда. Соответствующие данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели деятельности предприятий-участников ТЦ

Команда	1	2	3	4	5
Затраты команды	2190	3820	2430	3270	2930
Чистая прибыль команды	230	170	310	280	150

По данным таблицы 1 рассчитать коэффициент корпоративной эффективности для каждой команды и выяснить, какая команда вносит наибольший вклад в успех финансово-промышленной группы. Произвести сортировку команд по значению коэффициента корпоративной эффективности. Команда с большим значением коэффициента вносит больший вклад, а команда с меньшим значением коэффициента – меньший. Результаты расчетов оформить в виде таблицы.

Таблица 2

Отсортированные команды ФПГ

Порядковый номер	1	2	3	4	5
Номер команды					

Задача 2.

Рассчитайте значение корпоративной эффективности для подразделений финансово-промышленной группы по данным таблицы 3. Какая из команд вносит наибольший вклад в корпоративную эффективность?

Таблица 3

Исходные показатели для расчета

Команда	1	2	3	4
Чистая прибыль, млн. руб.	17	23	19	21
Затраты, млн. руб.	190	210	230	180

Тест

1. Какие преимущества могут быть достигнуты при организации ФПГ по принципу горизонтальной корпорации?

- фокусирует ресурсы на потребителях;
- сводит на нет все усилия руководства.

2. Опишите экономический смысл коэффициента корпоративной эффективности?

- позволяет оценить вклад каждого работника в общую выработку;
- позволяет оценить производственные площади завода;
- позволяет оценить вклад каждой команды в совокупную прибыль ФПГ.

3. Какая процедура оплаты труда применяется на предприятиях для формирования у сотрудников приверженности процессу, а не боссу?

- по приходу на работу;

- б) по выполнению задания;
 - в) по изготовлению первой детали.
4. Что такое организация конкретной технологической цепочки?
- а) процесс;
 - б) ситуация;
 - в) внешняя среда.
5. При организации работы ФПГ по принципу горизонтальной корпорации могут достигаться следующие преимущества:
- а) минимизация затрат, необходимых для функционирования всей группы;
 - б) создание имиджа группы, как следствие, повышение курсовой стоимости акций предприятий - участников.
 - в) повышение управляемости за счет снижения числа промежуточных звеньев в схеме управления;
 - г) все ответы верны.
6. Эффективность деятельности ФПГ и ТНК определяют следующие факторы:
- а) структура, системы, стиль, персонал, профессионализм, стратегия, разделяемые ценности;
 - б) персонал, профессионализм, стратегия;
 - в) инвестиции и профессионализм руководящего состава.
7. Что является основой мотивации?
- а) конструктивная атмосфера внутри коллектива;
 - б) нормальные условия проезда к месту работы;
 - в) наличие контролеров над каждым работником.
8. На какие две составляющие делятся решаемые задачи?
- а) приказы и просьбы;
 - б) первоочередные и второстепенные;
 - в) технические и интеллектуальные.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

Тема: «Контроль за деятельностью технологической цепочки»

Цель работы: изучить основные этапы и механизм контроля за деятельностью технологической цепочки.

Методические указания

Показатели, характеризующие причину, называются факторными (независимыми); показатели, характеризующие следствие, называются результативными (зависимыми). Совокупность факторных и результативных признаков, связанных причинно-следственной связью, называется **факторной системой**.

Модель факторной системы - это математическая формула, выражающая реальные связи между анализируемыми явлениями. В общем виде она может быть представлена так:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

где y - резульативный признак;

x_i - факторные признаки.

Факторный анализ – методика комплексного и системного изучения и измерения воздействия факторов на величину резульативных показателей.

Детерминированный факторный анализ представляет собой методику исследования влияния факторов, связь которых с резульативным показателем носит функциональный характер, т. е. когда резульативный показатель факторной модели представлен в виде произведения, частного или алгебраической суммы факторов.

Стохастический анализ представляет собой методику исследования факторов, связь которых с резульативным показателем в отличие от функциональной является неполной, вероятностной (корреляционной).

При **прямом факторном анализе** исследование ведется дедуктивным способом - от общего к частному. **Обратный факторный анализ** осуществляет исследование причинно-следственных связей способом логичной индукции - от частных, отдельных факторов к обобщающим.

Факторный анализ показателя взаимодействия.

1. Преобразование формулы показателя взаимодействия в мультипликативную модель вида

$$Y = \prod_{i=1}^n x_i,$$

где

Y — результирующая функция (показатель взаимодействия технологической цепочки);

X — вектор факторов, от которых зависит результирующая функция.

$$ПВ = \frac{\Pi_n}{BA_n * \mathcal{E}_{cr}} = \Pi_n * \frac{1}{BA_n} * \frac{1}{\mathcal{E}_{cr}}$$

2. Определяются исходные значения факторов в начальный (X_0) и конечный (X_1) периоды исследования.
3. Определяется приращение (Δx_i) каждого фактора за исследуемый период времени

$$\Delta x_i = x_{i1} - x_{i0}, \quad i = 1, \dots, n \quad (n - \text{количество факторов}),$$

где

x_{i0} — величина i -го фактора в начальном периоде;

x_{i1} — величина i -го фактора в конечном периоде.

4. Вычисляется влияние приращения каждого фактора на приращение показателя взаимодействия за исследуемый период времени

$$\Delta Y_{X_i} = \prod_{k=1}^{i-1} \Delta X_{k0} * \Delta X_i * \prod_{k=i+1}^n \Delta X_{k1}, \quad (n - \text{количество факторов}),$$

при этом

$$\Delta Y = \sum_{i=1}^n \Delta Y_{X_i}.$$

5. По полученному значению ΔY_{X_i} определяется, изменение какого фактора оказало максимальное влияние на изменение значения показателя взаимодействия предприятия.
6. Если период исследования состоит из нескольких промежутков времени, то оценить влияние изменения факторов на изменение показателя взаимодействия можно на каждом промежутке. В этом случае конечное значение фактора на предыдущем интервале является начальным значением для последующего.

Факторный анализ рентабельности активов

Мультипликативную модель рентабельности активов представим в следующем виде:

$$P_o = \frac{\Pi}{BA} = \frac{\Pi}{BP} * \frac{BP}{TA} * \frac{TA}{CK} * \frac{CK}{BA},$$

где *показатели*:

BP – выручка от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость);

TA – текущие активы фирмы;

CK – собственный капитал фирмы;

BA – всего активов или валюта баланса;

факторы:

ПП = Π / BP – прибыльность продаж (показывает, сколько рублей чистой прибыли получено с каждого рубля реализации);

$O_a = BP / TA$ – оборачиваемость активов (показывает количество оборотов всего оборотного капитала за анализируемый период);

$K_m = TA / CK$ – коэффициент маневренности в одной из своих модификаций (показывает долю собственного капитала в финансировании оборотного капитала);

$K_{од} = CK / BA$ – коэффициент общей платежеспособности (показывает долю собственного капитала в имуществе фирмы).

Факторный анализ рентабельности собственного капитала

Факторный анализ рентабельности собственного капитала проводится на основе так называемой Dupont-формулы, устанавливающей взаимосвязь между рентабельностью собственного капитала и тремя основными финансо-

выми показателями предприятия: прибыльностью продаж, оборачиваемостью всех активов и финансовым рычагом в одной из его модификаций:

$$P_o = \frac{\Pi}{СК} = \frac{\Pi}{ВР} * \frac{ВР}{ВА} * \frac{ВА}{СК},$$

где факторы:

ПП = $\Pi / ВР$ – прибыльность продаж;

$O_a = ВР / ВА$ – оборачиваемость всех активов;

ФР = $ВА / СК$ – коэффициент капитализации, показывающий структуру источников (пассивов).

Анализ вероятности банкротства с использованием модели Альтмана

$$Y = x_1 * 1,2 + x_2 * 1,2 + x_3 * 3,3 + x_4 * 0,6 + x_5,$$

$x_1 = ТА / ВБ$ – отношение оборотного капитала к сумме активов фирмы;

$x_2 = ДК / ВБ$ – отношение нераспределенного дохода к сумме активов;

$x_3 = \Pi_{осд} / ВБ$ – отношение операционных доходов (до вычета процентов и налогов) к сумме активов;

$x_4 = УК / ВБ$ – отношение рыночной стоимости акций фирмы к общей сумме активов;

$x_5 = ВР / ВБ$ – отношение суммы продаж к сумме активов.

Значение Y	Вероятность банкротства
менее 1.8	очень высокая
от 1.81 до 2.7	высокая
от 2.71 до 2.99	средняя
от 3.0	низкая

Задача 1.

Рассмотрим ТЦ, состоящую из 4-рех предприятий, которые имеют следующие исходные показатели для анализа, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Наименование	Предприятия			
	1	2	3	4
Чистая прибыль предприятия i, млн. руб.	25	30	10	34
Валовые активы предприятия i, млн. руб.	80	90	50	70

Рассчитать интегральную эффективность технологической цепочки, среднюю эффективность предприятий-участников ТЦ и сделать вывод о том, является ли функционирование предприятий в качестве технологической цепочки более эффективным, чем их функционирование как самостоятельных предприятий.

Задача 2.

Пусть имеются 5 предприятий, по которым на начальный и конечный периоды имеется следующая информация (таблица 2 и таблица 3).

Таблица 2.

Начальный период					
Предприятия	1	2	3	4	5
П _i , млн. руб.	20	35	20	25	41
ВА _i , млн. руб.	1 500	1 200	1 800	2 000	1 000
Э _i					

Таблица 3

Конечный период					
Предприятия	1	2	3	4	5
П _i , млн. руб.	35	38	28	32	40
ВА _i , млн. руб.	1 600	1 450	2 000	1 670	1 600
Э _i					

Вычислить для каждого периода показатели взаимодействия с поправкой на каждое предприятие j , затем зафиксировав значения j , определить узкие места для каждого периода. Для этого заполним таблицы 4 и 5:

Таблица 4

Начальный период					
Предприятия	1	2	3	4	5
ПВ с поправкой					
Выявление узкого места					

Таблица 5

Конечный период					
Предприятия	1	2	3	4	5
ПВ с поправкой					
Выявление узкого места					

Задача 3.

Рассчитайте значение показателя взаимодействия по данным таблицы 6.

Таблица 6

Наименование	Пр-е 1	Пр-е 2	Пр-е3
Чистая прибыль, млн. руб.	100	120	110
Всего активов, млн. руб.	1 200	1 350	1 410
Эффективность	0,083	0,089	0,078

Рассчитать, что более эффективно - взаимодействие предприятий в качестве группы или их работа по отдельности.

Задача 4.

Пусть имеются результирующая функция Y и факторы x_1, x_2, x_3 , заполнить таблицу 7:

Таблица 7

	Начальный период	Конечный период
Результирующая функция	Y_0	Y_1
Фактор 1	X_{10}	X_{11}
Фактор 2	X_{20}	X_{21}
Фактор 3	X_{30}	X_{31}

Применив метод цепных подстановок, необходимо выявить изменение какого из факторов в наибольшей степени повлияло на снижение эффективности деятельности технологической цепочки. Значения исходных показателей в таблице 8.

Таблица 8

Значения исходных показателей

Наименование	Начальный период	Конечный период
Фактор 1 – $\Pi_{Ц} / 1 \text{ у.е.}$	161 000 000	173 000 000
Валовые активы цепочки $BA_{Ц}$	7 500 000 000	8 320 000 000
Фактор 2 – $1 \text{ у.е.} / BA_{Ц}$	$1,33 * 10^{-10}$	$1,20 * 10^{-10}$
Средняя эффективность $\mathcal{E}_{ср}$	0,0241	0,0212
Фактор 3 – $1 / \mathcal{E}_{ср}$	41,51	47,08
Результирующая функция ПВ	0,8911	0,9786

Результаты расчетов оформить в табл. форме.

Таблица 9

Влияющий фактор	Влияние
Фактор 1 – $\Pi_{Ц} / 1 \text{ у.е.}$	
Фактор 2 – $1 \text{ у.е.} / BA_{Ц}$	
Фактор 3 – $1 / \mathcal{E}_{ср}$	
Сумма влияний	
Изменение показателя взаимодействия	

По данным таблицы 9 сделать вывод, какой фактор в большей степени повлиял на увеличение показателя взаимодействия.

Тест

- Как называется показатель, с помощью которого соотносятся интегральный показатель эффективности функционирования ТЦ и показатель, отражающий общую эффективность функционирования предприятий, действующих самостоятельно?
 - показатель зависимости;
 - показатель независимости;
 - показатель взаимодействия.
- Сколько этапов контроля деятельности ФПГ (без учета контроля деятельности предприятия – узкого места ТЦ)?
 - 1;

- б) 3;
в) 5.
3. На каком этапе контроля проводится выявление узкого места в цепочке?
а) 1;
б) 3;
в) 5.
4. Какой показатель показывает, какую минимальную сумму предприятие должно получить при реализации продукции, чтобы покрыть свои издержки?
а) прибыльность деятельности;
б) общая рентабельность;
в) точка безубыточности.
5. Как называется формула для факторного анализа рентабельности собственного капитала?
а) Ротшильд-формула;
б) Рокфеллер-формула;
в) Дюпон-формула.
6. Имя создателя формулы вероятности банкротства?
а) Аганбегян;
б) Альтман;
в) Альтов.
7. Сколько степеней вероятности банкротства предложил Альтман?
а) 2;
б) 4;
в) 6.
8. Каким этапом цикла корпоративного управления является формирование управляющего воздействия?
а) начальным;
б) промежуточным;
в) завершающим.
9. Контроль деятельности предприятия – узкого места технологической цепочки включает в себя:
а) анализ финансовой отчетности и факторный анализ предприятия;
б) расчет показателя взаимодействия;
в) расчет показателя взаимодействия с поправкой на j – тое предприятие.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

Тема: «Деятельность ФПГ за рубежом»

Цель работы: изучить особенности деятельности ФПГ США, Японии, Южной Кореи, Германии.

Методические указания

Финансово-промышленные группы США. На сегодняшний день в США получили распространение два основных типа ФПГ. В первом случае консолидирующим ядром группы выступает банковский холдинг, во втором – производственно-технологический комплекс. К наиболее известным ФПГ США, основу которых составляют крупнейшие финансовые институты, относятся группы **«Чейз», «Морган», «Меллон», «Лимен-Голдмен, Сакс»** и др.

Финансовая составляющая группы **«Чейз»** включает коммерческий банк «Chase Manhattan Corp.» и две компании по страхованию жизни («Metropolitan Life Insurance» и «Akvitable Life»). Промышленная составляющая группы – это 21 нефинансовая корпорация, в том числе пять транспортных компаний, включая три авиакомпания и две железные дороги, две авиастроительные компании, две химические компании, две компании розничной торговли. Каждая из них входит в число 100 крупнейших компаний США. На сегодняшний день «Chase Manhattan Corp.» является ведущим банком США и располагает активами в 300 млрд. долл.

Группа **«Морган»** отличается большей специализацией по отраслям промышленности. Характерной чертой группы **«Меллон»** является то, что ее финансовые учреждения редко делают контроль над нефинансовыми корпорациями с другими финансовыми институтами либо индивидуальными владельцами. Основное предпочтение данная группа отдает компаниям тяжелого машиностроения.

К ФПГ, основу которых составляет крупная промышленная компания, можно отнести группы **«Дженерал моторз», «Дюпон», «Дженерал элек-трик», «Форд моторз», «АТ&Т»** и др., которые в свою очередь владеют банками и финансовыми компаниями.

Японские суданы. Промышленный комплекс Японии сегодня состоит фактически из шести равновеликих экономических комплексов – финансово-промышленных групп (японский вариант – суданы): **«Мицубиси», «Мицуи», «Сумитомо», «Даичи Канги», «Фуе», «Санва»**. Совокупный годовой объем продаж шести групп-гигантов составляет примерно 14 – 15% валового национального продукта страны. Они контролируют (с учетом входящих в них компаний) примерно 50% промышленных активов страны. На торговые фирмы суданов приходится более половины экспортно-импортных операций, их доля в импорте отдельных товаров достигает 90%. Коммерческие и трастовые банки групп контролируют около 40% общего капитала всей банковской системы страны, а страховые компании – 55% всего страхового капитала.

«Мицуби» – основу группы составляет горизонтальное объединение 29 головных фирм (крупнейших промышленных и финансовых комплексов) на основе перекрестного владения акциями (их доля составляет 28,93%). Главный банк – Сакура банк (Sacura bank Ltd.). Он занимает шестое место в списке крупнейших банков мира, владеет сетью дочерних банков, страховой и лизинговой компаниями. Центральная торговая фирма группы – «Мицуби Бусан». Промышленную основу группы составляет 27 производственных предприятий (кэйрецу), построенных по принципу вертикальной интеграции. Каждая головная компания является материнской по отношению к находящейся под ее контролем фирмам.

Южнокорейские чеболи. Для Южной Кореи, как может быть ни для какой другой страны, характерна высокая степень концентрации производства и капитала, монополизация несколькими крупными финансово-промышленными группами почти всех отраслей экономики. Практически все крупные и средние предприятия принадлежат различным группам, которых уже насчитывается несколько десятков («Самсунг», «Дэу», «Голд Стар» (LG), «Хендэ» и т. д.). Крупнейшие среди них («чеболи» или «чаеболы» – корейский вариант названия) во многом схожи с ведущими финансово-промышленными группами в Японии (сюданами). Отличия же связаны с тем, что корейские группы базируются на семейном капитале.

Финансово-промышленные объединения Германии. Характерная особенность германской традиции состоит в тесной связи банков с промышленностью. Например, вокруг Deutsche Bank AG группируются такие известные промышленные концерны, как **Bosch, Siemens**, а вокруг Dresdner Bank AG – **Hochst, Grundig, Krupp**. Кроме трех крупнейших ФПГ, во главе которых находятся ведущие банки страны, в Германии существуют и такие группы, где цементирующим звеном является промышленное объединение (концерн), хотя банковский капитал имеет несколько равных ему по силе и значению представителей. К числу таких ФПГ можно было бы отнести группы **«ИГ Фарбениндустри»**, **Флика, Тиссена-Оппенгейма. «Даймлер-Бенц»**, а также региональные ФПГ, играющие в экономике ФРГ существенную роль, но отличающиеся от перечисленных.

Задание

Проанализировать деятельность ведущих мировых ФПГ и ТНК: Samsung Group, LG, Toyota, General Motors, Sony, «Deutsche Bank AG», «Dresdner Bank AG», «Commerzbank AG», Adidas AG, Siemens AG, и др.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8

Тема: «Деятельность ФПГ Беларуси»

Цель: изучить особенности функционирования российско-белорусских ФПГ и ТНК.

Методические указания

Задание: изучить эффективность функционирования белорусских ФПГ и ТНК («БелРусАвто», «Нижегородские автомобили», «Интеграл», «Точность», «Формаш», ФПГ «МОСТ», «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Интеррос» и др.). Сделать выводы и оформить их в табл. форме.

Название ФПГ или ТНК, год создания	Производственная деятельность	Предприятия входящие в группу (ТНК)	Страна базирования промышленного капитала	Финансовый блок группы	+	-

Итоговый тест

- Основные преимущества создания ФПГ это:
 - восстановление производственных связей;
 - создание инвестиционной привлекательности;
 - отстаивание интересов группы в государственных структурах;
 - организация внутригрупповых потоков платежей в виде векселей;
 - все верно.
- По форме производственной интеграции ФПГ могут быть:
 - горизонтально интегрированные, вертикально интегрированные, конгломераты;
 - горизонтально интегрированные, вертикально интегрированные;
 - финансово-промышленные или промышленно-финансовые.
- Объединение предприятий в ФПГ, выпускающих одинаковую продукцию на одних и тех же стадиях производства, носит название:
 - горизонтальная ФПГ;
 - вертикальная ФПГ;
 - конгломерат.
- К ФПГ «де-факто» чаще всего относятся :
 - группы, предметом которых является добыча, производство и переработка нефти, газа;
 - группы, объединяющиеся вокруг больших банков;
 - вертикально интегрированные группы;
 - группы, где осуществляется централизованное управление ;
 - группы, связанные с криминалом.

5. Чаще всего ФПГ «де-факто» образованы в виде :
- а) холдинга;
 - б) треста;
 - в) ассоциации;
 - г) концерна.
6. "Уральские заводы", "Формаш", "Интеррос", "Славянская бумага", "Российский алмазный союз":
- а) ФПГ «де-юре»;
 - б) ФПГ «де-факто»;
 - в) не являются ФПГ.
7. Одни компании имеют значительное имущественное влияние на других участников группы в :
- а) ФПГ «де-юре»;
 - б) ФПГ «де-факто»;
 - в) ФПГ не предусматривает значительное имущественное влияние на других участников группы.
8. Основной собственник ОАО «Газпром» (37%):
- а) Российская Федерация;
 - б) дочерние фирмы «Газпрома»;
 - в) иностранные инвесторы.
9. Основной собственник ОАО «ЛУКОЙЛ» (50% акций):
- а) государство;
 - б) иностранные инвесторы;
 - в) компании группы «Никойл»;
 - г) нет верного ответа.
10. ФПГ в России образуются главным образом посредством:
- а) слияний и поглощений одних компаний другими;
 - б) как простое объединение различных предприятий и ком. банков.
11. Одна из наиболее известных официально зарегистрированных ФПГ в России это:
- а) «Интеррос»;
 - б) группа «МОСТ»;
 - в) «ЛУКОЙЛ».
12. Группа «Интеррос» связана с :
- а) автомобилестроением;
 - б) добычей нефти;
 - в) добычей цветных металлов;
 - г) нет верного ответа.
13. Проблема корпоративного управления заключается в:
- а) несовпадении интересов менеджеров и акционеров;
 - б) нехватке финансовых средств;
 - в) отсутствии управленческого опыта у руководящего звена.

14. Дайте определение технологической цепочки.

а) технологическая цепочка – упорядоченная в порядке выполнения операций по переработке сырья совокупность юридических лиц, осуществляющих производственную деятельность по изготовлению конечного продукта ТЦ в рамках полного технологического цикла;

б) технологическая цепочка – совокупность предприятий, подчиненных одному министерству и выполняющая операции по технологическому контролю продукции других предприятий.

15. По какому принципу выстраиваются предприятия в технологической цепочке?

а) по объему активов;

б) по последовательности выполнения операций в рамках технологической цепочки;

в) по величине чистой прибыли.

16. Что такое эффективность?

а) эффективность – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации;

б) эффективность – скорость превращения затрат в прибыль;

в) эффективность – отношение выручки и совокупных активов предприятия.

17. Дайте понятие интегральной эффективности.

а) интегральная эффективность – суммарная прибыль предприятий технологической цепочки;

б) интегральная эффективность – величина, показывающая, какой интегральный экономический эффект получен технологической цепочкой от использования всех активов ТЦ;

в) интегральная эффективность – суммарные активы предприятий ФПГ.

18. Назовите третий этап цикла управления ФПГ.

а) анализ возможностей;

б) организация;

в) мотивация.

19. Какие этапы входят в анализ возможностей ФПГ?

а) анализ продукции, анализ внутренней структуры, анализ внешнего окружения;

б) анализ производственных площадей, анализ качества управления, анализ цен на продукцию;

в) анализ предприятий конкурентов, анализ таможенных пошлин, анализ мирового опыта.

20. Назовите один из основных показателей предварительного анализа предприятия - потенциального смежника.

а) валюта баланса;

б) корпоративное участие;

в) чистая прибыль;

г) ликвидность.

21. Как рекомендуется определять срок окупаемости проекта?

- а) с учетом дисконтирования;
- б) без учета дисконтирования.

22. При организации работы ФПГ по принципу горизонтальной корпорации могут достигаться следующие преимущества:

- а) минимизация затрат, необходимых для функционирования всей группы;
- б) создание имиджа группы, как следствие, повышение курсовой стоимости акций предприятий – участников;
- в) повышение управляемости за счет снижения числа промежуточных звеньев в схеме управления;
- г) все ответы верны.

23. Эффективность деятельности ФПГ и ТНК определяют следующие факторы:

- а) структура, системы, стиль, персонал, профессионализм, стратегия, разделяемые ценности;
- б) персонал, профессионализм, стратегия;
- в) инвестиции и профессионализм руководящего состава.

24. Как называется показатель, с помощью которого соотносятся интегральный показатель эффективности функционирования ТЦ и показатель, отражающий общую эффективность функционирования предприятий, действующих самостоятельно?

- а) показатель зависимости;
- б) показатель независимости;
- в) показатель взаимодействия.

25. Контроль деятельности предприятия – узкого места технологической цепочки включает в себя:

- а) анализ финансовой отчетности и факторный анализ предприятия;
- б) расчет показателя взаимодействия;
- в) расчет показателя взаимодействия с поправкой на j – тое предприятие.

26. Банк, как внутренний финансовый институт ФПГ, выполняет роль:

- а) «карманного» банка;
- б) финансового центра группы;
- в) может играть роль «карманного» банка или финансового центра в зависимости от своей позиции в ФПГ.

27. Риск ради расширения дела характерен в основном для:

- а) промышленно-финансовых групп;
- б) финансово-промышленных групп;
- в) для обеих групп.

28. Банк в составе ФПГ аккумулирует ресурсы предприятий ФПГ, но также может обслуживать и других клиентов (не входящих в состав ФПГ):

- а) да;
- б) нет.

29. Выгоду банк в составе ФПГ получает за счет высоких процентов по кредиту:

- а) да;
- б) нет.

30. Финансовый менеджмент в рамках ФПГ всегда выполняет банк:

- а) да;
- б) нет.

31. Показатель взаимодействия представляет собой:

- а) соотношение интегральной эффективности технологической цепочки и средней эффективности предприятий-участников ТЦ;
- б) соотношение чистой прибыли всей ФПГ и валовых активов ФПГ;
- в) соотношение эффективности каждого предприятия ФПГ и средней хронологической эффективности его.

32. Узкое место ТЦ :

- а) предприятие ТЦ с наименьшим показателем взаимодействия;
- б) предприятие ТЦ с наихудшими показателями финансовой отчетности;
- в) предприятие, деятельность которого снижает интегральный показатель взаимодействия ТЦ.

33. Контроль за деятельностью технологической цепочки в целом включает в себя:

- а) анализ качества взаимодействия предприятий участников ТЦ; анализ влияния факторов на изменение ПВ; выявление узкого места в цепочке;
- б) анализ качества взаимодействия предприятий участников ТЦ; анализ влияния факторов на изменение ПВ;
- в) анализ финансовой отчетности и факторный анализ предприятия.

34. К участникам корпоративных отношений относятся:

- а) акционеры и менеджеры (управляющие);
- б) акционеры, поставщики, местное население, служащие, покупатели и кредиторы;
- в) акционеры корпоративной структуры.

35. Объединительный принцип корпоративных структур базируется на:

- а) синергическом эффекте;

б) экономическом эффекте, возникающем в результате взаимодействия отдельных составляющих корпоративной структуры;

в) на централизованном управлении, свойственном корпоративной структуре.

36. Какие модели корпоративного управления существуют в мире?

а) англо-американская, немецкая и японская;

б) англо-американская и японская;

в) англо-американская, восточно-азиатская и европейская.

37. Ключевые участники англо-американской модели корпоративного управления:

а) менеджеры, директора и акционеры;

б) акционеры и менеджеры;

в) главный участник – акционеры.

38. В состав Совета директоров в англо-американской модели входят:

а) только «инсайдеры»;

б) только «аутсайдеры»;

в) «инсайдеры» и «аутсайдеры».

39. Самые жесткие требования к раскрытию информации характерны:

а) немецкой модели;

б) японской модели;

в) англо-американской модели.

40. Основной держатель акций в японской модели это:

а) финансовые организации и корпорации;

б) государство;

в) индивидуальный акционер.

Задача.

Пусть имеются 5 предприятий, по которым имеется следующая информация.

Таблица 1

Предприятия	1	2	3	4	5
P_i , млн. руб.	35	38	28	32	40
VA_i , млн. руб.	1 600	1 450	2 000	1 670	1 600
Σi					

Вычислить для показателей взаимодействия с поправкой на каждое предприятие j , затем зафиксировав значения j и определить узкое ТЦ. Заполнить таблицу 2:

Таблица 2

Предприятия	1	2	3	4	5
ПВ с поправкой					
Выявление узкого места					

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Основная литература.

1. Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А. Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: теория и практика. – М., 1998.
2. Ильин М., Тихоно А. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. – М., 2002.
3. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. - Мн.: Армита - Маркетинг, Менеджмент, 2001.
4. Макарова Г.Л. Организация ФПГ. – М., 1998.
5. Мовсесян А.Г. Методологические основы обеспечения устойчивости финансово-промышленных групп. – М., 1997.
6. Орехов С.А., Селезнев В.А. Менеджмент финансово-промышленных групп: Учебно-практическое пособие. - М.: МЭСИ, 2004.

Дополнительная учебная и научная литература.

1. Винслав Ю.Б. Российские ФПГ: пройденный путь и императивы роста // Российский экономический журнал. - 1996. - №5-6.
2. Винслав Ю.Б. Отечественные ФПГ: достигнутые рубежи и задачи развития // Российский экономический журнал. – 1997. - №9.
3. Винслав Ю.Б., Гуськов Э. Факторы и пути повышения эффективности работы отечественных финансово-промышленных групп // Российский экономический журнал. – 1996. - №7.
4. Винслав Ю.Б. Государственное регулирование и проектирование корпоративных структур // Российский экономический журнал. – 1997. - №1.
5. Дементьев В.Е. Государственное регулирование ФПГ. – М., 1998.
6. Дементьев В.Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие. – М., 1998.
7. Дементьев В.Е. Становление ФПГ и ТФПГ в российской экономике. – М., 1998.
8. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987.
9. Ленский Е.В., Цветков В.А. Финансово-промышленные группы Российской Федерации: полученный опыт и прогностические тенденции дальнейшего развития. – М., 1999.
10. Михайлов Д. Финансово-промышленные группы: специфика России// МЭИМО. 1997. №4.
11. Мовсесян А.Г. Интеграция банковского и промышленного капитала: современные мировые тенденции и проблемы развития в России. – М., 1997.
12. Орехов С.А. Менеджмент финансово-промышленных групп. Курс лекций. - М.: МЭСИ, 1999.

13. Орехов С.А. Проблемы диверсификации во внешнеэкономической деятельности корпораций. Практика международных расчетов и механизмы валютного регулирования. – М.: ИНИОН РАН, 2001.
14. Орехов С.А., Селезнев В.А. Теория корпоративного управления: Учебно-практическое пособие. – М.: МЭСИ, 2004.
15. Уткин Э.А., Эскиндаров М.А. Финансово-промышленные группы. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998.
16. Финансово-промышленные группы Российской Федерации: справочник/ Под ред. Ю.Б.Винслава. – М.: МАЦ, 1996.
17. Финансово-промышленные группы: зарубежный опыт и реалии России / Под редакцией Мовсесяна А. Г. и Смитенко Б. - М., 1996.

Нормативные правовые акты Республики Беларусь.

1. Указ Президента Республики Беларусь № 482 от 27.11.1995 г. «О создании и деятельности в республике хозяйственных групп».
2. Закон Республики Беларусь от 4 июня 1999 г. «О финансово-промышленных группах».
3. Положение о государственной регистрации хозяйственных групп, утвержденное Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 27 октября 1999 г. № 1665 в редакции Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 27 сентября 2002 №1334.
4. Рекомендательный законодательный акт от 17 февраля 1996 г. «О финансово-промышленных группах».

Учебное издание

Составитель: *Четырбок Наталья Петровна*

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ по дисциплине
**«Финансово-промышленные группы и
транснациональные корпорации»**

для студентов специальности
25 01 03 «Мировая экономика»
дневной формы обучения

Ответственный за выпуск: Четырбок Н.П.

Редактор: Строкач Т.В.

Компьютерная верстка: Боровикова Е.А.

Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано к печати 28.06.2007. Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага «Снегурочка».
Усл. печ. л. 2,3. Уч.-изд. л. 2,5. Зак. № 700. Тираж 100 экз. Отпечатано на
ризографе Учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267