

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики

В.А. Перепёлкин

**ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СТРУКТУРА
(ОПЫТ ФРГ)**

*Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Самара
Издательство «Самарский университет»
2009

УДК 338.4
ББК 65.9(2)29
П 27

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор В. М. Шепелёв;
кандидат экономических наук, доцент М. Ю. Иванов

Перепёлкин, В. А.

П 27 **Предприятие как предпринимательская структура (опыт ФРГ) : учебное пособие / В. А. Перепёлкин. – Самара : Изд-во «Самарский университет», 2009. – 96 с.**

В учебном пособии дана характеристика организации и управления предприятием, работающим в рыночных условиях. Рассматривается опыт стран с развитой рыночной экономикой и традициями свободного предпринимательства (в основном – Федеративной Республики Германия), изложены основные принципы построения и функционирования предприятия в качестве предпринимательской структуры.

Предназначено студентам дневной и заочной формы обучения специальности «Документоведение и документационное обеспечение управления», изучающим дисциплины «Менеджмент» и «Предпринимательство».

УДК 338.4
ББК 65.9(2)29

*Издание подготовлено при содействии научного фонда
«Немецкие академические обмены» (DAAD).*

- © Перепёлкин В. А., 2009
- © Самарский государственный университет, 2009
- © Оформление. Издательство «Самарский университет», 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| Глава I. Предпринимательская деятельность, организационно-правовые формы ее ведения..... | 6 |
| Тема 1. Эволюция понятия «предпринимательство». Предприятие и предпринимательская структура..... | 6 |
| Тема 2. Организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности в России и за рубежом: сравнительный анализ..... | 12 |
| Глава II. Предприятие как социотехническая система. Экономическая и социальная роль предприятия..... | 49 |
| Тема 1. Характерные черты доиндустриальной, индустриальной и постиндустриальной моделей производства..... | 49 |
| Тема 2. Значение предприятия для работника и национальной экономики..... | 55 |
| Тема 3. Трудовые отношения на предприятии. Предприятие как социотехническая система..... | 56 |
| Глава III. Организационное строение предприятия. Составные части системы менеджмента в предпринимательской структуре..... | 69 |
| Тема 1. Субъекты принятия управленческих решений. Правовые основы работы совета предприятия в ФРГ..... | 69 |
| Тема 2. Базовые понятия организационной деятельности..... | 74 |
| Тема 3. Организационные структуры управления предприятием..... | 78 |
| Тема 4. Системы управления предприятием..... | 83 |
| Заключение..... | 91 |
| Рекомендуемый библиографический список..... | 92 |
| Приложение..... | 93 |

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика таких стран, как Россия и Германия, олицетворяется миллионами участвующих в экономической деятельности хозяйственных субъектов, которые принято выделять в три основные группы:

а) частные домашние хозяйства, осуществляющие потребление и предлагающие изготовленные в них изделия, а также услуги, например, свой труд;

б) предприятия, являющиеся одновременно потребителями и продавцами товаров и услуг, а также производственными единицами;

в) государственные учреждения, выступающие в качестве потребителей произведенных товаров и услуг, а также производителей и продавцов общественных благ, таких, например, как места в детских садах, больницах и государственных учебных заведениях.

Хозяйственные субъекты взаимно связаны между собой, участвуя в связях в качестве потребителей по отношению к торговым, транспортным и страховым организациям, в качестве вкладчиков по отношению к кредитным учреждениям, работников по отношению к работодателям, налогоплательщиков и потребителей социальных услуг по отношению к государству и службам социального обеспечения. Переплетение хозяйственных субъектов, взаимодействующих в рамках экономики, неизбежно становится более тесным и многосторонним в силу того, что потребление и производство отделены друг от друга. Например, организационно, когда производители почти ничего не потребляют из произведенного ими; пространственно, поскольку место производства редко является и местом потребления; а также во времени, так как производимое сегодня потребляется лишь спустя дни, месяцы и годы.

Помимо безостановочного функционирования, рынок требует от экономического процесса, идущего в условиях организационной, временной и пространственной разобщенности, еще и максимально возможной эффективности. В силу этого координация деятельности миллионов взаимодействующих субъектов становится центральной проблемой рыночной экономики. Она имеет два взаимосвязанных между собой аспекта: глобальный общехозяйственный, заключающийся в достижении сбалансированного развития национальной экономики и ее устойчивого экономического роста; и индивидуально-хозяйственный, связанный с обеспечением согласованной деятельности отдельных элементов экономики, в частности предприятий. Между последними имеет место функциональное распределение

как задач по добыче и обработке сырья, по изготовлению средств производства и предметов потребления, так и по транспортировке грузов, транспортному страхованию, складированию, предоставлению в пользование средств коммуникации (транспорт, почта, связь).

Определению места предприятия в рыночной среде и описанию характера взаимодействия между собой его подразделений и служб было уделено основное внимание в предлагаемой читателю работе.

Почему материал для анализа функционирования предприятия в рыночной среде взят преимущественно из опыта, накопленного в Федеративной Республике Германия, а не в какой-либо другой экономически развитой стране? Основанием для этого стали следующие соображения. Главной задачей предприятия в ФРГ считается всемерное удовлетворение общественных потребностей в его продукции (работах, услугах) с высокими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах, увеличение вклада в достижение социального благополучия и прогресса в обществе и на этой основе обеспечение роста благосостояния занятых на предприятии. Экономические цели при подобной постановке задачи органически связаны с социальными, что отражает общий подход, получивший всеобщее признание в ФРГ в виде концепции социального рыночного хозяйства. Оно рассматривается рядом германских ученых как «третий путь», пролегающий между необузданным, лишенным целенаправленно сформированного порядка рыночным капитализмом XIX – начала XX веков и централизованно управляемой экономикой.

Стремление придать современному промышленному обществу дееспособное и одновременно достойное человека устройство привело к попытке синтеза гарантированной правовым государством экономической свободы с такими идеалами социального государства, как социальная защищенность и справедливость. На наш взгляд, идея сочетания свободы и справедливости через посредство сильной государственной власти внутренне близка российскому обществу и способна объединить его в сложный период становления рыночных отношений. Несомненный интерес для владельцев и трудовых коллективов приватизированных предприятий России представляет опыт организации производства и управления на предприятиях ФРГ, характеризующийся безупречной законодательной базой регулирования деятельности предпринимательских структур, четкой организацией хода технологического процесса и широким участием работников в управлении предприятием через совет предприятия. Но прежде всего книга будет полезна студентам высших учебных заведений при изучении ими организации работы предприятия в условиях зрелой рыночной экономики.

ГЛАВА I. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ЕЕ ВЕДЕНИЯ

Тема I. Эволюция понятия «предпринимательство». Предприятие и предпринимательская структура

Термин «предпринимательство» был введен в оборот в XVIII веке английским экономистом Ричардом Кантильоном. Предприниматель – это человек, занятый деятельностью, приносящей неопределенный доход. Причем это мог быть и купец, и крестьянин, и разбойник, и нищий. Позже английские классики политической экономии от Адама Смита до Джона Стюарта Милля значительно сузили трактовку понятия «предпринимательство». Согласно их мнению, предпринимателем считается только собственник, хозяин, работодатель, некий «денежный человек». Иначе говоря, заниматься предпринимательской деятельностью может лишь тот, кто обладает капиталом. Такое представление отражало реалии экономической жизни того времени, ибо создатели и руководители деловых предприятий XVIII – XIX веков одновременно были и их единственными собственниками, а получить кредит на создание собственного дела было крайне затруднительно.

Дальнейшая эволюция в понимании предпринимательства связана с идеями французского экономиста Жана Батиста Сэя, который первым начал проводить разграничение между предпринимателем и поставщиком факторов производства. Он определял «чистого» предпринимателя как организатора производства, а предпринимательство – в качестве деятельности по перемещению факторов производства из областей с низкой производительностью и низких доходов в области более высокой производительности и прибыльности. Данная идея впоследствии была развита американским экономистом австрийского происхождения Йозефом Шумпетером. Введение на коммерческой основе продуктовых, технологических и организационных новшеств, по Шумпетеру, составляет основной смысл предпринимательской деятельности. Исходя из такой трактовки, в полной мере не является предпринимателем владелец фирмы, которая год за годом производит один и тот же продукт или предоставляет одни и те же услуги. Такой деловой человек осуществляет лишь воспроизводственные функции, не имеющие поискового характера; он не стремится к открытию новых возможностей для хозяйственной активности, заключающихся в освоении новых рынков, в переходе к производству новых товаров и услуг, в выходе на новые финансовые и материальные ресурсы, во внедрении организационных новшеств. Применительно к такому предпринимателю часто звучит утверждение, что успех и склонность к соперничеству не обязательно сопутствуют друг другу. Победы над конкурентом можно добиваться не посредством организации каких-либо действий против него, а благодаря но-

вовведениям, создающим новые возможности ведения бизнеса. Впрочем, универсальность подобного определения предпринимательства ставится под сомнение учеными, считающими, что Йозеф Шумпетер дал описание всего лишь исторически ограниченного типа предпринимателя, получившего широкое распространение в ходе радикальных изменений технического развития передовых стран Западной Европы и Америки начала XX века. По их мнению, для встречающихся в повседневной жизни предпринимателей гораздо важнее выполнение ими властных функций, нежели инициирование нововведений. Компромиссное определение было предложено Фридрихом фон Хайеком, утверждавшим, что делом предпринимателя является не просто экспериментирование с новыми технологическими методами, а отбор из множества возможных методов наиболее пригодных для снабжения самым дешевым способом тем, в чем люди в настоящий момент больше всего нуждаются.

Определяя создание потребителя в качестве главной цели бизнеса, предприниматель рассматривает продажу товара или предоставление услуги как средство общения с потребителями. Если последние не удовлетворены, он меняет весь образ своих действий, свою рыночную политику и концепцию товара или услуги, а не ограничивается лишь изменениями в процессе продажи. Совершенно не обязательно, что предприниматели лично занимаются всеми этими проблемами, поскольку они могут быть переданы работающим по найму менеджерам, но главное заключается в том, что истинный предприниматель выступает движущей силой творческой активности и предпринимчивости в экономической сфере. Будучи самостоятельным агентом рынка, он действует на свой страх и риск, под свою ответственность, в том числе имущественную. Поскольку рыночная экономика развивается циклически, тенденции ее движения регулярно сменяют друг друга: за взлетом следует замедление или падение деловой активности, затем вновь начинается оживление. Неопределенность и неустойчивость порождают риск как неотъемлемую черту предпринимательской деятельности. Постоянные изменения на рынках воспитывают в предпринимателе обостренное чувство интуиции и специфические навыки, позволяющие ему проводить упреждающие действия и благодаря им чувствовать себя более уверенно.

Правовое определение предпринимательства в отличие от экономического не включает инновационную характеристику данного вида хозяйственной деятельности. В Гражданском кодексе РФ (п. 1, ст. 2) **предпринимательская деятельность определяется в качестве самостоятельной, осуществляемой на свой риск деятельности, направленной на систематическое получение прибыли от производства и продажи товаров, выполнения работ или услуг людьми, зарегистрированными в данном качестве в установленном законом порядке.** В приведенном определении указаны следующие *характерные особенности предпринимательства:*

- самостоятельная и индивидуальная деятельность дееспособных граждан и их объединений. Никто не вправе принуждать заниматься предпринимательской деятельностью, например, работодатель – заставлять наемного работника-продавца регистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя без образования юридического лица;
- сопряженная с риском деятельность. Здесь имеется в виду предполагающий активные действия предпринимательский риск. Инвестирование средств, например, в финансово-строительную пирамиду в надежде на получение финансовой выгоды связано с немалым риском, но в случае пассивного участия «дольщика» в реализации проекта предпринимательской деятельности здесь нет;
- процесс, направленный на систематическое извлечение прибыли законным путем. Нацеленная на максимизацию дохода криминальная деятельность в экономической сфере или единичный факт осуществления предпринимательской деятельности не могут считаться предпринимательством;
- целью ведения предпринимательской деятельности является получение прибыли. Поэтому производство товаров или оказание услуг на функционирующем по принципу покрытия издержек муниципальном предприятии предпринимательством не является.

В настоящее время особо отмечается наблюдающееся в акционерных обществах отделение предпринимательства от собственности на бизнес. Если исходить при определении предпринимательства из права собственности и принятия на себя имущественного риска, то главный ее субъект в корпорации – акционер, властные функции которого на практике часто оказываются весьма незначительными. Принимая же в качестве основного признака предпринимательской деятельности осуществление управленческих функций и инициирование нововведений, следует отнести к предпринимателям прежде всего менеджмент в лице членов правления и наблюдательного совета акционерного общества. Наблюдение диффузии предпринимательской функции в современных корпорациях привело многих ученых к выводу о том, что в силу отделения собственности от распоряжения ею предпринимательство все меньше является прерогативой исключительно собственника.

Общепризнанно определение предпринимательства как продолжительного и регулярного занятия самостоятельной деятельностью индивида или группы ассоциированных индивидов с целью получения возможно большей прибыли. Причем рационально действующий предприниматель руководствуется не соображениями краткосрочной выгоды, а долгосрочной максимизацией прибыли для обеспечения надежного положения собственного делового предприятия. Приведенное определение не позволяет говорить о предпринимательской деятельности применительно к так назы-

ваемым бюджетным предприятиям, работающим по принципу покрытия собственных издержек или «соразмерной прибыли», но не максимизации прибыли (к ним относятся, как правило, государственные и муниципальные предприятия, а также предприятия общественных организаций). Подобные предприятия могут функционировать на основе тех же правовых норм, что и прочие (например, в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью), но это не придает им статуса предпринимательских структур. Отсюда следует вывод: понятие «правовая форма предприятия» является гораздо более широким, нежели понятие «форма предпринимательства».

Нередко понятия «**предприятие**», «**предпринимательская структура**» и «**фирма**» применяются без четкого разграничения, одно вместо другого. Вместе с тем каждое из этих понятий имеет свое собственное содержание и сферу применения.

Понятие «предприятие» следует использовать в смысле планомерно организованной хозяйственной единицы, где осуществляется комбинирование производственных факторов с целью производства товаров в материальной форме, производства работ и оказания услуг, а также реализации продукции. Представляя собой как бы телесную оболочку производства и использования продуктов, предприятие характеризует материальную сторону производственного процесса и в обывденной жизни ассоциируется со словами «завод», «магазин», «аптека», «банк». Другую сторону производства, а именно правовую конструкцию и финансовую сторону данного явления, выражает понятие «предпринимательство» или, конкретнее, «предпринимательская структура». Изучая производство с точки зрения его эффективности, имеют в виду предприятие, рассматривая внешние связи производства с точки зрения прибыльности, обращаются к предпринимательству. Обозначая организационно-правовую и финансовую сторону производства, «предпринимательство» и «предпринимательская структура» представляют собой вышестоящие по отношению к предприятию понятия, поскольку предпринимательство создает предприятие для реализации своих целей, а не наоборот. Если предприятие имеет статус предпринимательской структуры, то это означает, что оно, по меньшей мере, является юридически независимой производственно-коммерческой единицей, имеющей статус юридического лица. Отсутствие данного статуса у предприятия определяет его как производственное подразделение, входящее в состав какой-либо предпринимательской структуры. Таким образом, потеря самостоятельности (например, в результате вхождения в концерн) превращает предпринимательство в предприятие. В связи с вышеизложенным следует предостеречь от порой встречающегося в литературе необоснованного применения по отношению к некоему абстрактному предприятию понятия «**юридическое лицо**». Современное российское законодательство признает предприятие не субъектом, а объектом хозяйственного права.

В соответствии с этим предприятие нужно рассматривать как имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности, но не более того.

Предпринимательская деятельность может вестись как при наличии юридического лица, так и без него. Согласно статье 48 Гражданского кодекса РФ, юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Таким образом, *атрибутами (неотъемлемыми признаками) юридического лица* выступают:

- организационное единство, когда юридическое лицо ставит определенные цели и задачи, за ним закреплена определенная организационная структура, зафиксированы ее функции, что отражается в учредительных документах данного юридического лица;
- имущественная обособленность, предполагающая наделение юридического лица имуществом, которым только оно владеет, пользуется и распоряжается;
- самостоятельная имущественная ответственность, при которой юридическое лицо отвечает только своим имуществом. Одни юридические лица имеют имущество на правах собственности, другие обладают имуществом на праве оперативного управления;
- самостоятельное выступление в обороте, когда юридическое лицо от своего имени может совершать сделки, быть истцом и ответчиком по гражданско-правовым спорам.

У юридических лиц должны быть самостоятельный баланс или смета, и они подлежат обязательной государственной регистрации. Только с момента государственной регистрации юридические лица приобретают правоспособность: имеют право заключать договоры, совершать сделки, открывать счета в банках и т. д.

В зависимости от своей цели организации, являющиеся юридическими лицами, могут быть коммерческими и некоммерческими. **Коммерческие организации** обозначают основной целью своей деятельности извлечение прибыли, на что указывается в их уставах, и распределение этой прибыли между участниками. Для **некоммерческих организаций** прибыль не является основной целью, либо они вообще не преследуют цели извлечения прибыли. Некоммерческие организации имеют право заниматься предпринимательской деятельностью тогда, когда это необходимо для реализации их уставных целей, а прибыль полностью используется для саморазвития и не распределяется между участниками.

Получили распространение следующие **формы некоммерческих организаций**:

- ассоциации или союзы, образуемые как коммерческими, так и некоммерческими организациями;
- общественные организации (объединения);
- благотворительные или иные фонды;
- учреждения, финансируемые собственником (учредителем) полностью или частично;
- образовательные или иные учреждения, функционирующие на основе полного или частичного саморегулирования;
- религиозные организации (объединения);
- потребительские кооперативы.

подавляющее большинство существующих юридических лиц – коммерческие организации. Применяемое по отношению к институционализированному (выступающему в виде юридического лица) предпринимателю понятие «фирма», в узком его смысле, это еще и юридическое выражение имени, используемого по отношению к предпринимательской структуре. Иначе говоря, это название, под которым промышленник или торговец, банкир или страховщик ведут свое дело и ставят свою подпись, возбуждают иски или сами могут быть привлечены к ответственности. Оно указывает лишь на обладание предприятия правами юридического лица (речь идет о самостоятельности и независимости), но сами права (как и обязанности) при этом остаются неизвестными. В странах с развитой рыночной экономикой предприниматель обязан заявить о своей фирме и зарегистрировать ее в торговом реестре, причем совпадение названий разных фирм не допускается. Название фирмы может быть:

- именным, т. е. по имени и фамилии основателя: «Макдоналдс», «Бош», «Сименс». Получило широкое распространение на Западе;
- предметным, по выпускаемому продукту или применяемой технологии: «Дженерал электрик», «Аэрофлот», «Газпром». Вариантом является включение в название местности и страны, откуда происходит фирма: «Бритиш петролеум», «ЕЭС России», «Самарский хлебозавод № 5»;
- смешанным: «Пфафф-Индустриемашинен», «Захар-фото».

Таким образом, название фирмы, как и само понятие «фирма», не отражает организационно-правового статуса предприятия. То же самое относится и к наименованию «компания», которое может включаться в название предприятия, но будет говорить только о наличии совладельцев. Полное название предпринимательской структуры должно включать в себя наименование производства, организационно-правовую форму предприятия и название фирмы (например, производственно-кондитерское объединение ОАО «Росвия»).

Заявив о своей фирме и зарегистрировав ее, предприниматель приобретает право на **фирменное название** по отношению к третьим лицам. В странах с развитой рыночной экономикой данное право признается абсолютным, т. е. никому уже не разрешено вести предпринимательскую деятельность под зарегистрированным в торговом реестре названием фирмы. К сожалению, многие российские фирмы идентичны по названию, не несущему к тому же ни информации о личности владельца, ни о виде предприятия. Весьма требовательно в этом отношении немецкое торговое право, повуждающее предпринимателя в зависимости от выбранной им правовой формы отражать в наименовании фирмы следующие моменты:

- фирма единоличного собственника торгового предприятия должна содержать фамилию и как минимум одно из имен ее владельцев;
- фирма открытого торгового общества должна включить фамилию минимум одного участника общества и указание на общество (например, «Шмидт & Со»);
- фирма командитного общества должна обозначить, как минимум, фамилию одного участника, лично несущего ответственность за долги общества всем своим имуществом, и указание на общество;
- фирма общества с ограниченной ответственностью может быть выражена исходя из предмета деятельности общества или из фамилии одного или нескольких участников общества с указанием правовой формы (GmbH);
- фирма акционерного общества и акционерного командитного общества должна быть выражена исходя из предмета деятельности предприятия или из участвующих лиц и всегда с добавлением правовой формы (AG или KGaA).

Как и всякая хозяйственная деятельность, предпринимательство, в зависимости от его вида и сферы приложения, предполагает организацию и управление экономическим процессом. Предпринимательская деятельность может осуществляться как в форме индивидуального предпринимательства (в качестве юридического лица), так и в форме коллективного (партнерского) предпринимательства.

Тема 2. Организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности в России и за рубежом: сравнительный анализ

Предпринимательская деятельность осуществляется в двух основных видах (или их комбинациях):

- производственная предпринимательская деятельность, связанная с производством товаров или услуг;

– посредническая (коммерческая) предпринимательская деятельность, выражающаяся в представлении интересов, а часто и в действиях от имени производителей и потребителей.

Вид предпринимательской деятельности вместе с рядом таких характерных особенностей, как организационная структура предприятия, ответственность его собственников, распределение полномочий руководства, участие в прибылях и убытках, источники капитала, размер налогообложения, обязанность публиковать информацию о положении дел на предприятии, определяют выбор организационно-правовой формы, в которой будет вестись предпринимательская деятельность. При этом экономическая целесообразность работы предприятия в той или иной организационно-правовой форме зависит от столь широкого круга факторов, что перевод предприятия из одной организационно-правовой формы в другую является достаточно распространенным явлением экономической жизни. Вместе с тем запрещено произвольно, по договоренности между членами предпринимательской структуры, вводить не предусмотренные законодательством организационно-правовые формы осуществления предпринимательской деятельности. Обязательность применения только законодательно закрепленных организационно-правовых форм вызвана стремлением защитить интересы партнеров и окружения предпринимательской структуры. Поскольку число этих форм довольно велико и существует возможность модифицировать их структуру и даже создавать смешанные формы, данное ограничение в свободе заключения договоров не в состоянии сколько-нибудь существенно воспрепятствовать реализации на практике права ведения предпринимательской деятельности.

В законодательстве ФРГ дается описание следующих основных правовых форм объединения физических и юридических лиц для ведения совместной деятельности:

- коммерсант или единоличный предприниматель, а также полное товарищество, коммандитное товарищество, негласное товарищество и судоходная компания, их правовое положение регулируется Торговым кодексом;
- простое товарищество (Гражданский кодекс);
- зарегистрированные кооперативы и общества с ограниченной ответственностью, их деятельность регулируется специальными законами, соответственно, законом о кооперативах и законом об обществах с ограниченной ответственностью;
- акционерные общества и коммандитные акционерные общества (Закон об акциях).

Во многом сходные по названию и содержанию организационно-правовые формы (за исключением простого товарищества и коммандитного акционерного общества) содержатся в российском законодательстве. В частности, согласно статье 23 Гражданского кодекса РФ, гражданин

вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. К индивидуальным предпринимателям относят физических лиц, зарегистрированных в установленном порядке и осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, а также частных нотариусов, охранных, детективов. Индивидуальным предпринимателем является лицо, ведущее дело за свой счет, самостоятельно принимающее решения и лично управляющее бизнесом, при этом несущее полную и неделимую ответственность за процесс ведения бизнеса и его последствия. Право осуществления предпринимательской деятельности наступает с момента государственной регистрации физического лица в качестве предпринимателя без образования юридического лица (ПБЮЛ). Если в конце 80-х – начале 90-х годов прошлого века в СССР и РФ существовало требование об обязательности наличия у привлекающей наемный труд предпринимательской структуры статуса юридического лица, то с введением в действие в январе 1995 года первой части ГК РФ данное требование окончательно отпало. В результате возможности занятия предпринимательской деятельностью без образования юридического лица значительно расширились, что стало еще одним шагом России в направлении к общемировой практике регулирования экономической деятельности исходя из принципа свободного развития личности.

Свободное развитие каждого в экономике означает не что иное, как свободное развитие индивида в роли потребителя или предпринимателя. Созданию значительной свободы действий, необходимой для активизации предпринимательской инициативы, в ряде западноевропейских стран послужило промысловое право. Под промыслом в нем подразумевается любая самостоятельная деятельность, осуществляемая на постоянной основе и под собственным именем с целью получения прибыли, за исключением таковой в сельском и лесном хозяйстве, а также деятельности лиц свободных профессий. К промыслам относятся промышленность, ремесленные предприятия, транспорт, торговля, банки, страховые компании и прочие предприятия сферы услуг. Получившие название свободных профессий определенные виды самостоятельной деятельности, такие как работа адвоката, врача, архитектора, хотя и обладают приведенными признаками предпринимательства, согласно принятой в странах Запада точке зрения, предпринимательской деятельностью не являются, что позволяет утверждать о присутствии в странах, законодательно допускающих подобную форму самозанятости, большего объема экономических свобод. Порядок занятия промыслом, исходящий из положений о необходимости правового обеспечения свободы занятия предпринимательской деятельностью, естественно, содержит и некоторые ограничения. Они вызваны, с одной стороны, тем, что занятие определенными видами промыслов следует обусловить в интересах потребителей наличием соответствующих про-

фессионально-квалификационных качеств (фармацевтическая или аптечная деятельность, врачебная или адвокатская практика), а с другой – интересы государства в таких сферах деятельности, как банковское дело, также нуждаются в защите. Существование необходимости получения особого разрешения со стороны государства на некоторые виды промыслов, тем не менее, не опровергает общего правила, действующего в странах развитой рыночной экономики: для ведения предпринимательской деятельности без образования юридического лица (например, в США) нужна только лицензия, т. е. выдаваемое на определенный срок компетентными государственными органами разрешение на ведение какой-либо хозяйственной деятельности, и лишь в некоторых случаях дополнительно патент либо диплом, подтверждающие способность человека квалифицированно вести данную деятельность (например, для лечения животных требуется разрешение на данный бизнес и патент ветеринара).

В большинстве стран мира предпринимательство в форме «индивидуальный предприниматель» осуществляется без образования юридического лица. Иначе говоря, индивидуальный предприниматель правоспособен и как физическое лицо. В связи с этим для индивидуального предпринимателя существует лишь обязанность уплаты личного подоходного налога, но не налога на прибыль. Тем самым индивидуальный предприниматель, в отличие от владельцев корпораций, вполне легально избегает двойного налогообложения своих доходов: сначала налогообложение прибыли корпорации, потом – налогообложение личных доходов ее хозяев. Особенно существенным данное преимущество формы «индивидуальный предприниматель» выглядит после сравнения применяемых в России ставок налога на прибыль и подоходного налога. Другое преимущество рассматриваемой формы ведения предпринимательской деятельности – это небольшие затраты на организацию бизнеса, связанные с легкостью открытия собственного дела (согласно действующему в РФ законодательству, государственная регистрация индивидуальных предпринимателей должна осуществляться в день предоставления документов) и простотой управления, к тому же дающей предпринимателю максимум власти в управлении и присвоении прибыли. Выступая на рынке (разумеется, с чисто правовой точки зрения) как абсолютно равный с юридическими лицами, индивидуальный предприниматель в то же время применяет упрощенную систему финансового и налогового учета, ведение которой обычно не требует специального бухгалтерского образования.

Среди недостатков формы «индивидуальный предприниматель» наиболее существенный – наличие неразрывной связи судьбы индивидуально-предпринимателя или производственно-промысловой деятельности с личной судьбой и имуществом предпринимателя, несущего неограниченную и неделимую экономическую ответственность как за процесс ведения предпринимательской деятельности, так и за последствия, связанные с

ним. Это как бы оборотная сторона данной формы предпринимательской деятельности: единолично принимая все решения, индивидуальный предприниматель также один несет ответственность за их последствия (прибыли и убытки). Собственный капитал единоличной предпринимательской структуры является имуществом индивидуального предпринимателя. Источники увеличения собственного капитала – накопления из прибыли (самофинансирование) или взносы негласных компаньонов, также формирующие капитал индивидуального предпринимателя. Негласный компаньон отстранен от руководства делом, но несет ответственность в размере своего вклада и собственного участия в прибыли. Возможности привлечения заемного капитала посредством получения кредита значительного размера и на длительный срок, как правило, ограничены. Это связано с повышенным риском кредитных операций для банка, осуществляющего их на условиях кредитования физических лиц. Изначально заданные ограничения в капитале индивидуального предпринимателя предопределяют и размеры его бизнеса. Большинство единоличных предпринимательских структур относится к малому бизнесу: в США их доля в общей численности бизнес-структур приближается к 70 %, а доля в обороте – лишь 6 %, в ФРГ при доле в численности в 75 % доля в товарообороте равна 15 %. Ограничения в размере и росте бизнеса связаны и с малыми возможностями в управлении, когда нет средств либо желания нанять квалифицированного менеджера, а самому эффективно справиться с повседневными проблемами ведения бизнеса не всегда удается. Отсюда проистекают присущие многим индивидуальным предпринимателям проблемы с разграничением личной и деловой жизни. Впрочем, судьба бизнеса неразрывно связана с судьбой его владельца, поскольку срок функционирования единоличной предпринимательской структуры ограничен сроком жизни ее хозяина. В случае смерти последнего его наследники могут взять бизнес на себя или продать его, но в правовом отношении это будет другой бизнес, ибо прежний бизнес был зарегистрирован на умершее физическое лицо. Фактически наследуется имущество, но не предпринимательство со всеми присущими ему правовыми атрибутами.

Характерный для малого бизнеса тип предпринимателя, являющегося единственным собственником бизнеса и полностью принимающего на себя предпринимательский риск, сочетая в одном лице функции руководства и обеспечения необходимым капиталом, в настоящее время крайне редко встречается в крупном и среднем бизнесе.

Попыткой избавиться от присущих рассмотренной ранее форме ведения предпринимательской деятельности недостатков (а именно узости возможностей привлечения капитала и сложностей в обеспечении квалифицированного управления бизнесом), сохранив ее основное достоинство (персонифицированное отношение к бизнесу и его результатам), стало создание хозяйственных товариществ. Они, с одной стороны, расширяя источ-

ники собственного капитала и круг лиц, привлекаемых к управлению, с другой стороны, способствуют сохранению у своих членов представления о неразрывности личной судьбы с судьбой товарищества. Наибольшее сходство с формой «индивидуальный предприниматель» демонстрирует **простое товарищество**, базирующееся на неформализованных связях между его участниками.

Известно, что применение правил хозяйственного права об обязательствах, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности, возможно в отношении любых сделок предпринимательского характера, пусть даже одна из сторон сделки не считает себя предпринимательской единицей и не зарегистрирована в этом качестве. Закон квалифицирует такого предпринимателя как предпринимателя в силу характера деятельности. Примерно таков же подход, применяемый по отношению к юридически не оформленному союзу лиц, объединившихся для достижения каких-либо общих целей. Будучи незарегистрированным и, следовательно, не обладая собственной правоспособностью, такое объединение не несет никакой имущественной ответственности по своим обязательствам, относя ее на счет входящих в объединение лиц. Поскольку Гражданский кодекс РФ не содержит описания подобной формы ведения предпринимательской деятельности, обратимся к параграфам 705–740 Гражданского кодекса ФРГ, где приводится описание простого товарищества или общества гражданского права. Представляя собой объединение лиц для достижения совместных целей, оно, в отличие от других товариществ, имеет особый порядок учреждения, предполагающий создание простого товарищества в результате неформальной, не требующей не только нотариального заверения, но и письменного оформления договоренности нескольких лиц.

Если правовые положения, регулирующие полное, командитное, негласное и прочие товарищества, зафиксированы в Торговом кодексе, то соответствующие положения, касающиеся простого товарищества, приведены в ГК ФРГ, отчего данная форма ведения предпринимательской деятельности получила в ФРГ и Австрии еще одно название – «**общество гражданского права**» (Gesellschaft bürgerlichen Rechts – GbR). В нем члены товарищества (в качестве таковых могут выступать как физические, так и юридические лица) обязуются стремиться к единой цели оговоренным способом, причем безразлично, экономическая или внеэкономическая ставится цель, лишь бы ее достижение не противоречило закону. Поскольку простое товарищество не имеет статуса юридического лица и его члены сохраняют свою самостоятельность (вплоть до возможности в любое время выйти из товарищества), то последние несут непосредственную, неограниченную солидарную ответственность по обязательствам товарищества всем, в том числе и личным, имуществом. Член общества гражданского права не может свободно распоряжаться своей долей в имуществе общества. Внесенная доля становится достоянием всего общества, а совокупным

имуществом общества его члены владеют сообща. Указанные обстоятельства определяют право равного совместного управления делами товарищества. Участники могут действовать, только достигнув единого мнения, все отклонения должны быть отражены в договоре. В договоре могут быть особо описаны условия участия в прибыли и убытках товарищества, обычно заключающиеся в соотношении с размером вложенного капитала. Впрочем, если в договоре такие условия отсутствуют, то каждый член товарищества, независимо от размера и вида своего вклада, имеет одинаковую долю в прибыли и убытках. Товарищество может быть и не представлено «вовне», выступая в качестве своеобразного «внутреннего общества», когда только один его член выполняет функции внешнего представительства товарищества. В таком случае «внутренний компаньон» не несет ответственности перед кредиторами «внешнего компаньона». Роспуск простого товарищества происходит по достижении поставленных целей, а также при уходе или в случае смерти одного из участников.

Как форма ведения предпринимательской деятельности простое товарищество используется главным образом для объединения усилий лиц свободных профессий либо ремесленников, поскольку ни тем, ни другим торговое право не позволяет вести совместную деятельность, создавая иные товарищества. Нередко простые товарищества учреждаются при реализации какого-либо отдельного единичного проекта. Например, для эмиссии ценных бумаг или предоставления крупного кредита образуется консорциум банков, либо выполнение крупного строительного подряда заставляет несколько строительных фирм заключить картельный договор. Таким образом, простое товарищество способно выступать в форме временного соглашения типа картеля или консорциума. Подобно большинству временных объединений, простое товарищество не имеет статуса юридического лица, а потому в торговый реестр внесено быть не может. В случае обращения к торговому промыслу после регистрации в торговом реестре простое товарищество должно преобразоваться в открытое (полное) торговое товарищество.

Поскольку простое товарищество не вносится в торговый реестр, обладает способностью к быстрой ликвидации, а проверка полномочий представляющих его лиц затруднена, в отношениях с ним возникают сложности, связанные с отсутствием уверенности в возможности сотрудничества с таким партнером на долговременной основе. Этим, в частности, и объясняется незначительное распространение простых товариществ в промышленности ФРГ. Вместе с тем именно своей мобильности простое товарищество обязано сравнительно заметным местом, занимаемым им среди товариществ. Несложная процедура учреждения и прекращения функционирования, а также кратковременность существования оказались особенно привлекательны для малого и среднего бизнеса, занятого, например, в сфере услуг.

Еще более распространенной правовой формой ведения малого и среднего бизнеса является **открытое торговое общество** или **полное товарищество** (*offene Handelsgesellschaft – OHG*), часто характеризующееся в юридической литературе ФРГ в качестве «расширенного единоличного предприятия». Однако если в Германии и Австрии оно объединяет коммерсантов для ведения торговой деятельности в единой фирме и регулируется торговым правом, что и отражает название «открытое торговое общество», то в России и Швейцарии именуется полным товариществом и применяется повсеместно. В противоположность негласному товариществу деятельность участников открытого торгового общества имеет открытый совместный характер. С точки зрения правовой конструкции оно соответствует простому товариществу. Каждый участник товарищества несет неограниченную имущественную ответственность по обязательствам товарищества как солидарный должник своим личным имуществом и имуществом товарищества. В параграфе 1 статьи 75 ГК РФ отмечено, что участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. Таким образом, отвечая по долгам товарищества имуществом товарищества и дополнительно (субсидиарно) личным имуществом, члены полного товарищества сверх того являются *солидарными должниками*, т. е. каждый из них отвечает за долги каждого участника товарищества. Кредиторы, не обнаружив достаточно имущества для взыскания долгов с одного из членов товарищества, вправе обратиться с иском с требованием платежа к другому обладающему соответствующими средствами члену товарищества, пусть даже он и не вступал в деловые отношения с кредиторами. Это обстоятельство требует весьма доверительных отношений между членами товарищества и однозначно указывает на то, что данная форма ведения предпринимательской деятельности есть (несмотря на присутствие в ее названии в некоторых странах слова «общество») не что иное, как объединение лиц, т. е. товарищество. В силу указанных причин полное товарищество рекомендуется применять в качестве правовой формы ведения дел семейного предприятия.

Поскольку имущество полного товарищества – это общее совместное имущество его членов, его участники не вправе свободно передавать свою долю другим лицам, но лишь по согласованию с другими членами товарищества, подтвержденному соответствующей записью в учредительном договоре. Наследник участника полного товарищества в случае смерти последнего может вступить в полное товарищество лишь с согласия других участников. В свою очередь, участник полного товарищества вправе выйти из него, заблаговременно (за шесть месяцев) заявив об этом, и получить стоимость части имущества товарищества, соответствующую его доле в складочном капитале (при согласии других участников товарищества может получить свою долю имущества в натуре). Выбывший член товарищества в течение двух лет после выбытия несет ответственность по обяза-

тельствам товарищества, возникшим во время его участия в товариществе. Помимо приема новых членов, увеличение собственного капитала происходит путем повышения размера участия в нем членов товарищества, а также накопления прибыли. Кредитоспособность полного товарищества обычно оценивается выше, нежели индивидуального предпринимателя, так как ответственность несут не менее двух участников товарищества всем своим имуществом.

Работа полного товарищества базируется как на его финансовом потенциале, образуемом вкладами участников, так и на личном участии каждого члена товарищества в управлении. Все участники полного товарищества обладают правом и обязанностью участия в управлении делами, правом лично представлять товарищество в целом, действуя тем самым от его имени. Отступление от этого правила должно быть специально оговорено в учредительном договоре товарищества и сопровождено препятствующей записью в торговом реестре.

Не являясь юридическим лицом, полное товарищество, тем не менее, обладает относительной правоспособностью. Это выражается в том, что под своим фирменным наименованием (должно содержать фамилии одного, нескольких или всех участников с прибавкой «полное товарищество») товарищество может приобретать права (например, на владение земельными участками), принимать на себя обязательства, быть истцом и ответчиком в суде. За ущерб, причиненный членами товарищества третьим лицам при ведении дел товарищества, последнее несет ответственность своим имуществом. Возможно принудительное исполнение судебного решения в отношении имущества товарищества, которое не обязательно в применении к имуществу всех членов товарищества. *Распределение прибыли и убытков* между членами товарищества осуществляется пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников. Отстранение кого-либо из участников от распределения прибыли или убытков запрещено. Распределение прибыли в товариществах отличается той специфической чертой, что доля риска несущего неограниченную ответственность участника определяется величиной его личного имущества. Поэтому прибыль в полном товариществе принято распределять не в соответствии с долей в капитале товарищества, а согласно заключенному договору. В германских товариществах процесс распределения прибыли выглядит следующим образом: вначале из предназначенной к распределению среди участников открытого торгового общества прибыли вычитаются суммы, идущие на оплату их труда. Затем на личные долевые участия в складочном капитале начисляются проценты, как правило, в размере 4 % годовых. Оставшаяся прибыль распределяется с учетом величины личного имущества каждого отдельного члена товарищества либо просто по «по головам». Доля при-

были (убытков или изъятий) приплюсовывается (вычитается) к доле в капитале товарищества.

Не будучи юридическим лицом, полное товарищество не является и самостоятельным субъектом налогообложения, ибо, не обладая собственной правосубъектностью, товарищество с правовой точки зрения не может иметь ни дохода, ни имущества. Существует обязанность уплаты подоходного налога и налога на имущество участниками товарищества, а не самим товариществом. Ликвидация полного товарищества происходит в случае расторжения договора по решению членов товарищества; истечения срока действия договора товарищества; банкротства всего товарищества или его участников; соответствующего решения суда; смерти участника товарищества; выхода из товарищества по иной причине всех участников, кроме одного; иной процедуры, указанной в договоре товарищества.

Весьма близко к полному товариществу **коммандитное товарищество** (в России имеющее и другое название – товарищество на вере), свидетельством чему является применение по отношению к коммандитному товариществу многих законодательных положений о полном товариществе во всех странах мира, где присутствуют данные организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности. Представляет собой объединение лиц, при котором одни из них – **комплементарии или полные товарищи** – несут неограниченную ответственность по обязательствам товарищества, отвечая всем своим имуществом (правовое положение комплементариев в коммандитном товариществе аналогично положению участников полного товарищества), другие – **коммандитисты или вкладчики** – отвечают в пределах своего вклада в имущество товарищества и не имеют статуса предпринимателей. Впрочем, в ФРГ не полностью внесший свой вклад коммандитист отвечает своим личным имуществом за остаток платежа. Создание «коммандитного общества» (*Kommanditgesellschaft – KG*) предполагает наличие как минимум одного комплементария и одного коммандитиста, причем в названии товарищества должно присутствовать имя (наименование) всех комплементариев и дополнение, указывающее на правовую форму («коммандитное общество»), либо, если приведены имя (наименование) только одного комплементария, перед указанием на правовую форму следует ставить слово «компания» (последний вариант применяется в ФРГ: например, «Klaus Bolz & Co KG»). Имя и фамилия коммандитиста включаться в название не могут, в противном случае коммандитист превращается в комплементария. Характер ответственности предопределяет права комплементариев и коммандитистов: исключительно первые обладают правом представительства и принятия управленческих решений, вторые – правом ознакомления с годовым отчетом и балансом товарищества, выступая от имени товарищества только по доверенности и будучи неправомочны оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества (в ФРГ коммандитисты обладают пра-

вом участия в принятии решений по необычному правовому акту, например, при принятии решения о ликвидации «командитного общества» или его преобразовании в открытое торговое общество).

Распространенность командитных товариществ во многих странах объясняется обоюдным учетом в них интересов комплементариев и командитистов: первые расширяют свою финансовую базу, используя капитал командитистов; вторых, в свою очередь, привлекает ограниченный характер ответственности при теоретически равном участии в получении прибыли и наличии определенной правовой базы защиты их интересов (в частности, российское законодательство предусматривает преимущественное перед комплементариями право командитистов на получение своих вкладов в случае ликвидации товарищества). В ФРГ вклады командитистов вносятся в торговый реестр, вследствие чего уменьшение или возврат этих вкладов (например, вследствие действий кредиторов) может произойти лишь после аннулирования записи в торговом реестре. Столь явно законодательно выраженная забота о вкладах командитистов определяется тем обстоятельством, что расширение собственного капитала «командитного общества» в силу слабой личной связи командитистов с «обществом» легче достигается через прием новых членов, нежели посредством наращивания капиталовложений от уже имеющихся членов-вкладчиков. Командитные товарищества в их традиционном виде (первые командитные товарищества возникли уже в позднем средневековье) нашли некоторое применение в семейном бизнесе, при организации управления и распоряжения недвижимостью, реже – в торговле и промышленности.

Гораздо более широкое распространение получили **командитные товарищества, ответственным участником в которых является общество с ограниченной ответственностью (Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Co KG – GmbH & Co KG)**. С точки зрения имущественной ответственности это смешанная форма товарищества и общества, поскольку комплементарием в нем является юридическое лицо, а именно – общество с ограниченной ответственностью, а командитистами – физические лица. В качестве комплементария GmbH несет неограниченную ответственность по обязательствам командитного товарищества, однако только в размере имущества общества. Таким образом, отсутствуют физические лица, отвечающие всем своим имуществом, а значит, фактически имеет место только ограниченная имущественная ответственность, что весьма удобно для руководства комплементария – GmbH, руководящего, как правило, и командитным товариществом. Рассматриваемая форма командитного товарищества, несмотря на ее сложность, получила применение на практике в силу распространения на нее ряда налоговых льгот, применяемых в отношении товариществ, а также меньшими, по сравнению с GmbH, требованиями по составлению, проверке и публикации обязательной государственной отчетности. Еще одной причиной создания такого товарищества

может стать выполнение им функций привлечения и инвестирования капитала. Применение формы командитного товарищества, в котором единственным комплементарием является общество с ограниченной ответственностью, не противоречит положениям ГК РФ, поскольку, согласно статье 66 пункту 4 ГК РФ, комплементариями (полными товарищами) в командитных товариществах (товариществах на вере) могут быть равно индивидуальные предприниматели и/или коммерческие организации.

Особое место среди товариществ занимает широко применяемая в странах Западной Европы **акционерная командита или командитное общество на акциях** (Kommanditgesellschaft auf Aktien – KGaA). Согласно акционерному законодательству ФРГ, акционерная командита является объединением с собственной правосубъектностью, где хотя бы один участник товарищества несет неограниченную ответственность перед кредиторами товарищества. Будучи своеобразным симбиозом акционерного общества и командитного товарищества, обладающая статусом юридического лица акционерная командита в силу последнего обстоятельства, естественно, стоит ближе к первому, нежели ко второму и потому регулируется законом об акциях.

Здесь следует сделать небольшое отступление. Правовые формы хозяйственной деятельности различаются прежде всего по их частно-правовому и общественно-правовому характеру. Особенно большое значение указанное различие имеет в случае необходимости выбора между товариществом и обществом, равно представляющими собой добровольное объединение лиц, стремящихся к достижению совместно выбранных ими целей.

Товарищества строятся в первую очередь на тесной личной связи их членов. Обычно незначительное число членов товарищества позволяет в достаточной мере принимать во внимание особые интересы участников внутри товарищества, даже если они имеют внеэкономический характер. Присутствует тесная связь судьбы товарищества с личной судьбой его членов. Так, смерть либо выход кого-либо из участников полного товарищества (если иное не предусмотрено учредительным договором или соглашением остальных участников) обычно ведут к роспуску товарищества. Причина тому – особая важность личных качеств каждого участника, предопределяемая неограниченной и солидарной ответственностью членов товарищества. Менее свободны, нежели акционеры, участники товарищества и в передаче своих долей (например, вступление в полное товарищество наследника умершего участника возможно лишь при согласии остальных участников). Все это определяет товарищества в качестве, прежде всего, объединений отдельных лиц, исходя из чего право регулирует отношения между членами товарищества, основываясь преимущественно на частно-правовых нормах. Доли имущества не могут свободно переуступаться (как минимум, требуется согласие других членов товарищества), а все полноправные члены несут безусловную и солидарную ответственность по долгам товарищества, отвечая всем своим

имуществом. Таким образом, наблюдается довольно тесная связь между имуществом товарищества и личным имуществом его членов, выражающаяся, в частности, в правомочности кредиторов товарищества в своих исках обращаться к имуществу товарищества и его участников как к некоей единой совокупности. Личностный характер объединения в форме товарищества предопределяет персонификацию имущественной ответственности для входящих в него лиц.

Иное положение наблюдается в обществах, базирующихся на экономических отношениях между участниками, а не на личностном единении своих членов. Будучи по своей сути объединениями капиталов, общества как таковые безразличны к личности участников. На первом плане в обществах стоят экономические отношения между участниками, связанные, например, с размером уставного капитала и долей участия в нем. Общество, в отличие от товарищества, окончательно становится лицом, отличным от тех, кто входит в его состав, подтверждением чему выступает тот факт, что юридическое лицо общества как такового отличается от юридического лица его членов. Правосубъектность последних скрыта за их вкладами в капитал общества, представленными в виде паев или акций. Правосубъектность же общества возникает в результате заключения договора о создании общества его участниками. Материальной основой договорной правосубъектности здесь является имущество общества, первоначально складывающееся из вкладов его членов-учредителей. Именно имущество общества, вместе с денежными средствами образующее капитал общества, выступает в качестве гарантии для кредиторов, в отличие от товарищества, обеспечивающего свои обязательства преимущественно через личную ответственность. Изменение величины капитала общества может происходить лишь на основе решения членов общества при обязательном соблюдении правила неприкосновенности уставного капитала общества. Правило гласит, что члены общества не должны перераспределять между собой в форме прибыли имущество, пусть и являющееся собственностью общества, но на которое могут иметь права кредиторы общества. Выражаясь иначе, в балансе общества блокируются стоимости активов в сумме, соизмеримой с общим объемом капитала, занесенного в пассив. Отсюда следует: непосредственно неся имущественную ответственность вследствие обладания статусом юридического лица, общество само владелец имущества, которое всецело принадлежит ему, а не его членам.

Возвращаясь к рассмотрению акционерной командиты, следует отметить наличие основной характерной черты капиталобщества – акционерная командита – юридическое лицо, обладающее собственной правосубъектностью. Другие черты капиталобщества, впрочем, распространяющиеся только на обычно составляющих численное большинство командитистов акционерной командиты, таковы: на первом плане находится участие капиталом, а не личная деятельность; отсутствует личная ответст-

венность владельцев по обязательствам командиты. Акционерная командита соединяет в себе широкие возможности акционерного общества по привлечению капитала с присущим командитному товариществу прямым доступом несущих неограниченную ответственность участников товарищества к управлению. На регулируемую в рамках закона об акциях акционерную командиту распространяются соответствующие положения закона по привлечению основного капитала и его увеличению. Акции командиты могут быть объектом биржевой торговли, чем и объясняется появление многочисленных предписаний, обеспечивающих защиту интересов вкладчиков и кредиторов акционерной командиты. Обязательные к исполнению инструкции по составлению балансов и оценке имущества, необходимость формирования резервов для погашения возможных убытков, предписанное законом проведение ревизии годового баланса и его опубликование, особые меры, препятствующие значительному уменьшению капитала, действительные равно и для акционерных обществ, в командитном товариществе на акциях дополняются неограниченной имущественной ответственностью руководства акционерной командиты в лице комплементариев. Обеспечение дополнительных гарантий надежности вложения средств, положительно влияет на кредитный потенциал акционерной командиты, расширяя ее возможности по привлечению заемного капитала.

Создание акционерной командиты предполагает наличие по меньшей мере пяти учредителей, в том числе как минимум одного, несущего неограниченную ответственность по обязательствам товарищества. После нотариального засвидетельствования устава осуществляется внесение акционерной командиты в торговый реестр. Несущие неограниченную ответственность участники акционерной командиты, которые одновременно могут быть и акционерами, образуют правление, деятельность которого, в части его прав и обязанностей, регулируется предписаниями для командитного товарищества. По этой причине полномочия правления, наблюдательного совета и общего собрания акционеров существенно отличаются от полномочий соответствующих органов управления в акционерном обществе. Так, решения ежегодного общего собрания акционеров требуют одобрения со стороны правления, а наблюдательный совет акционерной командиты не может принимать решения о созыве или роспуске руководящих органов. Вместе с тем в качестве акционеров комплементарии не имеют права голоса на выборах наблюдательного совета и при освобождении правления и наблюдательного совета.

Основной (уставный) капитал акционерной командиты должен составлять не менее 50 000 евро и быть разнесен на акции с минимальной номинальной стоимостью 25 евро. Поскольку, подобно обычному командитному товариществу, доли риска распределены весьма неравномерно: одни несут ответственность по долговым обязательствам акционерной

командиты лишь в пределах своих вкладов, представленных акциями; при определении риска других следует дополнительно учитывать размер их личного имущества, которым они отвечают – одинаковое участие в основном капитале совсем не означает абсолютно равного участия в распределении прибыли среди членов акционерной командиты разного статуса. Прибыль вначале распределяется среди комплементариев, после – в виде дивидендов – среди акционеров.

В силу наличия статуса юридического лица акционерная командита является самостоятельным субъектом налогообложения и облагается корпоративным налогом и налогом на имущество, после чего участники товарищества уже в индивидуальном порядке уплачивают налог на имущество и подоходный налог. Ликвидация акционерной командиты осуществляется в случае истечения срока, оговоренного в уставе; решения отчетного собрания; постановления суда; банкротства акционерной командиты или ее комплементария; смерти комплементария.

Представляется, что отсутствие в российском законодательстве правовой формы, подобной командитному обществу на акциях, существенно сужает возможности использования при ведении предпринимательской деятельности средств физических лиц, готовых их предоставить малому и среднему бизнесу, минуя банковскую систему. Только высокий процент на капиталовложения при отсутствии сильно выраженной личной связи с предпринимателем не представляется большинству граждан – потенциальных инвесторов достаточной компенсацией за повышенный риск вложений в подверженный банкротствам малый и средний бизнес. Акционерная командита, обладающая, хотя бы в силу биржевой и внебиржевой котировки ее акций, большей ликвидностью своих обязательств по отношению к вкладчикам, могла бы стать приемлемым вариантом для лиц, не готовых участвовать в обычном командитном товариществе.

Законодательство ряда промышленно развитых стран допускает создание смешанных структур, сочетающих отдельные элементы разных организационно-правовых форм ведения предпринимательской деятельности. Так, в ФРГ большой популярностью среди предпринимателей пользуется ранее рассмотренное командитное товарищество, единственным комплементарием в котором является общество с ограниченной ответственностью (GmbH & Co KG). Здесь нужно отметить для обществ – юридических лиц большое практическое значение обладания ими правом становиться членами других юридических лиц.

Стремление предпринимателей ограничить ответственность определило учреждение объединений, способных в какой-то мере гарантировать экономическую безопасность входящим в них предпринимателям. Высокая степень экономической защищенности предпринимателей была достигнута внедрением в экономическую жизнь корпоративных форм ведения предпринимательской деятельности.

Как уже отмечалось, объединения предпринимателей могут базироваться на личном участии членов объединения в ведении дел фирмы либо выступать в виде объединения капиталов, имеющего целью концентрацию капиталов и ограничение риска участников объединения. Первые в странах континентальной Европы относятся к товариществам, вторые – к обществам. В то же время в США и Великобритании, при сохранении действия указанного принципа классификации предпринимательских объединений, имеют место специфическая терминология и некоторые особенности в формировании совместного капитала. Данное обстоятельство нашло отражение в российских нормативных актах, определяющих организационно-правовые формы предпринимательства. Прежде всего обращают на себя внимание различия в терминологии. Если в большинстве стран континентальной Европы, называя объединения предпринимателей, принято использовать термины «товарищество» и «общество», то в США и Великобритании – «партнерство» (Partnership) и «корпорация» (Corporation). Полное партнерство (General partnership) в США и партнерство с неограниченной ответственностью (Unlimited partnership) в Великобритании в основном соответствуют полному товариществу в ФРГ, Франции или России: не признаются юридическим лицом, все участники несут неограниченную ответственность по обязательствам партнерства и имеют право выступать от его имени, любое изменение состава участников партнерства означает его ликвидацию. Партнерство с ограниченной ответственностью (Limited partnership), часто называемое в США – «партнерство на вере», практически соответствует командитному товариществу большинства стран Западной Европы, а в России даже дало второе название командитному товариществу, а именно – «товарищество на вере». Очевидно, что и получившее в Российской Федерации некоторое время назад весьма широкое распространение товарищество с ограниченной ответственностью являлось неким симбиозом (причем не во всем удачным) партнерства с ограниченной ответственностью и присутствующей в Великобритании частной компании с ограниченной ответственностью (Private limited liability Company – Private Co Ltd). Как известно, в Великобритании компании с ограниченной ответственностью делятся на публичные (Public Co Ltd) и частные (Private Co Ltd). Если основная цель создания первых – это объединить или привлечь капитал со стороны, то главное внимание при создании вторых уделяется выбору надежных компаньонов, знанию их возможностей, существованию предшествовавшего опыта сотрудничества. В силу того, что публичные компании объявляют открытую подписку на паи или акции, требования по их регистрации и отчетности всегда строги. Распределяя паи между учредителями без проведения публичной подписки, частные компании на практике весьма редко прибегают к публичной отчетности, в чем принято усматривать их близость к обществам с ограниченной ответственностью континентальной Европы.

При рассмотрении организационно-правовых форм предпринимательской деятельности особого внимания заслуживает широко используемый в англоязычных странах термин «корпорация». Данный термин применяется по отношению к фирмам, имеющим статус юридически независимого экономического субъекта, в которых собственность разделена на части (доли, паи, акции) и ответственность каждого совладельца ограничена его вкладом в предприятие. Юридическое лицо с точки зрения сохранения его идентичности и дееспособности не зависит от смены входящих в него членов, в силу чего потенциально оно в состоянии функционировать вечно. Американская предпринимательская корпорация (Corporation – Corp. Inc.) в целом соответствует европейскому акционерному обществу. Вместе с тем следует учитывать принятое в США деление корпораций на частные и публичные. Если применение определения «частная» по отношению к корпорации, созданной частными юридическими и физическими лицами, пожалуй, не вызывает вопросов, то в отношении определения «публичная» требуются некоторые пояснения. Во-первых, публичными в США считаются любые корпорации с государственным участием, вне зависимости от цели их создания. Во-вторых, к публичным относят частные корпорации, акциями которых в силу открытой подписки владеет широкий круг лиц. Детальному сравнению правового положения американских корпораций и европейских акционерных обществ, впрочем, более всего препятствует отсутствие в США единого федерального закона о корпорациях. Каждый американский штат имеет свои законы, регулирующие образование и деятельность корпораций, из-за чего, например, минимально допустимое число учредителей колеблется от одного в Аризоне, Айове, Висконсине, Кентукки, Коннектикуте, Мичигане, Нью-Йорке, Огайо до трех лиц в остальных штатах. Затруднения, вызванные указанным обстоятельством, обычно приводят исследователей к простому перечислению общеизвестных фактов, как-то: это основная форма организации больших фирм; юридическая независимость существования корпорации от ее владельцев определяет стабильность и продолжительность ее существования; ограниченная ответственность участников делает корпорацию весьма привлекательной для помещения капитала. При этом в стороне остается факт существования такой корпоративной в своей основе организационно-правовой формы ведения предпринимательской деятельности, каковой является общество с ограниченной ответственностью в континентальной Европе.

Главный признак этого общества выражен в названии: в точном соответствии с ним общество с ограниченной ответственностью отвечает по собственным обязательствам лишь своим имуществом, образующимся из вносимых пайщиками вкладов и итогов хозяйственной деятельности. У работающего с прибылью общества фактическая стоимость имущества будет больше величины уставного капитала, а у работающего без прибыли – меньше, но не опускаясь ниже минимально допустимого уровня, опреде-

ляемого законом (в ФРГ он равен 25 000 евро, в РФ – 100 МРОТ). Соответственно меняются и доли участия в деле, которые, в зависимости от итогов деятельности общества, могут быть больше или меньше, чем размер пая. Как юридическое лицо общество с ограниченной ответственностью является владельцем имущества, целиком принадлежащего ему, а не его членам, каждый из которых несет ответственность по обязательствам общества только в пределах своего вклада. Члены общества рискуют потерять только переданные юридическому лицу средства (доли в капитале) вследствие понесенных последним убытков. Если в результате окажется израсходованным все имущество юридического лица, ни один кредитор не сможет получить долги с членов общества. Ограниченность ответственности владельцев общества капиталовложениями в общество заставляет закон жестко регулировать величину уставного капитала. Его уменьшение допускается после уведомления всех кредиторов общества, причем последние вправе потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков. Увеличение же уставного капитала допускается лишь после внесения всеми его участниками вкладов в полном объеме.

Правовой основой функционирования общества с ограниченной ответственностью в большинстве европейских стран является законодательство об обществах с ограниченной ответственностью (например, в ФРГ – Закон о GmbH в редакции от 20 мая 1989 года). Получив наибольшее распространение среди капиталовложений малого и среднего размера, общество с ограниченной ответственностью находит применение и в крупном бизнесе, в случае стремления последнего проводить деловые операции, не допуская широкой огласки. В отличие от альтернативной формы капиталовложения, а именно акционерного общества, общество с ограниченной ответственностью в значительно меньшей степени связано обязательствами публичной отчетности: не требуется публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размеров капитала и перемещениях в составе правления и наблюдательного совета. Данное обстоятельство часто оказывается определяющим при выборе организационно-правовой формы головной фирмы промышленного концерна.

Преимущества общества с ограниченной ответственностью перед альтернативными ему организационно-правовыми формами ведения предпринимательской деятельности:

- *правовые нормы, регулирующие общество с ограниченной ответственностью, в основном являются диспозитивными (т. е. допускающими выбор), в отличие от действующих в отношении, например, акционерных обществ, что дает возможность участникам общества достаточно свободно определять круг вопросов внутренних взаимоотношений. Это позволяет находить индивидуализирован-*

ную форму внутренней организации общества с ограниченной ответственностью и правовых отношений между его членами, соответствующую потребностям его учредителей (например, возложение на отдельных членов общества конкретных обязанностей), в то время как для акционерного общества характерны жесткие, изначально предписанные законом структуры;

- *обладая самостоятельной правосубъектностью, т. е. являясь юридическим лицом, общество выступает от своего имени в коммерческом обороте и его ответственность перед третьими лицами ограничена его собственным имуществом.* Ответственность общества не переносится на его участников, отвечающих по обязательствам общества с ограниченной ответственностью в размере своего вноса в уставный капитал. Наряду с этим общество с ограниченной ответственностью может выступать истцом и ответчиком в суде, приобретать имущество и т. п.;
- *несмотря на наличие в названии слова «общество», оно может учредяться как несколькими, так и одним лицом, с той лишь оговоркой, что единственным участником общества не может быть другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.* Максимально допустимое число участников общества устанавливается законом об обществе с ограниченной ответственностью (в России – до 50 физических и юридических лиц);
- *проще, чем в товариществах, провести изменения в составе участников общества, решать вопросы их правопреемственности;*
- *также, в сравнении с товариществами, общество с ограниченной ответственностью предпочтительнее в части налогообложения средств, направляемых на жизнеобеспечение общества (арендные платежи, хозяйственные расходы) и его развитие.* Не обладая собственной правоспособностью, товарищества не могут быть и самостоятельными субъектами налогообложения, а значит, у них отсутствует подлежащая обложению налогом прибыль. Налог взимается с доходов членов товарищества, причем независимо от того, инвестирован доход в бизнес или изъят из него. В отношении общества с ограниченной ответственностью, наоборот, применяется самостоятельное налогообложение дохода общества как юридического лица, предполагающее значительные возможности отнесения к внутренним издержкам расходов, связанных с обеспечением текущей деятельности общества и установлением пониженных ставок налога на прибыль, направляемую на нужды развития общества. Таким образом, активная, грамотно проводимая политика формирования издержек и самофинансирования способна в значительной мере компенсировать потери, причиняемые так называемым двойным налогообложением прибыли обществ;

- *упрощенный порядок учреждения.* Предпосылками для образования общества являются составление и подписание учредительного договора, который должен быть заверен нотариально, утверждение устава и занесение в торговый реестр. Только после регистрации общество обретает самостоятельную правосубъектность, т. е. способность от собственного имени вести дела, обладая всем комплексом прав и обязанностей субъекта хозяйственного оборота. В учредительном договоре устанавливается размер уставного капитала и минимальный размер доли участия в уставном капитале (в ФРГ равен 250 евро). Доля может быть внесена в денежной, натуральной форме и в виде прав, причем взносы деньгами к моменту регистрации могут быть сделанными лишь частично. Вместе с тем регистрация общества с ограниченной ответственностью возможна при условии, если уставный капитал оплачен участниками не менее чем наполовину (в ФРГ сумма взносов, сделанных в любой форме, должна быть не менее 12 500 евро, а каждый участник внес не менее 25% от закрепленного в договоре размера его доли). Вклады в натуральной форме (машины, оборудование, недвижимость, права интеллектуальной собственности и т. д.) следует вносить в полном объеме и в физически целостном состоянии.

Ограничение ответственности общества перед кредиторами его имуществом вынуждает закон предъявлять достаточно жесткие требования по такому показателю, как минимально допустимый размер чистых активов общества с ограниченной ответственностью: если начиная со второго финансового года существования общества стоимость его чистых активов окажется меньше уставного капитала, общество обязано объявить об уменьшении своего уставного капитала, зарегистрировав это надлежащим образом. Если же стоимость чистых активов станет меньше минимально установленной законом, то общество подлежит ликвидации. Название общества может быть взято из упоминаемого в учредительном договоре предмета деятельности либо включать в себя имя хотя бы одного участника. Допускается также комбинация имени и предмета деятельности, однако во всех случаях обязательным является дополнение к названию в виде аббревиатуры (в РФ – «ООО», в ФРГ – «GmbH»), указывающей на организационно-правовую форму.

Органами управления общества с ограниченной ответственностью являются общее собрание его участников (пайщиков) и исполнительный орган в лице управляющих делами (исполнительных директоров). В ряде европейских стран при большой численности пайщиков либо работников, занятых на фирме, законодательными актами сверх того предусмотрено образование наблюдательного совета, правовое положение которого аналогично положению соответствующего совета акционерного общества (компетенция распространяется прежде всего на сферу контроля). Так, в

ФРГ, согласно закону о правовом режиме предприятий, при количестве работающих более 500 человек должен быть выбран наблюдательный совет. *Общее собрание участников*, высший орган общества, созывается управляющим либо по требованию участников, обладающих не менее чем 10% уставного капитала. К исключительной компетенции общего собрания относятся изменение устава общества и размера его уставного капитала, утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределение прибыли и убытков, решение о реорганизации или ликвидации общества, назначение, отзыв и освобождение управляющих, а также (при отсутствии наблюдательного совета) контроль и проверка ведения дел исполнительными органами общества. Отнесенные к исключительной компетенции общего собрания вопросы не могут быть переданы на решение исполнительного органа. Решение принимается большинством голосов, причем число голосов, которым обладает участник, зависит от размера доли, закрепленной за ним в уставном капитале. Данное обстоятельство, наряду с зависимостью членства в обществе от участия в капитале, позволило немецким ученым ввести в оборот применительно к обществам с ограниченной ответственностью и акционерным обществам общее для них понятие «капиталообщество».

В учредительном договоре также может быть предусмотрено, что для принятия решений по определенным вопросам необходимо вместо простого большинства голосов большинство в 2/3 или 3/4 поданных голосов. Однако в указанных законом случаях, каковым является, в частности, внесение изменений в учредительный договор, необходимо большинство в 3/4 голосов при обязательном нотариальном заверении принятого решения. Управляющие делами (исполнительные директора) осуществляют текущее руководство обществом и выступают его законными представителями во взаимоотношениях с третьими лицами. Общество несет имущественную ответственность за действия своих представителей, совершенные ими при исполнении возложенных на них обязанностей. Если в небольших обществах, подобно товариществам, управляющие выбираются из членов общества, то в крупных обществах с ограниченной ответственностью, подобно акционерным обществам, нанимаются профессиональные менеджеры, руководящие обществом как юридическим лицом.

Структура органов управления и характер их взаимодействия в обществе с ограниченной ответственностью весьма близки (даже по наименованию) к акционерному обществу. В основе такой близости лежит то обстоятельство, что любое общество, будучи наделено принадлежащим только ему имуществом и выступая в хозяйственном обороте в связи с этим в качестве юридического лица, отличается от входящих в его состав физических и юридических лиц, приобретая тем самым суверенные права и обязанности. Прежде всего это, в отличие от товарищества, необходимость вести предпринимательскую деятельность от собственного имени, а не от

имени участников. Уполномоченные устанавливать отношения с внешними агентами физические лица (кстати, часто не члены общества) лишь представляют интересы общества, принимая обязательства от имени общества. В то же время общество способно юридически выразить свою волю лишь через орган собственных полномочных представителей.

Обособление общества как юридического лица от его владельцев вызывает ряд весьма серьезных последствий:

- *участники общества имеют с обществом не вещные, а обязательственные отношения, т. е. участник общества обладает лишь правом иметь часть дохода и правом получить долю в стоимости имущества общества в случае выхода из него. Получение имущества в материальной форме возможно лишь с согласия общества в лице оставшихся участников или если участник при вступлении в общество внес в уставный капитал имущество с правом пользования им на определенный срок. Таким образом, денежные суммы и имущественные ценности, вносимые в уставный капитал, полностью переходят в распоряжение общества как юридического лица, в результате чего имущество общества обособляется от имущества отдельных участников общества;*
- *ограничение ответственности участников общества вкладом в капитал общества. Кредиторы вправе предъявить иск обществу как юридическому лицу, но не владельцам общества как частным лицам. В силу этого законодательно ограничиваются возможности членов общества распоряжаться капиталом общества. В частности, участники общества не вправе перераспределять между собой в форме прибыли имущество, являющееся собственностью общества, на которое могут иметь права кредиторы общества. Выражаясь иначе, кредиторская задолженность во всех ее формах связывает активы общества, препятствуя смене собственника имущества. Следует упомянуть, что в хозяйственной практике нередко наблюдается интересная ситуация: уставный капитал общества, существуя де-юре, приняв участие в хозяйственном обороте, значительно уменьшается или вовсе отсутствует де-факто. В то же время закон предполагает, что сумма чистых активов не должна быть меньше величины уставного капитала. В силу этого, обладая правом в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников, член общества должен осознавать, что покинуть общество изъяв стоимость своей доли, но оставив все обязательства (долги) обществу, невозможно;*
- *как юридическое лицо общество существует независимо от его владельцев и должностных лиц. Смена входящих в общество членов происходит при сохранении его идентичности и дееспособности. Оттого общества теоретически вечны, да и на практике демон-*

стрируют большую устойчивость и постоянство, нежели другие формы ведения предпринимательской деятельности. Бесспорное доказательство тому: капитал в условиях рыночной экономики явление постоянное, человеческие личности, в силу всем известных причин, преходящи. *Отсюда срок жизни объединения капиталов, каковыми по сути являются общества, потенциально может быть сколько угодно велик, продолжительность же функционирования объединений, базирующихся, подобно товариществам, на личностном единении участников, не в состоянии превысить срока человеческой жизни.* Ориентируясь при образовании делового предприятия на долгосрочную перспективу, следует отдавать предпочтение обществу;

- *отделенность участников от учрежденного ими общества, базирующегося на экономических отношениях между участниками, а не личностном их единении предполагает распределение прибыли исключительно по долям в капитале общества.* К тому же риск, принимаемый на себя участником общества, определяется только величиной его капиталовложений, без учета суммы личного имущества;
- *обезличенный характер участия в обществе ведет к анонимности его участников,* когда доли участия начинают переходить от лица к лицу даже без ведома общества. Впрочем, последнее характерно лишь для акционерного общества открытого типа.

Рассмотрим основные различия между акционерным обществом и обществом с ограниченной ответственностью, не сводя их только к упоминанию о наличии эмиссии свободно обращающихся на рынке акций в первом случае и об отсутствии таковой во втором:

- *устав акционерного общества не ограничивает право передачи участниками принадлежащих им акций другим лицам.* Акции могут дробиться и принадлежать в определенной части разным людям, без особых юридических процедур передаваться от одного лица другому. *Пай (доля) в обществе с ограниченной ответственностью недробим и всегда принадлежит определенному лицу,* не передается столь же легко, как ценные бумаги, поскольку передача пая требует согласия других участников общества с его нотариальным засвидетельствованием;
- *акции акционерного общества открытого типа могут свободно продаваться и покупаться вне акционерного общества* неограниченным кругом заинтересованных лиц через системы биржевой и внебиржевой торговли. *Паи не имеют хождения на организованном рынке капиталов;*
- *смена акционеров не влияет на судьбу акционерного общества и его способность к функционированию. Выход участника из общества с*

ограниченной ответственностью может вызвать необходимость выкупа его доли оставшимися участниками либо декларирования уменьшения уставного капитала общества. К тому же участники общества с ограниченной ответственностью намного чаще, чем члены акционерного общества, одновременно являются управляющими, и их быстрая замена может негативно сказаться на управлении делами общества. Наоборот, продажа акционером акций, которые само акционерное общество не обязано у него выкупать, оставляет неизменным основной капитал общества, поскольку на место выбывшего вступает новый член общества. Долевое участие большого числа членов общества в его капитале при самоустранении их от управления делами характерно именно для акционерного общества, вследствие чего членами правления обычно становятся наемные менеджеры. В силу этого форма акционерного общества вполне допускает быструю и регулярную смену участников, чего никак нельзя сказать об обществе с ограниченной ответственностью;

- получившая самое широкое распространение в малом и среднем бизнесе *форма общества с ограниченной ответственностью не предполагает обращения к широкому кругу лиц с предложением участия в деле. Уставный капитал акционерного общества открытого типа, напротив, формируется посредством проведения публичной подписки на акции.* В силу указанного обстоятельства численность членов такого акционерного общества может быть сколько угодно велика, в то же время в отношении общества с ограниченной ответственностью закон устанавливает предельно допустимое число его участников (как правило, не более 50 физических и юридических лиц);
- *если публичный характер акционерного общества вынудил законодателей создать развитую и достаточно жесткую систему правового регулирования деятельности акционерного общества, включая детальное описание органов управления им, то, как уже отмечалось, регулирующие деятельность общества с ограниченной ответственностью правовые нормы чаще всего допускают выбор участниками форм внутренней организации общества и правовых отношений между собой (например, в отношении определения компетенции конкретных участников общества).*

Подводя итог анализу общих черт и различий между обществом с ограниченной ответственностью и акционерным обществом, следует отметить, что общие черты выглядят более значимыми, нежели различия. Законодательство допускает преобразование общества с ограниченной ответственностью в акционерное общество и наоборот. Логика законодателя предельно ясна – преобразования допустимы лишь в наиболее близкие орга-

низационно-правовые формы, каковыми и являются друг для друга общество с ограниченной ответственностью и акционерное общество.

В приведенном сравнении общества с ограниченной ответственностью и акционерного общества вполне осознанно была оставлена без внимания промежуточная между ними, своего рода переходная форма, каковой является **акционерное общество закрытого типа**. Несмотря на название и эмиссию акций, данная организационно-правовая форма, как представляется, *обладает более широким кругом сходных черт с обществом с ограниченной ответственностью*, нежели с акционерным обществом. Перечислим основные из них:

- распределение долей в собственности общества только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц; ограничение численности участников пятьюдесятью;
- малая численность участников определяет допустимость отсутствия наблюдательного совета с передачей его функций общему собранию членов общества;
- отсутствие обязанности ежегодного опубликования информации об итогах своей деятельности.

Впрочем, здесь следует отметить, что в большинстве стран с развитой рыночной экономикой любое крупное общество подлежит обязательной публичной отчетности. В ФРГ таковым признается общество, соответствующее двум из трех следующих показателей: сумма баланса более 8 миллионов евро; оборот превышает 16 миллионов евро; количество занятых более 250 человек. В некоторых странах величина минимального размера уставного капитала акционерного общества закрытого типа и общества с ограниченной ответственностью одинакова. Речь идет не о случайных совпадениях, а о негласном использовании некоторых принципов уже упоминавшейся практики деления обществ на публичные и частные. Первые проводят открытую подписку и подлежат публичной отчетности, вторые обходятся без обращения к общественности, ибо доли распределяются среди учредителей, что определяет отсутствие обязанности публичной отчетности. Трудно не заметить сходство между публичными компаниями и акционерными обществами, равно как между английскими частными компаниями с ограниченной ответственностью и континентально-европейскими обществами с ограниченной ответственностью. Оттого, очевидно, информационно скудна российская экономическая литература в части, касающейся сущности акционерного общества закрытого типа – любое подробное описание данной организационно-правовой формы неизбежно содержит множество повторений того, что уже имело место при описании общества с ограниченной ответственностью

Форму **открытых акционерных обществ** принимают предпринима-ельские структуры, деятельность которых требует крупных капиталовложений либо постоянного привлечения заемных средств, чем обусловлена спе-

цифика правового регулирования деятельности акционерного общества. Жестко и всесторонне определяя спектр правоотношений, возникающих в процессе функционирования этих обществ, акционерное законодательство в значительной мере защищает интересы третьих лиц и тем самым стимулирует их вкладывать капиталы в акционерные общества. Наибольшее распространение акционерные общества получили в промышленности, банковском и страховом деле. Крупнейшим акционерным обществом России как по активам, так и по численности держателей акций является «Газпром». В то же время в Германии, если исходить в оценке только из численности акционеров, таковых значительно больше: это прежде всего выпускающий («народные автомобили») «Фольксваген» (728 тысяч акционеров), затем следуют «Феба» (600 тысяч акционеров), «Сименс» (538 тысяч акционеров), «Байер» (330 тысяч акционеров), «Дойче банк» (310 тысяч акционеров). Сравнение указывает на недостаточно активную работу российских акционерных обществ по привлечению средств мелких вкладчиков, но одновременно и на огромный инвестиционный потенциал, тающийся в сбережениях населения.

Выделяют следующие *достоинства акционерных обществ*:

- позволяют привлечь огромное число лиц, имущественные средства которых могут составить крупный капитал; эффективны при межотраслевом движении капитала;
- крупные предприятия в состоянии осваивать сложные технологии, выпускать более совершенные, инновационные товары;
- ограниченная ответственность участников снижает риск утраты имущества в случае неудачи акционерного общества;
- предпринимательство в акционерной форме отличается большей прочностью и долголетием, т. е. стабильностью;
- доходы акционерного общества распределяются среди большего числа лиц, что способствует формированию среднего класса.

Правовой основой деятельности акционерных обществ в России является Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 года (в ФРГ соответствующие положения включены в Закон об акциях от 6 сентября 1965 года), в соответствии с которым акционерное общество наделяется самостоятельной правосубъектностью, т. е. становится юридическим лицом. Для создания акционерного общества необходимо: разработать устав общества и провести собрание учредителей, подкрепленное нотариально заверенным протоколом; произвести подписку на акции; осуществить государственную регистрацию (в ФРГ это означает внести акционерное общество в торговый реестр). Акционерами могут быть юридические и физические лица, независимо от их государственной принадлежности, причем если, согласно российскому законодательству, достаточно и одного учредителя (при том условии, что он не является другим хозяйственным обществом, состоящим из одного лица), то немецкое законодательство предписывает их число от пяти и больше. В уставе требуется

отразить цели, место нахождения, тип акционерного общества, размер уставного капитала, количество, номинальную стоимость, категории акций, права акционеров, структуру и компетенцию органов управления общества, сведения о филиалах и представительствах, название акционерного общества (фирменное наименование). Последнее должно содержать указание на организационно-правовую форму и тип (ОАО или ЗАО), причем, зарегистрировав фирменное наименование, общество приобретает исключительное право на его использование. В ФРГ сверх этого требуется, чтобы название было связано с целью общества, не было абстрактным, не включало в себя вводящих в заблуждение элементов.

Минимальный уставный капитал открытого акционерного общества определен в размере одной тысячи минимальных заработных плат, причем к моменту регистрации 50 % заявленного уставного капитала должно быть оплачено. Для сравнения: в ФРГ минимальный уставный капитал – 50 тысяч евро, доля оплаченного уставного капитала к моменту регистрации – 25 %. Допускаются внесение в уставный капитал и оплата акций не в денежной форме, а в форме иных имущественных и неимущественных ценностей. В уставе указываются: количество и номинальная стоимость размещенных акций, права, предоставляемые акциями общества каждой категории (типа). Немецкое законодательство, в отличие от российского, содержит указание на величину минимальной нарицательной стоимости одной акции (25 евро). Категория (тип) акции определяет объем прав их держателей, привилегии при распределении дивидендов. Привилегированные акции, как правило, лишают их держателя права голоса на общем собрании акционеров. Запрещено выпускать акции, дающие держателю какие-либо преференции при голосовании или позволяющие ему иметь несколько голосов. В России разрешен выпуск именных акций, в ряде стран имеют хождение акции на предъявителя.

В мире существуют две основные модели корпоративного управления, между которыми располагается широкий спектр форм организации корпоративного управления, а именно: англо-американская и немецкая модели. *Англо-американская модель* характерна для Северной Америки, Великобритании, Ирландии, Австралии. Органом управления в ней выступает единый совет директоров, в руках которого сосредоточены функции «надзора» и «управления». Для обеспечения надлежащей реализации обеих функций совет директоров формируется из выполняющих роль управленцев исполнительных директоров и занятых контролем и выработкой стратегии независимых директоров. В связи с этим в одноуровневых советах директоров создаются *два вида комитетов*:

- *операционные* (например, исполнительный или финансовый), создаваемые из числа исполнительных директоров для предоставления консультаций менеджменту. Основная функция операционных комитетов состоит в обеспечении надлежащего сочетания в совете директоров процессов исполнения решений и контроля за их выполнением;

- *контрольные* (например, аудиторский, по назначениям, по вознаграждениям), образуемые из числа независимых директоров с целью соблюдения законности и подотчетности. Основная функция, выполняемая контрольными комитетами, заключается в разграничении процесса принятия решений и контроля за их исполнением.

Помимо Германии, **немецкая модель** получила применение в Австрии, Нидерландах и ряде других стран континентальной Европы, в том числе и в России. В данной модели орган управления имеет двухзвенную структуру, состоящую из наблюдательного совета, в который входят независимые директора, и правления, состоящего из менеджеров. Особенностью немецкой модели является четкое разделение функций «надзора» и «управления» в обществе: наблюдательный совет осуществляет функции надзора над исполнительным органом, непосредственно управляющим текущей деятельностью предпринимательской структуры.

Есть и другие существенные различия между этими во многом полярными по отношению друг к другу моделями корпоративного управления. В англо-американской модели собственность сильно «распылена», интересы заинтересованных сторон в корпоративном управлении не представлены, аутсайдеры не имеют достаточных стимулов для участия в корпоративном контроле, распространены враждебные поглощения. Немецкая модель, напротив, отличается концентрацией собственности; соблюдением интересов заинтересованных сторон, вплоть до контроля со стороны заинтересованных сторон – банков, бизнес-партнеров, работников; отсутствием враждебных поглощений.

Таким образом, **органами управления в акционерных обществах** большинства стран континентальной Европы являются: *исполнительный орган, совет директоров (наблюдательный совет) и общее собрание акционеров*. Исполнительный орган может выступать в виде *единоличного исполнительного органа* (директор, генеральный директор) в небольших акционерных обществах и/или *коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции)* в средних и крупных. При одновременном функционировании единоличного и коллегиального исполнительных органов уставом определяется компетенция каждого из них, а директор (генеральный директор) становится председателем правления (дирекции). Во многих странах минимальный состав правления, членами которого могут быть только физические лица, регулируется законодательными актами в зависимости от размера уставного капитала общества. Так, в ФРГ акционерным обществам рекомендуется иметь правление, состоящее из одного человека при уставном капитале до полутора миллионов евро, и увеличивать его численность в случае превышения уставным капиталом указанной величины. В качестве руководящего органа акционерного общества правление, назначаемое на определенный срок (во Франции – не более шести лет, в ФРГ – не свыше пяти лет, в США назначение на ключевые посты президента, вице-президента, главного юридического советника, казначая

осуществляется на срок в один год) и контролируемое наблюдательным советом, осуществляет под свою ответственность повседневное ведение дел и представительство акционерного общества во всех отношениях с третьими лицами, государственными органами и судами. Тем самым при решении вопросов текущей деятельности непосредственно в качестве предпринимателей выступают не собственники капитала общества – акционеры, а члены правления, многие из которых – нанятые обществом менеджеры. Более того, российский закон об акционерных обществах предусматривает возможность при соответствующем решении общего собрания передавать по договору полномочия исполнительного органа коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

Определение законом правления в качестве коллегиального органа предполагает совместное ведение дел членами правления. Подобно многим странам, в России решения принимаются большинством членов правления. Жестче подход законодательства ФРГ: если иное не оговорено в уставе общества, ведение дел и представительство общества осуществляется только при согласии всех членов правления. Делегирование функций конкретным членам правления и сферы компетенции каждого из них закреплены учредительными документами. Члены правления несут ответственность перед акционерным обществом за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием). Их отстранение от занимаемых должностей в странах, где действует англо-американское и французское право, осуществляет экстренно или в регулярном порядке созванное общее собрание акционеров решением простого большинства. Немецкое законодательство требует обосновать отзыв полномочий члена правления наличием существенных к тому причин: грубым нарушением им своих обязанностей, неспособностью к надлежащему ведению дел и т. д. Поскольку, как правило, это сложно доказать, то полномочия членов правления становятся трудноотзываемыми. Российский закон об акционерных обществах наделяет общее собрание акционеров правом в любое время расторгнуть договор с представителями исполнительного органа при том условии, что уставом общества решение этого вопроса не отнесено к компетенции наблюдательного совета.

Члены правления, как правило, выполняют гораздо больший объем функций собственника, нежели обычные акционеры. Особенно это заметно, когда состав членов правления долго не меняется, собрания акционеров проводятся редко, с его решениями мало считаются, контроль за их выполнением слаб. Это ситуация, к сожалению, встречающаяся в некоторых российских акционерных обществах. В таких условиях члены правления акционерного общества – уже реальные его собственники, хотя юридически они ими не являются. Обратная ситуация наблюдается, если каждый шаг членов правления регламентирован уставом акционерного общества,

они подвергаются периодической ротации, регулярно отчитываются перед общим собранием акционеров и наблюдательным советом, согласовывая с ними свои основные решения. Члены правления выступают в качестве не столько владельцев, сколько распорядителей. Таким образом, в зависимости от роли, выполняемой в акционерном обществе правлением, круг фактических ее собственников и владельцев расширяется либо сужается. Нахождение оптимального режима деятельности правления – это проблема, решаемая в процессе согласования не всегда совпадающих интересов менеджмента, с одной стороны, и акционеров – с другой.

Права и обязанности исполнительного органа акционерного общества по осуществлению руководства текущей деятельностью, помимо федерального закона об акционерных обществах и прочих нормативных актов, определяются договором, заключаемым членами исполнительного органа с обществом. От имени общества договор подписывается председателем наблюдательного совета (совета директоров) либо лицом, получившим соответствующие полномочия от наблюдательного совета. Помимо назначения и отзыва правления наблюдательный совет рассматривает и принимает важнейшие общекорпоративные документы, подобные регламенту работы правления, в котором устанавливаются сроки и порядок созыва и проведения заседаний последнего, а также порядок принятия решений. В последние два десятилетия общей тенденцией для законодательства об акционерных обществах является перераспределение прав и обязанностей между органами управления акционерного общества. Это выражается в ограничении компетенции общего собрания акционеров, официально остающегося высшим органом управления акционерным обществом, при расширении прав правления и наблюдательного совета. Указанная общемировая тенденция, несомненно, оказала влияние и на разработчиков российского закона об акционерном обществе. После его принятия в 1995 году наблюдательный совет уже не может рассматриваться в качестве органа, призванного только контролировать деятельность правления. По единодушной оценке экспертов, закон резко повысил статус наблюдательного совета, одновременно усилив его ответственность за ход дел в акционерном обществе. Известно, что правление самостоятельно осуществляет повседневное оперативное руководство делами акционерного общества, причем наблюдательный совет не обладает правом непосредственно вмешиваться в управление подразделениями акционерного общества, отдавая им приказы, распоряжения, указания, минуя правление. Не будучи обременены текущими делами, члены правления, тем не менее, все чаще получают право в экстренных случаях независимо от правления влиять на работу акционерного общества, принимая жесткие меры по исправлению ошибок. В уставе акционерного общества могут быть предусмотрены виды отдельных операций, для совершения которых правлению следует получить согласие наблюдательного совета. В то же время, независимо от положений устава общества, операции по залогу имущества, выдаче поручительств и га-

рантийных обязательств подлежат обязательному согласованию с наблюдательным советом.

Главное в работе наблюдательного совета – это защита интересов акционеров, прежде всего крупных, наиболее влиятельных. Акционеры, вкладывая свои средства и владея обществом, не несут напрямую юридическую ответственность за действия корпорации, передавая большую часть функций по управлению менеджерам и осуществляя выплаты им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел. Плата за разделение владения и контроля при англо-американском типе корпоративного управления получила название агентских услуг. Избранный акционерами совет директоров (наблюдательный совет) становится их доверенным лицом, выполняя фидуциарные обязанности, т. е. действуя в пользу акционеров при осуществлении функций контроля за управлением. В советы директоров большинства корпораций США и Великобритании входят как «внутренние» члены (инсайдеры), так и «внешние» члены (аутсайдеры). Инсайдером считается лицо, либо работающее в корпорации, либо связанное с управлением ею. В качестве синонима термина «инсайдер» принято использовать словосочетание «исполнительный директор». Аутсайдеры, или «независимые директора», вводятся в состав совета директоров для предотвращения злоупотреблений со стороны администрации, укрепления связей с другими фирмами, организациями и учреждениями, для лучшей оценки факторов внешней среды. «Внешними» членами совета директоров обычно выступают не работающие в корпорации представители банков, компаний, продающих или покупающих товары или услуги данной корпорации, адвокаты, ученые. Председателем совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором в североамериканских корпорациях часто является одно и то же лицо, чего нет в немецкой модели корпоративного управления, где не допускается сосредоточения в одних руках функций управления и контроля.

В ФРГ в соответствии с регулирующим деятельность акционерного общества законом об акциях члены наблюдательного совета несут перед акционерами индивидуальную и коллективную ответственность за успешное и надлежащее выполнение своих обязанностей, вследствие чего при банкротстве фирмы могут привлекаться к административной и уголовной ответственности. На практике судебные дела заводятся в случае корыстного поведения, злоупотребления служебным положением и небрежного отношения к своим обязанностям. Также законодательство ФРГ устанавливает максимальное количество членов наблюдательного совета в зависимости от размера уставного капитала: до полутора миллионов евро – до 9 членов; свыше полутора миллионов евро – до 15 членов; свыше десяти миллионов евро – до 21 члена. Причем одна треть состава наблюдательного совета должна формироваться из представителей рабочих и служащих предприятия, а две трети состава избираются общим собранием акционеров.

Наряду с организационно-правовыми формами ведения предпринимательской деятельности существуют **организационно-экономические формы объединения предприятий**. В целях координации проводимой предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов, ускорения технического развития производства, завоевания и удержания рынков сбыта, закрепления поставщиков ресурсов предприятия могут заключать договоры о создании объединения в форме **ассоциации, холдинга, финансовой группы, консорциума, синдиката, картеля, концерна, треста**. Основой для создания таких союзов обычно становятся сходный характер технологических процессов; взаимозависимое развитие хозяйства; синхронный рост технико-экономического уровня связанных производств; необходимость комплексного использования сырья и других ресурсов; диверсификация.

По юридическому статусу объединения предприятий разделяют на две группы: действующие на постоянной правовой и хозяйственной основе и ассоциированные – с правом свободного присоединения и выхода, а также свободного предпринимательства в рамках ассоциации.

В зарубежной практике наибольшее распространение получила форма **ассоциации**, представляющая собой добровольный союз юридически самостоятельных предприятий и организаций, несущих ответственность за результаты деятельности ассоциации лишь тем имуществом, которое было ими передано в коллективное пользование. Подписав договор о совместной деятельности, члены ассоциации вправе вступать в другие объединения без согласования с участниками ассоциации, координируя свою деятельность только в области, имеющей прямое отношение к ассоциации. Коллективным органом управления выступает хозяйственный совет, определяющий основные, выгодные для участников направления деятельности ассоциации, организующий прямые внутренние и внешние хозяйственные связи между предприятиями, согласовывающий планы деятельности участников ассоциации. По соглашению участников ассоциации могут быть полностью или частично централизованы такие функции, как материально-техническое обеспечение, сбыт, внешнеэкономические связи, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, в связи с чем образованы централизованные инвестиционные фонды, фонды технического и социального развития, целевые фонды, финансирующие отдельно взятые совместные программы, а также страховой фонд.

В отличие от ассоциации, создаваемой на основе договора о совместной деятельности, **холдинг** возникает как результат применения системы участия в капиталах предприятий, вошедших в данное объединение. Холдинговым обществом в ФРГ называется общество, которое само ничего не производит, а является владельцем долей участия в других обществах и, основываясь на владении большей частью в их капитале, управляет ими как головная организация. Таким образом, обладая контрольным пакетом долей участия в капи-

тале сохранивших свое фирменное название юридически самостоятельных предприятий, объединенных в единую структуру, холдинговое (материнское, головное) общество обеспечивает управление ими и контроль над их деятельностью. Формально независимые предприятия холдинга подвергаются финансовому контролю и изъятию части прибыли в пользу головной компании (чистый холдинг) либо сверх того передают ей же функции по управлению производством и сбыту продукции (смешанный холдинг). Предприятия *чистого холдинга*, как правило, возглавляются крупными банками; во главе *смешанного холдинга* может находиться любое крупное объединение, преимущественно связанное с производством. И в том, и в другом случае холдинговая система позволяет головной компании подчинять себе многочисленные предпринимательские структуры, в совокупности обладающие капиталом, намного превосходящим капитал головной компании.

Способы образования холдингов разнообразны – это и поглощение через покупку контрольного пакета акций, и создание зависимого предприятия посредством скупки долгов, добровольно-принудительное слияние либо присоединение. Обеспечивая последовательное объединение производственных и финансовых ресурсов, холдинговые структуры в состоянии способствовать созданию многопрофильных диверсифицированных производств, ориентированных на разработку и внедрение новейших технико-технологических решений, на реализацию крупномасштабных инвестиционных программ. Наряду с этим холдинги нередко превращаются в монополистические объединения, противодействующие развитию конкуренции на захваченных ими рынках. По этой причине любые поглощения, слияния и присоединения, ведущие к образованию или усилению крупных структур холдингового типа, во всех экономически развитых странах предполагают получение разрешения на них от ведомства, отвечающего в стране за проведение антимонопольной политики, каковым в ФРГ является Федеральное ведомство по надзору за картелями.

Возможность оказания влияния через приобретение доли в капитале другого общества стала причиной, приведшей к образованию в германской экономике достаточно большого числа **концернов**, определяемых в законе об акциях как «господствующая и одна или несколько зависимых предпринимательских структур под единым руководством господствующей предпринимательской структуры». О возникновении концерна свидетельствует формирование единого руководства внутри объединения, что лишает вошедшие в концерн по-прежнему юридически независимые общества их хозяйственной самостоятельности. Фактически здесь имеет место экономическое, финансовое и организационное – но не юридическое – включение одного общества в другое, при котором зависимые общества вполне можно рассматривать как органы господствующего общества, получающего в распоряжение капитал зависимых обществ, иногда многократно превышающий его собственный. Случается, что подчинение зависимых об-

ществу интересам господствующих обществ приводит к возникновению значительного ущерба для зависимого общества и его кредиторов. В связи с этим закон об акциях предписывает господствующим обществам предоставлять компенсации зависимым от них обществам. Закон об обществах с ограниченной ответственностью содержит положение об ответственности того, кто осуществлял квалифицированное господство над другим обществом посредством длительного и всестороннего руководства его делами, за убытки или ущерб, причиненные зависимому обществу с ограниченной ответственностью. Помимо монополизации рынков, к нежелательным с общественно-политической точки зрения последствиям образования концернов также следует отнести наличие у данной формы объединения обществ многочисленных возможностей, как правило, реализуемых на практике, по манипулированию прибылями и убытками входящих в них обществ с целью минимизации налоговых выплат.

Основные организационно-правовые формы германских предприятий приведены на рисунке 1.



Рис. 1

Сгруппируем в таблице 1 важнейшие характерные черты организационно-правовых форм ведения предпринимательской деятельности, получивших наибольшее распространение в ФРГ (за исключением единоличного предпринимательства – Einzelunternehmen): открытое торговое общество (Offene Handelsgesellschaft – OHG), командитное общество (Kommanditgesellschaft – KG), общество с ограниченной ответственностью (Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH), акционерное общество (Aktiengesellschaft – AG).

Таблица 1

Характеристика некоторых организационно-правовых форм ведения предпринимательской деятельности в ФРГ

| Характеристика | Открытое торговое общество (OHG) | Командитное общество (KG) | Общество с ограниченной ответственностью (GmbH) | Акционерное общество (AG) |
|------------------------------|---|--|--|--|
| Правовые основы | §105–106 ТК*, дополн. § 705–740 ГК** | § 161–177 ТК* | Закон об обществе с ограниченной ответственностью | Закон о ценных бумагах |
| Сфера применения | для равноправных партнеров, требует большого взаимного доверия | если есть участники, не готовые к неограниченной ответственности либо участвующие капиталом без предпринимательской активности | для небольшого числа участников, не готовых к неограниченной ответственности | для крупных фирм, особенно нуждающихся в привлечении средств с рынка капиталов |
| Учреждение | создание – путем заключения учредительного договора, возникновение – после регистрации в торговом реестре | как OHG, ограничение ответственности командитистов возникает с момента регистрации в торговом реестре | требуется заверенный нотариусом учредительный договор, правоспособность – после регистрации в торговом реестре | учреждение – путем принятия устава и эмиссии акций, возникновение – после регистрации в торговом реестре |
| Правоспособность | отсутствует | отсутствует | правоспособно | правоспособно |
| Учредительный договор, устав | в произвольной, даже устной форме, изменения – с согласия участников | как у OHG | правоспособно | правоспособно |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Участники | минимум двое физических или юридических лиц | минимум один комплементарий и один командитист | минимум одно физическое или юридическое лицо | минимум пять акционеров при учреждении; возможно последующее приобретение всех акций одним акционером |
| Капитал | нет минимальной величины вноса | минимальный взнос устанавливается только для командитиста | минимальный уставный капитал – 25 000 евро, минимальный вклад участника – 250 евро | минимальный уставный капитал – 50 000 евро, минимальная номинальная стоимость акции – 25 евро |
| Название | фамилия участника и указание на правовой статус | фамилия комплементария, указание на правовой статус | предмет деятельности; фамилия участника; то и другое вместе; с добавлением аббревиатуры GmbH | предмет деятельности; фамилия участника; то и другое вместе; с добавлением аббревиатуры AG |
| Передача прав (доли участия в капитале) | с согласия всех участников или в соответствии с положениями учредительного договора | как в OHG | доли продаются и передаются по наследству, если нет ограничений в учредительном договоре | нет препятствий в передаче акций |
| Ответственность | неограниченная и солидарная | комплементарии – неограниченно и солидарно, командитисты – в пределах вклада | отвечает своим имуществом общество, личной ответственности участников нет | отвечает своим имуществом общество, личной ответственности участников нет |
| Органы управления | нет специальных органов, помимо участников | как в OHG | управляющий и собрание участников, если больше 500 работников – наблюдательный совет | правление, наблюдательный совет и общее собрание акционеров |
| Управленческие дела | все участники обязаны участвовать в управлении, если иное не предусмотрено учредительным договором | осуществляется комплементариями без участия командитистов | осуществляется управляющими | осуществляется правлением |

| Представи- тельство | правомочны все участники | правомочны только комплементарии | правомочны управляющие | правомочно правление |
|---|--|--|---|---|
| Распреде- ление при- былей и убытков | в соответствии с положениями учредительного договора, при их отсутствии – 4% годовых на капитал, оста- ток прибыли, а также убытки – в соразмерном капиталу соот- ношении | в соответствии с по- ложениями учреди- тельного договора, при их отсутствии – 4% годовых на ка- питал, остаток при- были, а также убыт- ки – в соразмерном капиталу соотноше- нии | в соответствии с положениями учредительного договора, при их отсутствии – в соответствии с вкладом в капитал обще- ства | в соответствии с номиналом принадлежащих участнику об- щества акций |

ТК* – Торговый кодекс ФРГ; ГК** – Гражданский кодекс ФРГ.

ГЛАВА II. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 1. Характерные черты доиндустриальной, индустриальной и постиндустриальной моделей производства

Предприятие является сложной системой, внутри которой взаимодействуют экономические и организационно-технические факторы, социальные интересы и свойственные человеку потребности. Исторически развитие системы производства на предприятии в последние десятилетия принято сводить к трем моделям: доиндустриальной, индустриальной и постиндустриальной, последняя из которых во все большей степени превращается в доминирующую в современной экономике. Решающим событием в переходе от доиндустриальной к постиндустриальной модели считается появление вырабатывающих энергию машин, повлекшее за собой радикальные изменения в технологии производственного процесса. Специализация на основе машинной техники расчленила до того целостный процесс производства на цепь последовательных операций, повысив его общую эффективность и одновременно превратив работников в занятых обслуживанием машин операторов, труд которых сводится к заранее определенным и все более упрощающимся рутинным исполнительским функциям. Это привело к резкому усилению роли системы управления в регулировании функционирования предприятия как производственной системы. Во второй половине XX века в качестве нового инструмента регулирования предложила себя электронная техника, использование которой позволило достаточно быстро нарастить управленческий ресурс предприятия, изменив этим не только техническую основу структуры управления, но и создав новые организационные возможности, новое содержание информации, открыв новые временные перспективы. Данные изменения были настолько принципиальными по своей природе, что позволили говорить о возникновении третьей, постиндустриальной модели производства. Рассмотрим подробнее характерные черты приведенных моделей производства, вначале сделав сравнительный анализ отличительных особенностей доиндустриальной и индустриальной моделей (см. табл. 2).

С точки зрения технического развития доиндустриальная модель была ручным производством, причем здесь речь идет о ремесленном производстве, хотя не городские ремесленные предприятия, а аграрный сектор до XIX века занимал господствующие позиции экономике даже передовых стран. В доиндустриальном ремесленном предприятии основными элементами производства выступали люди, инструмент и готовая продукция. Индивидуальные способности ремесленника придавали продукту неповторимые свойства. Даже когда на предприятии было занято несколько человек,

**Сравнительная характеристика доиндустриальной
и индустриальной моделей производства**

| Доиндустриальная модель | Индустриальная модель |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Целостность процесса труда • Единство труда и энергии • Ясные трудовые отношения • Знание производителя и заказчика • Органический ритм работы • Единство труда и капитала • Единство мира работника и собственника • Безопасность существования • Непрерывные профессиональные возможности • Идея «заработок для пропитания» • Идея объединения • Кооперация при общественной взаимозависимости • Ручной инструмент как реальные средства производства • Антропологическая структура: <ul style="list-style-type: none"> – органическая – наглядная – целостная | <ul style="list-style-type: none"> • Разделение труда • Разделение труда и энергии • Неясные трудовые отношения • Анонимный рынок • Установленный машинами ритм работы • Разделение труда и капитала • Разобщенность мира работника и мира собственника • небезопасность существования • Дисквалифицированные профессиональные возможности • Стремление к прибыли • Идеи эгоцентричности и конкуренции • Условия наемного труда при общественном неравенстве • Машины как реальные средства производства • Антропологическая структура: <ul style="list-style-type: none"> – механическая – абстрактная – сегментированная |

они действовали не в системе рационального разделения труда, а скорее в солидарном разделении труда, производя каждый все изделие целиком. В качестве источника энергии могли быть вода, ветер и мускульная сила животных, однако на первом месте стояло использование энергетического ресурса человека в процессе производства изделия. Совершенно по-иному, нежели на индустриальном предприятии, выстраивались трудовые отношения, отличавшиеся большей определенностью как в личном, так и в трудовом (деловом) отношении: были известны, причем давно, все коллеги по работе и мастер; существовало корпоративное единство мастеров; было видно, как протекает являющийся единым целым процесс производства, вплоть до того, кем и с помощью чего он ведется. Связи производителей и заказчиков имели долговременный характер, которые давно, часто на протяжении нескольких поколений, знали друг друга. В продукт вкладывалось

не только материальное содержание, он являлся неким духовным объектом. Знание производителя, который своим товаром показывал свое умение или неумение, вело к уверенности в качестве товара.

В доиндустриальном производстве капитал играл не самую важную роль. Ремесленник работал со своими орудиями труда, которые он при смене места жительства просто укладывал в сумку и спокойно переезжал. Лишь постепенно, в отдельно взятых отраслях и видах деятельности, например, в издательском деле и на мануфактурном предприятии, капитал становится все более важным фактором производства, хотя само производство остается по-прежнему трудоемким.

Единство мира работника и мира собственника проистекало во времена расцвета ремесленных цехов из идеи кооперативного объединения, имевшей место отнюдь не только из-за заботы о средствах к существованию, страха утраты трудоспособности по причине профессиональной травмы или наступления старости. В противоположность индустриальному обществу с его быстрой сменой знаний и навыков было велико уважение к старости, мудрости и опыту. В обществе социальные отношения строились не на принципе равенства, а на принципе взаимной зависимости друг от друга. Мысли о взаимозависимости предотвращали бескрайнее стремление к наживе, существовала идея о заработке на пропитание: статичные мысли о доходе отличались от поздних (индустриальное общество) динамичных мыслей о прибыли.

Переход к машинной организации производства сопровождался качественными изменениями в модели ведения производства, что отразило введение в оборот следующих шести понятий: «стандартизация»; «специализация»; «синхронизация»; «концентрация»; «максимизация»; «централизация».

Стандартизация является одним из главных условий для серийного производства и массового распределения. Она началась с нормирования и типологизации размеров, веса, материалов, формы деталей и качества продукции, дифференциации по сериям и сортам, унификации упаковки, цен и каналов распределения.

Стандартизация выступает в качестве элемента дифференциации рабочей силы по специальности, квалификации, уровню образования. К ней примыкает понятие **специализации**, выражающее основное направление деятельности или труд на конкретном предприятии в рамках своей профессии.

С разделением труда тесно переплетается экономия времени, **синхронизация**. Во времена доиндустриальной эпохи рабочее время равнялось световому дню, т. е. времени от восхода до заката, прерываемому паузами на отдых и еду. В индустриальном производстве длительность рабочего времени определяется временем работы машин и временем на их подготовку к работе. При этом время становится фактором калькуляции, когда

материализуется принцип «время – деньги». Время определяет многое: график поездок на транспорте, коэффициенты оплаты коммунальных услуг и т. п., при организации рабочего процесса счет идет буквально на минуты.

Концентрация, максимизация и централизация выступают признаками расширения масштабов производства. В фазе механизации большое значение имеют соображения относительно издержек производства продукции, особенно если применяются крупные производственные установки, когда за счет увеличения объемов производства достигается снижение себестоимости единицы продукции. Стремление к расширению масштабов производства быстро приводит к *концентрации капитала*, когда сам по себе размер становится оценочным показателем. Так, для крупных концернов большая доля рынка равнозначна большому капиталу, товарообороту, занятости, прибыли. Впрочем, постоянная *максимизация* чревата превышением оптимальных, экономически оправданных размеров производства. В индустриальном обществе параллельно идут процессы деления и слияния, но с перевесом в сторону укрупнения. Тенденция к максимизации проявляется практически повсеместно: большие города, заводы и фабрики, магазины и офисные центры, вокзалы и аэропорты, театры и стадионы.

Тенденция к *централизации* – это результат концентрации, и цель здесь – быть «господином» во всем, управлять всем, влиять на все. Сегодня любая крупная организация жизнеспособна лишь при условии, что в ней есть сильное центральное руководство. Обеспечение централизованного регулирования базируется на принципе доминирующего ядра. Оттого возникают крупные политические и экономические образования, развитие которых таит в себе угрозу суперконцентрации: географически такие образования могут выглядеть как мегаполисы, экономически – принимать вид узкого круга концернов, сосредотачивающих в своих руках реальную власть на рынках.

Постиндустриальное общество (см. табл. 3. – сравнение с индустриальной моделью производства) прежде всего характеризуется теснейшей связью между информацией, координацией и временем. Главенствующую роль здесь играют обладатели информации, включающей в себя как информацию о производственных и коммерческих технологиях, так и об организации их применения. Внедрение в хозяйственную практику инноваций становится не предметом для размышлений, а вопросом выживания. Лавины технических переворотов, таких как появление радио, телевидения, компьютеров, ядерных и лазерных технологий, технологий космических полетов, микроэлектроники, в самые короткие сроки входили в будничную жизнь людей, чем открывали новые перспективы для хозяйственной практики. Определяющим принципом данного процесса стала реализация достижений технического прогресса под давлением конкуренции.

Говоря о комплексе микроэлектроники, следует широкую гамму интегральных микросхем, применяемых в наручных часах, стиральных, посу-

домочечных машинах и прочей бытовой технике с электронной начинкой, отличать от компьютера с жесткой или изменяемой программой. Компьютер не даст человеку совет мудреца и не примет за него решение. Подобно любому орудью труда, он помогает в решении проблем, однако при этом необходимо использование интеллекта человека. Опасность состоит не в компьютере как орудии труда, а в постоянном следовании компьютерному алгоритму. С одной стороны, рабочая память машины захламывается человеческой структурой мышления, а с другой – происходит замена духовной стороны мышления человека односторонними, сугубо рациональными мыслями. В мире знаков для компьютера характерен ответ «да – нет», его логика – запрограммированный алгоритм. А ведь это противоположность правилам абстрактного мышления, многозначности, интуитивно-абстрактной компоненте мышления, ситуационной способности к суждению, межличностной способности к связям, в том числе и персональным, что определяет потенциал человека. Если в силу слабой востребованности этот потенциал деградирует, то в распоряжении человека остается преимущественно алгоритмизированное мышление, помогающее в преодолении только рутинных проблем. Экономика постиндустриального общества, регулярно обновляющая после схода очередной лавины продуктовых и технологических новшеств структуру предложения и спроса на товары и услуги, оставляет мало надежд на выживание посредством воспроизводства с опорой на прежние достижения равно для предпринимателя и квалифицированного специалиста. В складывающейся качественно новой технико-экономической среде их сознание нацеливается на творческое освоение и коммерческое использование продуктов бурно развивающегося на их глазах научного знания. Становится все труднее жить и работать по правилам индустриального общества, когда усвоение знаний и опыта главным образом предшествующих поколений формировало образ мыслей участников хозяйственного процесса и тем более аграрного общества, где содержание трудового поведения работников определялось имитацией действий других людей. Не подчинение, тупое усердие и постоянство, а собственная инициатива, способность работать в команде и готовность к обучению в течение всей жизни признаются условием успешной трудовой деятельности если не любого работника, то, по крайней мере, по-настоящему грамотного специалиста. Превратившись в станцию связи, компьютер позволяет максимально использовать и глобально управлять различными ступенями производства и различными степенями готовности продукции, а информационно-компьютерные технологии создают условия для экономии времени через изыскание новых форм кооперации работников. При этом микроэлектроника в состоянии сохранять возможности получения прежних выгод от концентрации и централизации при одновременно идущей децентрализации и выравнивании производств.

**Сравнительная характеристика индустриальной
и постиндустриальной моделей производства**

| Индустриальная модель | Постиндустриальная модель |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Взрыв как принцип развития • Линейное мышление • Централизация, концентрация • Синхронизация • Жесткая организация • Специализированные части мышления • Иерархическая структура труда • Ориентация на производство • Продукт: пофункциональная делимость • Продукт: частный риск | <ul style="list-style-type: none"> • Постепенное развитие • Абстрактное мышление • Децентрализация • Гибкая во времени сеть • Гибкая организация • Специализированное мышление в целом • Кооперативная структура труда • Ориентация на рынок • Продукт: неделимая целостность • Продукт: открытый риск |

В электронной модели управления исследование рынка помогает ускорить и расширить процесс создания новых качеств продукта, таких как индивидуализация, миниатюризация, многофункциональность. Происходит постоянное усложнение продукции, состоящей из множества деталей и выполняющей множество функций, притом что размеры этих новых многофункциональных изделий становятся все меньше, возможности применения – все шире, а процесс их использования все более индивидуализируется.

Об обеспечении надлежащего качества продукции заботится общественный контроль, делающий достоянием публики все существенные случаи производственных ошибок, низкого качества и брака в работе. Реакция публики на товар заставляет вносить изменения в работу предприятия. В частности, чтобы избежать возможной неудачи, вначале выясняется мнение общественности о планируемом к выпуску товаре, после чего принимается решение о запуске в производство товара, обычно малой серией. Таким образом, в разработке товара участвует широкий круг людей, в соответствии с мнением которых и определяют, будет ли у этого товара успех на рынке. Электронные информационно-коммуникационные технологии здесь служат установлению быстрой прямой и обратной связи между предприятием и общественностью.

Тема 2. Значение предприятия для работника и национальной экономики

Для человека, имеющего постоянную работу на предприятии, оно представляет собой в первую очередь источник средств к существованию. Здесь он имеет, как правило, свой основной доход, который, впрочем, может дополняться и другими доходами (побочный заработок, проценты с вложенного капитала или со сбережений, наследство, выигрыш в лотерею и т. д.), а также находит место приложения своих знаний и умений, поле деятельности, где на человека как на работника есть спрос в зависимости от его специальности, профессии, квалификации и трудовых способностей. В рамках социальной структуры предприятия человек выполняет определенные, заранее предписываемые задания, от чисто исполнительской деятельности вплоть до выполнения функции руководства – в зависимости от занимаемой им должности.

Одновременно предприятие является жизненным пространством и полем социальных отношений. На предприятии человек находится значительную часть своей жизни, обычно проводя там более сорока часов в неделю и все это время находясь в поле социальных отношений, характеризующемся сложившейся социальной структурой предприятия и личностными отношениями между коллегами по работе, уровнем авторитета в трудовом коллективе, престижем профессии, правами и обязанностями, определяемыми занимаемой должностью.

Общэкономическое значение предприятия состоит в удовлетворении потребностей экономики страны и ее жителей посредством производства продукции и оказания услуг с надлежащим качеством при минимально возможных затратах, тем самым предприятие вносит вклад в рост благосостояния и уровня жизни в обществе. Главная для него опасность в рыночной системе хозяйства состоит в выпуске продукции исходя из ошибочного прогноза общественных потребностей с последующими убытками от вызванных этим проблем со сбытом.

В зависимости от целей и формы собственности конкретного предприятия, его предназначение может быть преимущественно экономическое или социального рода. Так, если главной целью частного предприятия является получение прибыли путем продажи товаров и услуг для покрытия рыночного спроса, то государственные, государственно-частные и муниципальные предприятия в первую очередь ориентированы на удовлетворение социально-экономических потребностей общества. Наибольшее распространение они получили в коммунальной сфере и на транспорте (коммунальные предприятия электро-, тепло-, газо- и водоснабжения, железная дорога, почта, внутригородские перевозки населения), в землеустройстве и землепользовании, кредитно-финансовом и страховом деле. Действуя на рынке подобно частнохозяйственным структурам, государственно-

частные предприятия, тем не менее, в том числе законодательно, нацеливаются на хозяйственную деятельность в интересах общества. В одних областях составляя конкуренцию частным компаниям, они позволяют улучшить предложение товаров и услуг, а в других – используются в качестве инструмента социальной политики. Примерами последнего являются применение социальных тарифов на железной дороге и обеспечение доступных для потребителей цен на газ, тепло и электроэнергию при посредстве государственно-частных предприятий электроснабжения. Уже по своему статусу исключительно для решения общественных проблем предназначены находящиеся в руках общественных организаций (например, церковных, благотворительных обществ) так называемые «свободные предприятия общественного использования», функционирующие в больничном деле, сфере образования, а также предоставляющие социальные услуги по уходу за больными и престарелыми.

Тема 3. Трудовые отношения на предприятии. Предприятие как социотехническая система

Важнейшей составной частью трудовых отношений в рыночной экономике выступает социальная защита работающего человека, обеспечиваемая прежде всего при помощи экономико-правовых норм, регулирующих положение наемного работника на предприятии. Определяющими среди них выступают следующие комплексы норм:

- ***нормы охраны труда.*** Ведущие производственную деятельность предприниматели обязаны содержать в исправном состоянии используемые на их предприятиях машины и оборудование; обеспечивать достаточное освещение; принимать меры по удалению возникающих при ведении производственного процесса газов, испарений, пыли, а также отходов; оборудовать рабочие места приспособлениями для защиты работников от опасного соприкосновения с машинами и их частями; максимально ограничить угрозы здоровью, связанные с технологическими особенностями процесса производства; создать пожаробезопасные условия труда и т. п. Предприниматели также должны отдавать соответствующие распоряжения о поведении работающих с целью поддержания в их среде хороших манер и соблюдения правил приличия;
- ***нормы, регулирующие режим труда и отдыха, в том числе по отношению к отдельным категориям работников.*** В ФРГ длительность рабочего дня ограничена восемью часами, а предусмотренные законом исключения допускаются только с согласия промышленной инспекции и профсоюзов. Трудовое право ФРГ запрещает, за некоторыми исключениями, использование детского труда; труда молодежи в ночное время, субботные, воскресные и празд-

ничные дни; использование молодежи на работах, превышающих ее физические возможности, подвергающих ее морально-этическим опасностям, связанным с повышенной угрозой именно для молодежи; способных подорвать здоровье в результате воздействия высокой или низкой температуры, скорости, шума, тряски, ядовитых, едких и раздражающих веществ. Запрещено привлекать беременных женщин и кормящих матерей к сверхурочным и ночным работам, к работе в воскресные и праздничные дни, к работам, связанным с опасностью для жизни и здоровья матери и ребенка;

- *нормы, защищающие от необоснованного увольнения.* Правовой гарантией увольнения в ФРГ является закон о защите от увольнений, распространяющийся на предприятия с числом работающих свыше шести человек и касающийся непрерывно проработавших на нем более полугодом. Необоснованными признаются увольнения, вызванные причинами, не связанными с личностью или поведением работника, с неотложной производственной потребностью. Особой защитой от увольнений пользуются инвалиды (закон о лицах, имеющих тяжкие телесные повреждения); будущие матери (закон об охране материнства); солдаты, определяемые в качестве наемных работников, находящихся на военной службе (закон о трудоустройстве работников, призванных для выполнения государственных обязанностей); представители молодежи (закон о правовом режиме предприятия, закон о запрещении необоснованного увольнения). В случае массовых увольнений (в среднем от 8 до 10 % работающих за период в тридцать календарных дней) работодатель обязан представить на биржу труда список намеченных к увольнению лиц с резолюцией совета предприятия. До истечения двух месяцев с момента его подачи биржа вправе принять решение о незаконности увольнения. Значительными правами участия в решении вопроса об увольнении наделен совет предприятия, высказывающий свое мнение по поводу каждого увольнения и согласие которого на увольнение требуется в определенных случаях;

- *нормы оплаты труда,* прежде всего законодательно устанавливаемый минимальный размер оплаты труда и тарифная сетка оплаты труда работников государственных и муниципальных предприятий.

Промышленная техника и организация производства вытеснили «естественные» трудовые сообщества, поставив на их место связанное договорными обязательствами, экономически мотивированное и обезличенное объединение целевого назначения, каковым является современное промышленное предприятие. Его характерными признаками выступают необходимость строгого подчинения ходу производственного процесса, дисциплине труда, а также включение в производственную и служебную иерархию. Связанные с этим опасности обезличенности и ове-

ществления трудового процесса, пренебрежение интересами наемных работников и отчуждение труда представляют собой скрытые причины возникновения конфликтных ситуаций на производстве. Вместе с тем многие конфликтные и проблемные ситуации в трудовом процессе обусловлены не только системой труда, но и воздействием внепроизводственных факторов (характер проведения свободного времени, семейные запросы и проблемы, дискриминация по национальному и половому признаку); коренятся в сфере межличностных отношений (к примеру, в столкновениях с коллегами по работе). Достижение согласованного функционирования организационно-технической и личностно-социальной систем предприятия, к чему должно стремиться его руководство, а условия создавать руководство страны, находит выражение в социальном благополучии трудового коллектива, достойной человека организации условий труда, в приспособлении процесса труда к человеку и человека к процессу труда, в социальном обслуживании и социальной защите работника на производстве.

Законодательные акты о труде регулируют отношения работодателей, владельцев капитала и тех, кто реализует право распоряжения им, с одной стороны, и наемных работников (работополучателей), находящихся при заключении и реализации трудовых отношений в более зависимом положении – с другой. Отношения между работодателем и наемным работником одновременно и требуют конструктивного взаимодействия между ними исходя из общего интереса добиться осуществления предпринимательских и социальных целей предприятия на основе получения им дохода, и предполагают несовпадение интересов, способное привести к напряженности и конфликтам. Это может проявиться на уровне рабочего места в связи с обеспечением занятости, на уровне предприятия при решении вопроса о вложениях наемных работников в капитал предпринимательской структуры, на уровне союзов работодателей и работополучателей при заключении тарифных договоров и при переговорах об обеспечении гуманных условий труда.

Для реализации своих групповых интересов работодатели и наемные работники сплотились в отраслевые союзы соответственно работодателей (промышленников и предпринимателей) и работополучателей (профсоюзы). В первой четверти XX века трудовой договор имел вид индивидуального соглашения между отдельно взятым работодателем и отдельно взятым работающим по найму. Позиции участников подобного индивидуального трудового договора были неравными. Обычно одному или нескольким работодателям противостояла неорганизованная масса лишенных собственности, конкурирующих друг с другом ищущих работу людей, не имеющих других источников получения средств к существованию, кроме продажи своей рабочей силы. Положенное введением закона о тарифном договоре начало регулирования государством условий трудовой занятости изменило форму рынка рабочей силы: свободная

форма уступила место организованному рынку рабочей силы. Объединение в профсоюзы улучшило положение работающих по найму уже тем, что профессионально обученные профсоюзные функционеры располагают более глубокой общей и специальной подготовкой, большим умением и опытом в ведении переговоров, нежели отдельно взятые работники. Будучи более целеустремленными и убежденными в правоте, нежели представляемые ими работодатели, профсоюзные функционеры способны успешно вести переговоры с работодателями. Им обеспечена пропагандистская, организационная и финансовая поддержка профсоюзов. И наконец, воздействуя на массу предлагаемой рабочей силы, профсоюзы влияют на условия занятости. Например, сокращая продолжительность рабочего дня, они ограничивают предложение рабочей силы, что при всех равных условиях не может не привести к повышению ставок заработной платы.

Ориентированное на принцип доходности предприятие достигает указанной цели посредством производства товаров и оказания услуг. Последнее предполагает оптимальную комбинацию факторов производства в рамках организованного процесса труда, где труд человека наряду с капиталом, выступающим в виде сырья и средств труда, относятся к неотъемлемым основным предпосылкам осуществления работ и услуг на предприятии. Предприятие является системой, в которой взаимодействуют друг с другом экономические и организационно-технические факторы, социальные интересы и свойственные человеку потребности.

Растущее разделение труда и специализация производства предъявляют все более высокие требования к организации оптимального процесса труда. Чем объемнее и крупнее становится предприятие, тем сложнее процессы планирования и принятия решений. Технические устройства и включение работника в сложившуюся организационную структуру также служат причиной его интеграции в отношения принуждения, причиной анонимности, отчужденности и зависимости рабочего человека. Однажды выбрав место работы, далее работник поступает и действует так, как ему предписывают инструкции. В этом смысле производственный коллектив есть вынужденная недобровольная форма общения людей, деловые контакты между которыми стандартизированы и обезличены.

Таким образом, предприятие как производственная структура – планомерно организованная хозяйственная единица, где в определенном порядке соединены труд, средства труда и предметы труда. Своей целью предприятие ставит производство материальных благ в товарной форме и оказание услуг. Одновременно в системе рыночной экономики предприятие принимает форму предпринимательской структуры, что представлено на рисунке 2.



Рис. 2

Когда речь идет о труде человека, следует различать два его вида: **диспозитивный (управленческий), распорядительный и конкретно-направленный (исполнительский) труд**. Результатом диспозитивного труда является комбинация всех факторов производства, без чего невозможно разумное их использование. В силу этого диспозитивный труд может рассматриваться в качестве самостоятельного фактора производства (см. рис. 3).

Тем самым, можно выделить **четыре фактора производства: диспозитивный труд (руководство предприятием, менеджмент); исполнительский труд; средства труда; предметы труда**. Три последних из указанных факторов производства называются также элементарными факторами производства (см. рис. 4).

Основные проблемы, связанные со **средствами труда**, возникают из-за того, что, в отличие, например, от сырья, основные средства предприятия не потребляются в течение одного производственного цикла, а имеют определенный срок службы (технический срок службы), т. е. они способны давать отдачу в течение ряда лет. Для предприятия возникает проблема оценки экономически оправданного срока службы средств труда, а также правильного определения снижения их стоимости в результате износа и расчета связанных с этим процессом затрат, относимых на стоимость производимой продукции. Под экономически оправданным сроком службы машины понимают отрезок времени, в который ее экономически выгодно использовать. Технический срок службы, напротив, охватывает отрезок времени, в пределах которого машина в состоянии технически безупречно функционировать. Экономически оправданный срок службы, как правило, короче, чем физическая долговечность машины. Машина, исходя из ее технических данных, обладает способностью за расчетный период времени производить какое-то количество продукции или выполнять объем работы заданного качества, т. е. имеет определенную производственную мощность, превышение которой в состоянии привести к ее поломке, и эконо-

мически оправданная мощность, понимаемая как экономически оптимальное количество производимой продукции. Максимальная техническая мощность обычно превосходит экономически оправданную мощность.



Рис. 3

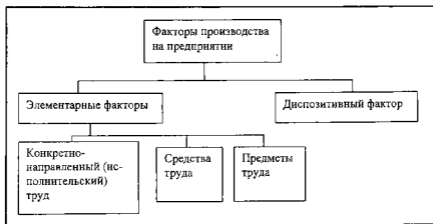


Рис. 4

Предметы труда – это сырье и комплектующие, применяемые в переработанном или непереработанном виде в процессе производства. В ФРГ вместо понятия «предметы труда» принято использовать понятие «**заводские материалы**», включающее в себя товары, из которых за счет преобразования формы, изменения субстанции или вмонтирования производятся готовые продукты. Почти все заводские материалы бывают добыты, обработаны или изготовлены другими предприятиями. То, что является для одного предприятия исходным материалом, для другого – конечным продуктом. К заводским материалам относят сырье, вспомогательные и производственные материалы, а также все товары, которые включаются в продукт в виде составных частей (например, световые установки, арматура и шины при производстве автомобилей). Сырьем называют материалы, входящие в готовые продукты в качестве главных составных частей. Вспомогательные материалы хотя и становятся составной частью готовых продуктов, но играют такую незначительную в стоимостном или количественном отношении роль, что точный учет их расхода на производство единицы продукции не оправдывает себя. Например, лакокрасочное покрытие машин, клей при производстве мебели и т. д. Производственные материалы потребляются в производстве, но не входят в готовый продукт, например, уголь, дизельное топливо, электроэнергия, смазочные материалы и т. д. Наглядное представление о заводских материалах дают таблица 4 и рисунок 5.

Таблица 4

Заводские материалы как составляющая готовой продукции

| Готовая продукция | Заводские материалы | | |
|-------------------|---------------------|---------------------------------|---|
| | Сырье | Вспомогательные материалы | Производственные материалы |
| Мебель | Древесина | Клей, лак | Электричество |
| Автомашины | Сталь, чугун | Пластмасса, стекло, резина, лак | Электричество, вода, машинное масло, воздух |

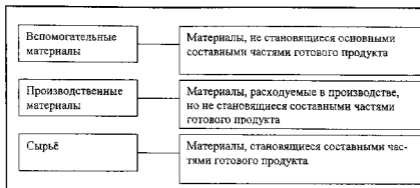


Рис. 5

Важная проблема на предприятии – экономное использование заводских материалов. Потери материалов могут иметь вид брака, возникающего при изготовлении продукции из-за ошибок при обработке и дефектов материала, а также вид отходов. По ряду определенных материалов удается какую-то часть затрат, связанных с производством дефектной продукции, покрывать за счет продажи брака как изделий второго сорта. Некоторые отходы поддаются реализации (металлолом, опилки и т. д.), что позволяет снизить издержки на материалы в себестоимости произведенной продукции на величину полученной выручки от реализации отходов. Также отходы служат сырьем для производства побочных продуктов, причем часто попытки каким-либо образом переработать отходы завершаются разработкой новых продуктов.

Под трудом следует понимать использование физических и психических возможностей людей в производственном процессе для достижения целей предприятия. Отличительной особенностью труда является его осознанный, целесообразный характер. Выделяют различные виды труда, что нашло отражение в таблице 5.

Таблица 5

Виды труда на предприятии

| Признаки различия | Вид труда | Пояснение |
|-------------------|------------|--|
| Способ применения | Физический | Использование преимущественно физических сил и умений |
| | Умственный | Использование преимущественно умственных способностей и знаний |

| | | |
|-----------------------|--|--|
| Право давать указания | Исполнительский (конкретно-направленный) | Деятельность, служащая непосредственно производству продукции и оказанию услуг |
| | Руководящий | Выполнение таких задач, как руководство, планирование, организация, контроль |
| Подготовка | Квалифицированный | Предпосылка – профтехучеба или обучение в высшей школе |
| | Малоквалифицированный | Предпосылка – производственный инструктаж |
| | Неквалифицированный | Работа, которую можно выполнить без предварительных знаний или инструктажа |

Важнейшей характеристикой труда выступает его производительность, определяемая посредством соотнесения результатов труда с величиной примененного труда. Производительность труда зависит от трех основных детерминант, представленных с разбивкой по элементам на рисунке 6.



Рис. 6

Производительность труда, характеризуемая как продуктивность факторов производства по отношению к производству продукции, работ и услуг, зависит от работоспособности, готовности трудиться и результативности труда (см. рис. 7).

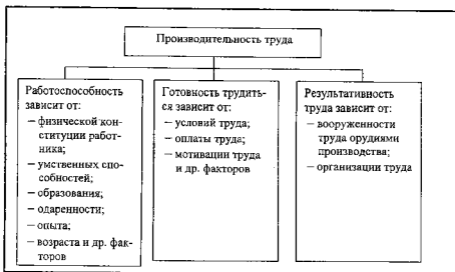


Рис. 7

Приведенные на рисунке 7 факторы, в свою очередь, определяются целым комплексом причин. Так, работоспособность зависит от физической конституции работника, его умственных способностей, образования, природной одаренности, опыта работы, возраста и других факторов. Наряду с условиями труда готовность трудиться связана с оплатой труда, складывающейся из сумм постоянных доходов наемного работника от труда на предприятии, т. е. заработка по договору найма, заключенному между работодателем и наемным работником. Денежные средства, получаемые наемным работником от работодателя за предоставленные в распоряжение последнего трудовые услуги, называются в экономической литературе ФРГ платой за труд (зарботной платой). Как термин, в его самом широком значении, зарботная плата – это цена труда или соответствующее вознаграждение за выполненную работу любого рода, независимо от правовой основы оплаты труда, от форм ее расчета.

Важнейший принцип при установлении уровня зарботной – справедливый. Работающему надо дать почувствовать, что его труд оплачивается по объективно сложившейся на рынке цене с учетом его реальной результативности и зарботная плата находится в подобающем соотноше-

нии с заработной платой коллег, осуществляющих более сложные или менее сложные виды трудовой деятельности. Регулирование такого соотношения – это задача оценки труда. Целью оценки труда, наряду с определением степени соответствия труда предъявляемым к нему требованиям и оптимальности трудовой деятельности на рабочем месте, является установление размера заработной платы на каждом рабочем месте при условии выполнения работы в пределах утвержденной нормы.

Существует два основных метода количественного анализа труда:

1) *суммарный метод*, характеризующийся оценкой трудовых функций как целого, когда осуществляется общая оценка тяжести труда. При этом отдельные виды требований учитываются суммарно;

2) *аналитический метод*, когда трудовые функции подразделяются на отдельные виды требований и для каждого вида требований рассчитывается определенное количество баллов. Тогда из суммы отдельных значений вытекает трудовая оценка отдельных трудовых функций.

Различия в методах оценки труда проистекают из способа ведения процесса оценки. Если общая оценка тяжести труда какого-либо рабочего места осуществляется за счет суммарного процесса оценки, который одновременно включает все требования, то речь идет о суммарной оценке труда. Раздельный анализ отдельных видов требований является признаком аналитической оценки труда.

В рамках суммарного метода оценки труда различают метод *тарифных разрядов* и метод *ранжирования*. В случае применения *метода тарифных разрядов* устанавливается определенное количество разрядов заработной платы в соответствии с неодинаковой степенью сложности труда. *На германских промышленных предприятиях применяется восьмиразрядная тарификация по рабочим специальностям.*

Тарифный разряд 8: высококвалифицированные рабочие с искусными навыками и диспозитивными (распорядительными) способностями (например, старшие рабочие и руководители групп в цехах, наделенные высокой ответственностью);

Тарифный разряд 7: высококвалифицированные рабочие (для выполнения особо трудных, требующих высокой квалификации работ, к которым предъявляются повышенные требования в отношении умения и знаний);

Тарифный разряд 6: квалифицированные рабочие (для выполнения трудных, требующих многолетнего опыта и производственного обучения, а также квалификации работ);

Тарифный разряд 5: квалифицированные рабочие (подготовленные по какой-либо профессии в ремесленном училище, или рабочие, прошедшие производственное обучение и обладающие способностями, которые приравниваются к способностям высококвалифицированного рабочего с аттестатом профтехучилища);

Тарифный разряд 4: квалифицированные рабочие, прошедшие обучение на производстве (за счет специальной подготовки на производстве приобретшие опыт для выполнения дополнительных специальных работ);

Тарифный разряд 3: рабочие, подготовленные на производстве (со специальной подготовкой для работ по обслуживанию машин или со способностями, приобретенными в ходе производственного обучения);

Тарифный разряд 2: вспомогательные рабочие (прошедшие производственное обучение несложного вида);

Тарифный разряд 1: вспомогательные рабочие (прошедшие производственное обучение простейшего вида).

В случае с **ранжированием** все работы сравниваются друг с другом и приводятся в ранговой последовательности в зависимости от степени трудности проведения данных работ.

Пусть вид требования – интеллектуальное умение:

Очень высокое – 5 пунктов

Высокое – 4 пункта

Среднее – 3 пункта

Низкое – 2 пункта

Минимальное – 1 пункт

Аналитический метод оценки труда включает в себя метод ранговых рядов и метод ступенчатой оценки.

При **методе ранговых рядов** пытаются установить требования к выполнению какой-либо работы и сравнить их с требованиями к выполнению другой работы. При этом для каждого отдельного вида требований определяется ранговый ряд. Так, например, для такого вида требований, как «интеллектуальное умение», дается ранговый ряд с количеством баллов или соответствующих числовых значений от 0 до 100 (см. табл. 6).

Таблица 6

Пример оценки труда методом ранговых рядов

| Вид требований | Ранговый ряд | Балльная оценка |
|-------------------------|--------------------|-----------------|
| Интеллектуальное умение | Аналитик-системщик | 100 |
| | Котельщик | 50 |
| | Привратник | 25 |
| | Дворник | 0 |

При **методе ступенчатой (шкальной) оценки** для каждого отдельного вида требований составляется шкала нагрузки, разделенная на от-

дельные ступени нагрузки. Для каждого вида требований определяется балльная оценка. Наличие суммы пунктов по какой-либо трудовой функции делает возможным ее включение в тарифный разряд. Пример применения метода ступенчатой оценки приведен в таблице 7.

Таблица 7

Пример применения метода ступенчатой оценки

| Вид требований | Оценочная ступень | Балльная оценка |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|
| Профессиональное умение | Крайне незначительное | 0 |
| | Незначительное | 2 |
| | Среднее | 4 |
| | Высокое | 6 |
| | Очень высокое | 8 |
| | Чрезвычайно высокое | 10 |

Соотношение различных методов оценки труда представлено в таблице 8.

Таблица 8

Методы оценки труда на предприятии

| Вид оценки | Суммарный метод | Аналитический метод |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Вид ранжирования | | |
| Установление очередности | Метод ранжирования | Метод ранговых рядов |
| Последовательность | Метод тарифных разрядов | Метод ступенчатой оценки |

Глава III. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СТРОЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЕ

Тема 1. Субъекты принятия управленческих решений. Правовые основы работы совета предприятия в ФРГ

Субъектами принятия управленческих решений в рыночной экономике являются в первую очередь собственники предприятия или приглашенные ими менеджеры. Наряду с владельцами и управляющими на предприятии имеется еще один центр волеизъявления по вопросам управления предприятием – это наемные работники, принимающие участие в делах по управлению предприятием. Их участие может ограничиваться сферами, касающимися фактора «труд» (например, право на участие в обсуждении принимаемых решений в рамках трудового законодательства), или включать в себя и сферу принятия предпринимательских решений (например, участие наемных работников в работе наблюдательных советов ряда обществ – юридических лиц).

Участие в обсуждении принимаемых решений в рамках трудового права, т. е. вопросов повседневной трудовой жизни, рабочего места, организации заработной платы и кадровых вопросов, предполагает право на получение соответствующей информации, право представителей работников предприятия быть заслушанными, например, перед завершением трудового соглашения с работником, вплоть до права на участие в принятии решений по трудовым вопросам.

Согласно закону о правовом режиме предприятий в редакции от 1988 года, создаваемый на любом частном предприятии с числом работающих неруководящего состава пять и более человек в возрасте свыше 18 лет избирается тайными и прямыми выборами совет предприятия. Число членов совета зависит от количества занятых на предприятии и колеблется от одного, если работающих до 20 человек, до 31, если работающих от 7001 до 9000 человек. На предприятиях с численностью работников более 9000 человек при приеме на работу каждые последующих 3000 работников количество членов совета возрастает на две единицы. Члены совета предприятия выполняют свои обязанности на общественных началах, однако в рабочее время и с сохранением заработной платы. Расходы, связанные с деятельностью совета, несет работодатель, имеющий право вместе с представителем объединения предпринимателей (союза работодателей) участвовать в заседаниях совета, назначаемых по его желанию, и в заседаниях, на которые он приглашается особо. Также по приглашению совета могут участвовать в заседаниях с правом совещательного голоса представители действующего на предприятии профсоюза. Влияние функционеров союзов работодателей и работников (профессио-

нальных союзов) на работу совета ограничивается законодателем исходя из его стремления не допустить превращения предприятия в арену для выяснения привносимых извне социально-политических споров, обеспечить сглаживание возникающих в коллективе предприятия противоречий посредством сотрудничества в духе взаимного доверия между наемными работниками и работодателем.

Закон предоставляет работающим по найму право участия в принятии решений по ряду вопросов социальной и производственной жизни предприятия:

- *право на причастность к принятию решений и на обжалование решений, позволяющее работнику быть выслушанным по производственным вопросам*, в частности, изложить свои соображения по поводу организации рабочего места и производственного процесса, обратиться с жалобой в случае ущемления его интересов или несправедливого обращения с ним, а также ознакомиться со своим личным делом;
- *участие в принятии решений в социальной сфере предприятия*. Сюда входят вопросы организации производства и поведения работающих по найму; расписание рабочего времени и перерывов; правила предоставления и график отпусков; вопросы организации и оплаты труда; применение технических средств контроля за работниками; охрана труда; работа социальных служб предприятия;
- *право получения информации и консультаций в вопросах организации рабочего места, производственного процесса и сопутствующей ему обстановки*. При возникновении особых нагрузок на работающих вследствие изменения параметров производственной среды совет может потребовать принятия надлежащих мер для предотвращения или смягчения нагрузки либо выплаты соответствующей компенсации;
- *причастность совета предприятия к решению вопросов, связанных с кадровым планированием и профессиональным обучением*. На предприятиях с численностью работающих по найму более 20 человек совет должен информироваться работодателем о любом приеме на работу, тарификации, перегруппировке и перемещении работников. Без предварительной консультации решение об увольнении не имеет юридической силы, а в особо перечисленных в законе случаях совет может возражать против увольнения. Со своей стороны, совет предприятия вправе требовать от работодателя увольнения или перевода работника, повинного в неоднократных серьезных нарушениях мира и согласия в трудовом коллективе;
- *право на получение информации и консультаций экономической комиссией, создаваемой при совете предприятия с числом работающих более 100 человек*. В список выносимых на обсуждение комиссии вопросов входят экономическое и финансовое положение

предприятия; положение на производстве и условия сбыта; производственная программа и программа капиталовложений; планы рационализации производства; ограничение, свертывание или перевод предприятий либо их частей; слияние предприятий; изменение организации производства или его профиля; прочие мероприятия и планы, способные серьезно затронуть интересы работников предприятия. На ежемесячных заседаниях экономической комиссии, на которых обязан присутствовать работодатель или его представитель, могут обсуждаться социальные мероприятия, смягчающие или компенсирующие работникам негативные последствия планируемых изменений по отношению к ним. В качестве посредника при переговорах может выступать президент биржи труда земли, на территории которой расположено предприятие, либо иная согласительная инстанция. При отсутствии достижения согласия с работодателем работники вправе обратиться в суд с требованием выплаты компенсации.

Исключая самочинное вмешательство совета в руководство предприятием, закон предоставляет совету предприятия ряд прав в данной области:

- *право на получение информации*, создающее совету предпосылки для выступления с возражениями;
- *право на получение консультаций*, понуждающее работодателя обсуждать принимаемые решения с советом;
- *право на причастность к управлению предприятием*, ставящее реализацию некоторых из принимаемых работодателем решений в зависимость от согласия совета;
- *право на выступление с инициативой*, позволяющее совету требовать от работодателя определенных мер.

Таким образом, совет предприятия располагает достаточно широкими правами в вопросах решения социальных и кадровых вопросов. В одних случаях его мнение обязательно должно быть заслушано, в других случаях он имеет право на участие в принятии решений и в некоторых – право на участие в обсуждении принимаемых решений. Право на обсуждение принимаемых решений означает, что работодатель не может принимать решения без согласия совета. Если стороны не могут договориться, то решение принимает какая-либо примирительная комиссия, состоящая из равного количества представителей работодателя и совета предприятия. Без согласия совета руководство предприятия, например, не может отдавать распоряжения о введении сверхурочных часов или сокращенного рабочего дня, об установлении контрольных часов или прочих контрольных устройств, о введении правил аккордной или премиальной форм оплаты труда, предложить освободить заводскую квартиру работнику предприятия. Совет предприятия в состоянии даже вынудить администрацию распределять внутри трудового коллектива предприятия освободившиеся или вновь создаваемые рабочие места.

Хотя совет предприятия не может предотвратить увольнения работника, но его мнение обязательно должно быть заслушано перед увольнением. В известных границах совет предприятия вправе опротестовать решение об увольнении работника. Если совет выражает несогласие и, кроме того, если работник, на которого распространяется увольнение, сам подал жалобу в суд по трудовым спорам, то до решения суда он должен продолжать работать. Если же работодатель планирует увольнение большого количества работников, то он обязан своевременно поставить в известность об этом совет предприятия. Последний, как уже отмечалось, обладает правом требовать разработки социального плана, способного смягчить ущерб для увольняемых, благодаря, например, выплате компенсации или возмещению расходов на переезд. Вместе с тем, принимая активное участие в организации нормального протекания трудового процесса на предприятии, совет предприятия одновременно фактически отстранен от обсуждения и принятия решений по подавляющему большинству вопросов, касающихся управления предприятием как предпринимательской структурой. Основные вопросы, решаемые при участии совета предприятия, приведены на рисунке 8.



Рис. 8

Наибольшие права на участие в управлении делами предприятия в ФРГ имеют работники предприятий горнорудной промышленности (горнодобывающих и металлургических). Согласно принятому в 1951 году закону об участии работающих по найму в деятельности наблюдательных советов и правлений предприятий горнорудной промышленности, в наблюдательные советы акционерных обществ этой отрасли должно избираться равное количество представителей владельцев предприятия-общества и его работников, а также один нейтральный член. Из традиционных одиннадцати членов наблюдательного совета пятеро представляют работающих по найму, пятеро – акционеров, а одиннадцатого члена, в случае отсутствия согласия по кандидатуре между указанными сторонами, определяет председатель верховного суда земли. Из пяти представителей, работающих по найму, двоих предлагает совет предприятия, а троих – отраслевой профсоюз. В формируемое наблюдательным советом правление из троих человек в обязательном порядке включается заместитель директора по труду. Будучи доверенным лицом работающих по найму в правлении, он, однако, выполняет функции работодателя. На него в основном возлагаются кадровые вопросы, а также вопросы оплаты труда и социальной сферы. Включение в состав наблюдательного совета акционерного общества представителя наемных работников по сути есть их опосредованное участие в руководстве обществом – предпринимательской структурой, выходящее далеко за рамки права совета предприятия на участие в управлении предприятием.

Следующим шагом в обеспечении прав участия работников в управлении стало принятие в 1952 году закона о правовом режиме предприятий, распространившего норму об избрании представителями работников одной трети членов наблюдательного совета на все являющиеся юридическими лицами предприятия страны с численностью работающих по найму более 500 человек. Причем члены наблюдательного совета от собственников избираются на общем собрании участников общества (пайщиков/акционеров), а от работников общества – путем прямых выборов, на которых правом голоса обладают все работающие в обществе.

Действующий по отношению к обладающим статусом юридического лица предприятиям с численностью занятых более двух тысяч человек и к головным предприятиям концернов с аналогичной численностью работников закон об участии работающих по найму в управлении предприятием (принят в 1976 году) предписывает формировать наблюдательные советы из одинакового количества представителей собственников общества и представителей работающих по найму. Большинством в две трети наблюдательный совет выбирает из своей среды председателя наблюдательного совета и его заместителя. Если один из кандидатов не набирает требуемого большинства, председателя наблюдательного совета из своей среды выбирают члены наблюдательного совета от собственников, а заместителя председателя из своих рядов – члены

наблюдательного совета от наемных работников. Хотя в конечном итоге закон оставляет решающее преимущество за владельцами предприятия за счет того, что они в состоянии добиваться назначения своего кандидата на пост председателя, который в случае отсутствия большинства получает право второго голоса. Союзы работодателей крайне негативно относятся к содержанию данного закона, предпринимая многочисленные попытки добиться отмены его действия как препятствующего повышению качества управления германскими предприятиями.

Тема 2. Базовые понятия организационной деятельности

Все происходящее на предприятии осуществляется в определенном порядке, что требует планирования и затем претворения в жизнь с помощью организационных мер. Под **организацией** понимается, с одной стороны, процесс установления и развития порядка во всех видах деятельности (структурирование), а с другой – результат этого организующего процесса, т.е. совокупность всех распоряжений, которые использует руководство предприятия и подчиненные ему органы, чтобы реализовать спроектированный порядок всех производственных процессов и явлений. Следовательно, **организационная деятельность руководства предприятия** – это задача и одновременно средство в руках руководства для приведения в действие комбинации факторов производства, а также включения в работу диспозитивного фактора.

Отношения между различными частями предприятия относятся и к организационной структуре предприятия, и к организации процессов труда на предприятии. Поэтому различают **организацию управления предприятием**, т.е. структуру предприятия, и **организацию производства**, т.е. структуру производственных процессов.

В самом общем смысле организация управления предприятием заключается в определении того, выполнение каких работ присуще конкретным должностям (штатным единицам), какие должности должны быть наделены компетенциями для принятия решений и т.д. Организация управления возникает благодаря процессу структурирования, складывающемуся из анализа и синтеза стоящих перед предприятием задач. Анализ поэтапно расчленяет общую задачу предприятия на элементарные задания. При синтезе выполнение частных задач вменяется в компетенцию отдельных должностей (штатных единиц) и последние соединяются в общую систему. При этом между элементами системы неизбежно возникает некий порядок, определяемый понятием «структура». **Структура** вообще – это способ организации элементов в систему, выражающийся в установлении между ними устойчивых связей и отношений. **Организационная структура управления** – это совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями объекта управления (службами,

производственными подразделениями, отделами). Здесь следует отметить, что теоретические положения о формировании структур управления – это лишь органическая составляющая теории проектирования организации. Структура управления, будучи центральным звеном в построении и функционировании организации, вместе с тем не единственная характеристика организационной системы.

Под организацией производства следует прежде всего понимать организацию трудовых процессов. Различают следующие аспекты построения хода процесса труда: упорядочение содержания труда; рабочего времени; рабочего помещения; установление порядка выполнения работ. Производственную структуру предприятия характеризует состав и соотношение его производственных подразделений (цехов, участков, рабочих мест), а также формы производственных связей между ними. В производственную структуру включаются все производственные подразделения основного, вспомогательного, обслуживающего, подсобного и побочного производства.

Различие двух названных структур определяется тем, что звенья аппарата управления имеют дело главным образом с информационными потоками, а производственные подразделения – с материально-энергетическими. Вместе с тем обе эти структуры, являясь различными характеристиками одной и той же производственно-хозяйственной системы, взаимосвязаны.

Организационная структура управления выступает в качестве формы разделения и кооперации труда в управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. Здесь структура управления предстает в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структуры управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ее могут быть как отдельные работники, так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. **Отношения между элементами структуры управления** поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые представляют собой отношения подчинения, необходимость в них возникает в силу иерархичности построения системы управления.

В структуре управления организацией выделяют **линейные и функциональные связи**. Линейные связи выражают отношения, возникающие по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее

структурных подразделений. Функциональные связи появляются в процессе выполнения тех или иных функций менеджмента.

Анализ организации управления предприятием позволяет выделить самую мелкую работоспособную организационную единицу, а именно – **штатную единицу**. Штатные единицы, возникающие благодаря отнесению задач на исполнительский уровень, принимают вид рабочего места исполнителя. Штатные единицы, наделяемые при их создании правом принимать решения и отдавать распоряжения, приобретают статус руководящей штатной должности (инстанции). Соединение в процессе синтеза ряда штатных единиц (рабочих мест) и подчинение их одной руководящей единице (инстанции) создает организационную единицу более высокого уровня, например, отдел, представляющий собой множество рабочих мест, объединенных единой производственной задачей и единым руководством (см. рис. 9).

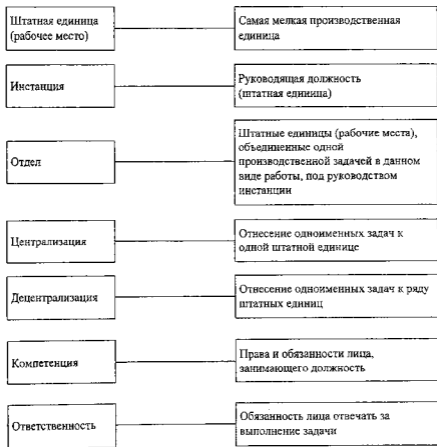


Рис. 9

В качестве основного субъекта ведения организационной деятельности на предприятии выступает **кадровый менеджмент**. Под менеджментом как видом трудовой деятельности принято понимать управление ориентированным на максимизацию дохода предприятием, реализующее следующие функции: постановка цели, планирование, принятие решений, реализация решений, контроль.

Постановка цели – это установление и доведение до исполнителей целей ведения процесса производства на предприятии.

Планирование – это прогнозирование будущих действий исполнителей путем рассмотрения различных вариантов и возможностей их действий.

Принятие решений – это выбор альтернативы руководителем среди различных вариантов решения той или иной задачи.

Реализация решений – это комбинирование факторов производства с целью обеспечения выполнения принятого решения.

Контроль – это оценка и проверка последствий реализации принятого руководителем решения или сопоставление полученных результатов с теми, на которые рассчитывал руководитель.

Выделение размерности и последовательности в процессе менеджмента привело к осознанию того, что принятие решения, как правило, не является каким-то точечным актом выбора, а его следует толковать как процесс принятия решения. Отдельные фазы этого процесса обнаруживают логико-генетическую взаимосвязь и образуют комплексный цикл менеджмента, который можно для наглядности представить в виде схемы (см. рис. 10).

Ведение хозяйственного процесса требует от руководства предпринимательской структуры значительных организационных усилий, осуществление которых поручается специальному административному штату, получившему название «кадровый менеджмент», людям, наделенным компетенциями для принятия решений и обладающим правом давать указания на предприятии. В зависимости от положения в иерархии предпринимательской структуры различают **три уровня менеджмента: немногочисленный топ-менеджмент** (высшее руководство предпринимательской структуры: члены наблюдательного совета, правления, владелец предприятия, выполняющий функции управляющего), отвечающий за принятие стратегических решений; **middle-менеджмент** (средний уровень руководства: директора производственных подразделений, филиалов, руководители функциональных служб), выполняющий диспозитивные (распорядительные) функции; **lower-менеджмент** (низового уровня руководства: руководители отделов, бюро, заводские мастера), непосредственно занимающийся организацией исполнительской деятельности, осуществляя контроль за выполнением производственных заданий исполнителями и отвечающий за использование выделенных на это ресурсов.

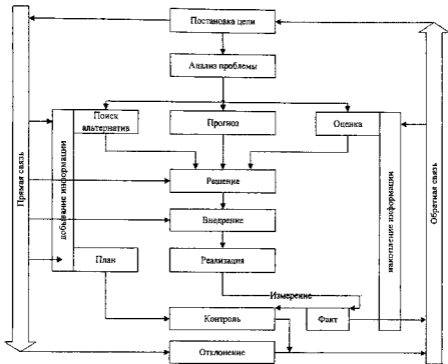


Рис. 10

Тема 3. Организационные структуры управления предприятием

Предприятие можно разделить на отдельные составляющие, каждая из которых имеет свою четко определенную задачу. Подобное деление называют **функциональной организацией**. Например, применяется деление предприятия на основные подразделения: производство, сбыт, материально-техническое обеспечение и финансирование (см. рис. 11).

Функциональную структуру организации иногда называют традиционной или классической, поскольку с точки зрения истории развития рыночной экономики она является широко и давно известной, а также часто применяемой, особенно работающими на достаточно стабильных рынках компаниями среднего размера с небольшим ассортиментом продукции.

Функциональная структура отличается высокой централизацией, проста и не требует большого административного аппарата. Ее создание сводится к группировке подразделений по выполняемым ими функциям, что позволяет уменьшить дублирование и улучшить координацию в функциональных областях, развивать специализацию. Результаты работы любой

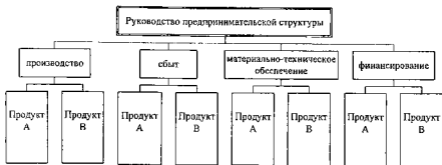


Рис. 11

службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих специфических целей и задач. Например, работа служб управления производством – показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества продукции, использования производственных мощностей. Для оценки работы служб управления персоналом – показатели текучести кадров, дисциплины труда, квалификации работников предприятия. Соответственно применяемым показателям строится система материального поощрения, нацеленная прежде всего на достижение высоких показателей каждой отдельно взятой службой. При этом конечный результат работы предприятия в целом становится как бы второстепенным, поскольку считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение. На самом деле нередко функциональная организация нацеливает не на конечный результат в виде производимого продукта, его конкурентоспособности на рынке, а всего лишь на выполнение работы на своем участке деятельности. Особенно в больших организациях функциональная структура может способствовать расхождению интересов функциональных отделов как между собой, так и с интересами организации в целом, а также усложнению прохождения распоряжений от представителей высшего менеджмента к представителям низового уровня менеджмента.

Функциональная структура управления наиболее эффективна там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждого подразделения и организации в целом. Недостатками функциональной структуры являются ее слабая восприимчивость к изменениям, закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать установленным правилам и процедурам; медленная передача и переработка информации из-за множества согласований как по вертикали, так и

по горизонтали; замедление процесса принятия управленческих решений. Руководитель функционального подразделения должен быть и менеджером, и специалистом в функциональной области одновременно, в связи с чем нередко возникают проблемы с подготовкой смены руководящих кадров. Ограниченность кругозора менеджеров рамками функциональных подразделений затрудняет выработку стратегических перспектив развития предприятия в целом. Руководство предприятия оказывается перегруженным стратегическими и оперативными задачами. С дальнейшим увеличением предприятия и диверсификацией его производственной программы функциональная организационная структура подходит к границам своей эффективности.

В последнее время крупные предприятия все чаще практикуют организацию, ориентированную по продукту, когда подразделение осуществляется не по выполняемым функциям, а по производимым продуктам (см. рис. 12).

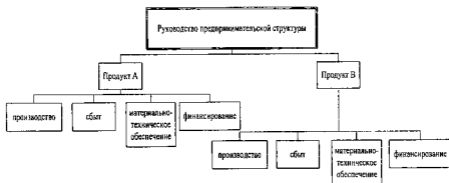


Рис. 12

В случае применения **продуктовой структуры** производство каждого продукта на предприятии относится к компетенции отдельной руководящей должности, в подчинении у которой находятся функциональные отделы. Продуктовая структура позволяет уделять конкретному продукту на крупном предприятии столько же внимания, сколько и на небольшом предприятии, выпускающем один-два вида продукции. В результате улучшается координация работ по производству продукции, учет требований рынка, успешнее контролируются затраты. Однако эффективное взаимодействие в рамках однопродуктовой структуры сопровождается увеличением затрат из-за дублирования одних и тех же видов работ функциональными отделами разных продуктовых структур.

Продуктовая структура является частным случаем **дивизиональной (погрупповой) организационной структуры**. Если в основе функциональной организационной структуры лежит функциональный принцип, то

в основе дивизиональной – объектный принцип, согласно которому деление организации может происходить как по продуктам, так и по группам покупателей или географическим регионам (см. рис. 13).

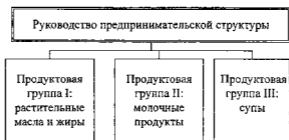


Рис. 13

Возникновение дивизиональных структур связано с процессами укрупнения гигантских корпораций в шестидесятые годы прошлого века. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. Важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, разрабатывающего стратегию развития предпринимательской структуры, решающего проблемы инвестирования, научных исследований и разработок. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. С введением дивизиональных принципов структура управления организацией в своей основе остается линейно-функциональной, но усиливается ее иерархичность, т. е. управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на высший уровень управления, который сосредотачивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, используют предоставленную свободу для повышения эффективности своей деятельности.

Дивизиональная структура характеризуется высокой степенью децентрализации, позволяющей быстро приспособляться к изменениям на рынке и дающей возможность осуществлять отнесение хозяйственного итога к тому или иному подразделению. Облегчается экстенсивный рост предприятия, так как присоединение новых подразделений/центров не вызывает значительных проблем, как, впрочем, и ликвидация нерентабельных подразделений. Поскольку в отделениях от менеджеров требуется об-

ладание управленческими способностями и стратегическим мышлением, а децентрализация управления усиливает мотивацию новаторского предпринимательского подхода, то легче вести подбор руководящих кадров предприятия, опираясь на внутренние резервы.

Итак, на смену функциональной специализации в управлении крупными предпринимательскими структурами приходят программно-целевые структуры, базирующиеся на системах межфункционального управления (продуктовые, проектные, программные и т. п.), ориентированные на четко определенную цель и применяемые при координации горизонтальных связей, в основном на среднем уровне менеджмента. **Дивизионализация крупных предпринимательских структур** посредством создания организованных по продуктовому, региональному или рыночному признаку отделений не сводится только к изменению признаков специализации основных служб и подразделений аппарата управления:

- крупные предпринимательские структуры переходят на многоуровневую структуру управления: главная штаб-квартира – управление группами отделений – отделения как организационно обособленный уровень;
- наделенные относительной хозяйственной самостоятельностью отделения становятся «центрами прибыли» в форме «имитируемой децентрализации», когда деятельность отделений оценивается штаб-квартирой по расчетному показателю «прибыли», или же «федеральной децентрализации», когда отделения получают право свободно вести операции на рынке с условием соблюдения рамок общефирменной финансовой и технической политики и оцениваются по приносимой ими с рынка реальной прибыли;
- децентрализация принятия решений проявляется в передаче отделениям «обслуживающего» штата (маркетологи, снабженцы, транспортники), в то время как «административный» штат (финансисты, юристы, плановики, кадровики) остается в штаб-квартире.

Объективные экономические условия для формирования дивизиональных структур управления в их различных модификациях (продуктово-дивизиональная, регионально-дивизиональная, рыночно-дивизиональная) создает переход к многоотраслевому, многономенклатурному производству диверсифицированного типа с ориентацией на разнородные рынки продукции и на применение разнообразных технологий.

В целом же дивизиональная структура управления оказывается сложной прежде всего из-за многочисленных промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работ различных отделений. Дублирование функций управления на его разных уровнях в конечном счете ведет к росту затрат на содержание управленческого персонала, удлиняет сроки согласований и замедляет циркуляцию управленческой информации. Подразделения по-прежнему нацеливаются в основном на

выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач, перспективные же цели отодвигаются на второй план, на них не остается ни времени, ни средств. Прямой заинтересованности в постановке и решении перспективных целей нет, ибо оценка работы отделений производится, как и раньше, по итогам текущей производственно-хозяйственной деятельности. Отсюда проистекает необходимость в постоянной координации действий подразделений при проведении единой предпринимательской стратегии. Проблематичной является и сравнительная оценка отделений, поскольку они отличаются друг от друга размерами и потенциалом роста. В случае усложнения деятельности предприятия на рынке, в частности при акценте на проведение стратегии диверсификации, дивизиональная структура начинает проявлять свою ограниченность.

Тема 4. Системы управления предприятием

При анализе организационной структуры на первый план выдвигаются инстанции, наделенные специфическими функциями, а именно правами принимать решения, компетенциями давать указания, обязанностями вести надзор и правом контроля. Анализ структуры отдачи указаний между инстанциями, а также между инстанциями и исполнителями позволяет различить следующие системы управления (см. табл. 9): однолинейную, многолинейную, линейно-штабную и матричную.

Однолинейная система основана на принципе единоначалия, когда работник получает указания только от одного руководителя и отвечает исключительно перед ним. Руководитель в рамках своей управленческой функции отвечает за все, что касается его самого и подчиненных ему штатных единиц, т. е. он наделен всеми полномочиями и единолично осуществляет руководство подчиненными ему работниками, сосредоточив в своих руках все функции управления. В свою очередь, он подчинен вышестоящему руководителю. На такой основе складывается иерархия руководителей данной системы управления (например, мастер участка – начальник цеха – директор предприятия). В организации с однолинейной системой управления никто не вправе обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю более высокого ранга. Руководитель высокого ранга также не может отдать приказ низшей штатной единице, минуя руководителей промежуточных уровней. Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами указаний или инструкций управляемому объекту не дают.

Признаки организационных систем управления и тенденции их развития

| Однолинейная система | Линейно-штабная система | Многолинейная система | Матричная система |
|---|--|---|---|
| <p><i>Признаки:</i> Единство руководства</p> <p>Единство получения задания</p> <p>Линейные служебные каналы для передачи распоряжений, апелляций, жалоб, информации</p> <p>Отсутствие специализации при осуществлении функций руководства</p> | <p>Единство руководства</p> <p>Специализация штабов на вспомогательных функциях управления</p> <p>Отсутствие компетенций по отношению к линейным службам</p> <p>Распределение функций руководства по фазам процесса формирования решения</p> | <p>Специализация руководства</p> <p>Прямой путь прохождения распоряжений</p> <p>Множественное подчинение</p> <p>Специализация руководящих работников на каком-либо виде работ</p> | <p>Специализация руководства</p> <p>Равноправие руководителей функциональных отделов и проектных групп</p> <p>Отсутствие иерархической дифференциации между функциональными отделами и проектными группами</p> <p>Систематическое регулирование перекрещивающихся компетенций</p> |
| <p><i>Тенденции развития:</i> Тенденция к образованию поперечных связей</p> <p>Тенденция к организационному объединению органов управления</p> | <p>Тенденция к образованию иерархии между штабами на функциональной основе</p> | <p>Тенденция к мнимой функционализации (увеличение центральных должностей)</p> <p>Плавный переход к матричной организации</p> | <p>Тенденция к повышению одного из руководителей функциональных отделов и проектных групп в ранг первого среди равных</p> <p>Тенденция к преобразованию матричной системы в линейно-штабную</p> |

Благодаря такому положению дел обеспечиваются четкое разграничение и слаженная координация в действиях руководителей, повышение их ответственности за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений, оперативность в принятии решений. Ясность и простота отношений между руководителем и подчиненными обеспечивают эффективное выполнение команд.

Недостатком однолинейной системы считается большая информационная нагрузка на инстанции, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями, так как необходимо постоянно поддерживать иерархически сложившийся порядок решения проблем, относящихся к компетенции как одного, так и нескольких отделов. Это сопровождается значительными затратами, а при большой цепи распоряжений значительно замедляет обмен информацией и принятие решений. Также предъявляются повышенные требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им. Схема идеального типа однолинейной системы – на рисунке 14.



Рис. 14

Многолинейная система (см. рис. 15) основана на принципе подчиненности одновременно нескольким инстанциям. Право давать указания и ответственность отдельных руководителей ограничены их четко определенными сферами деятельности (функциональное право на дачу указаний), благодаря чему осуществляется специализация деятельности руководителей и улучшается качество принимаемых решений и даваемых указаний. Важным преимуществом многолинейной системы является кратчайший, по сравнению с другими системами управления, путь прохождения распоряжений от руководства к непосредственным исполнителям. Недостатком

считается то, что из-за опасности дублирования функций легко возникают споры о компетенции, присутствует нечеткость в отношении ответственности. К тому же, в отличие от представленной на рисунке 15 схемы идеального типа многолинейной системы, многолинейность на реальных предприятиях имеет исключительно локальный характер, присутствует в отдельно взятых подразделениях и между смежными уровнями управления, поскольку миновать промежуточный уровень при отдаче распоряжения в многолинейной системе невозможно.

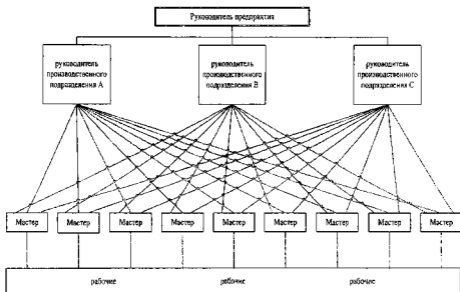


Рис. 15

Из краткого анализа однолинейной и многолинейной систем управления можно сделать вывод, что у каждой из них есть свои преимущества и недостатки (см. табл. 10).

Модификацией однолинейной системы посредством включения элементов многолинейности является получившая широкое распространение на предприятиях ФРГ **линейно-штабная система**, где элементы многолинейности привносит дополнение линейной системы управления штабами. Задача штабов состоит в подготовке решения управленческих и исполнительских задач путем разработки рабочих документов, пригодных для принятия решения. Подготавливая решения, штабы, тем не менее, не имеют права давать указания. Классический пример линейно-штабной системы – это организация управления войсками. Строевые офицеры, являю-

щиеся линейными руководителями, командуют воинскими подразделениями. Штабные офицеры, разрабатывающие планы военных сражений, лишены полномочий командования, но их разработками пользуются многие строевые офицеры из разных воинских подразделений. Подготавливаемые штабами рабочие документы становятся руководством к действию только после их подписания руководителем организации.

Таблица 10

*Преимущества и недостатки однолинейной
и многолинейной систем управления*

| | Однолинейная система управления | Многолинейная система управления |
|--------------|---|---|
| Преимущества | <ul style="list-style-type: none"> • единство и четкость в распорядительстве • персональная ответственность руководителя • постоянство в получении информации вышестоящей инстанцией | <ul style="list-style-type: none"> • возможность специализации • короткий путь прохождения распоряжений (короткие служебные каналы) |
| Недостатки | <ul style="list-style-type: none"> • удлиненный путь прохождения распоряжений (длинные служебные каналы) • перегрузка вышестоящих должностей | <ul style="list-style-type: none"> • неоднозначное определение сфер компетенции и ответственности • возможна потеря ориентации руководством предприятия |

Схему линейно-штабной системы управления смотрите на рисунке 16. Отделы планирования и организации, проектный и юридический отделы являются в приведенной схеме штабами.



Рис. 16

Попыткой комбинировать преимущества функциональной и дивизиональной организации стала **матричная организационная структура**. Матричный принцип состоит в том, чтобы создать двухмерную структуру, где на традиционную вертикальную функциональную структуру наложена горизонтальная, ориентированная на выпускаемый продукт. Схема подобной структуры внешне напоминает решетку (см. рис. 17). Отсюда и название – матричная структура.

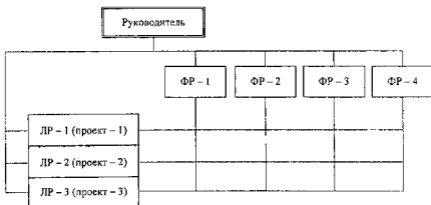


Рис. 17

Отличительной чертой матричной структуры является наличие так называемых проектных групп, т. е. временных образований, создаваемых

для решения конкретной задачи, а именно для реализации проекта, связанного, например, с разработкой продукта. Собранные в группу для осуществления сложного проекта самые квалифицированные сотрудники организации концентрируют свои усилия на единственном проекте (продукте), по завершении которого группа расформировывается. Действует принцип двойной подчиненности исполнителей: члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта (ЛР), так и руководителям тех функциональных отделов (ФР), в которых они постоянно работают. Полномочия менеджера по проекту (продукту) могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически штабных полномочий, но они всегда связаны с координацией видов деятельности в целях выполнения проекта. Так как при матричной организационной структуре менеджер по проекту (продукту) делит полномочия с функциональными руководителями, то слаженность хода производственного процесса в значительной степени зависит от их хорошего взаимодействия.

Переход к матричной структуре охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех во многом зависит от наличия у руководителей проекта профессиональных качеств менеджера и их способности выступить в роли лидера проектной группы. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работников. Большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределять задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов.

К достоинствам матричной структуры относят широкие возможности по концентрации усилий и координации работ. Значительная степень децентрализации позволяет быстро принимать компетентные решения, отвечающие требованиям рынка. Сопровождающее создание проектных групп расширение прав сотрудников на участие в управлении определяет более высокое информационное качество принимаемых решений. Дополнительную гибкость матричной структуре придает возможность в ее рамках параллельно разрабатывать несколько проектов без изменения привычной организации управления. Недостатками матричной организационной структуры являются ее сложность, вызывающее конфликты и подрывающее принцип единоначалия наложение друг на друга вертикальных и горизонтальных полномочий, проблемы с распределением ресурсов между проектами. Оттого значительны затраты времени, вызванные необходимостью согласования принимаемых решений и сложностью разграничения компетенций, что приводит к увеличению соответствующих административных расходов. Гибкие организационные структуры типа матричной не

работают надлежащим образом, если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, если не вводятся новые условия материального стимулирования участников проектов, если консервируется стиль руководства и сдерживается естественное стремление работников к саморазвитию.

Находясь под постоянным давлением меняющегося окружения, предприятия должны стремиться целенаправленно руководить организационными изменениями, в том числе принимая во внимание современные тенденции развития организационных систем управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реальное приобретение предприятием статуса предпринимательской структуры и успех в адаптации к требованиям внутреннего и международного рынков предполагает наличие, как минимум, адекватных виду и масштабу предпринимательской деятельности организационно-правовой формы, организационной структуры и систем управления, а также их соответствие современным тенденциям развития национальной и мировой экономики. К числу таких тенденций относятся:

- насыщение внутренних рынков при усиливающейся конкуренции;
- возрастающее экологическое сознание общества;
- быстрый технологический прогресс;
- подорожание энергии и сырья;
- сокращение инновационных циклов, обуславливающее высокие расходы на подготовительные работы;
- высокие расходы на подготовительные работы по выпуску новой продукции требуют больших масштабов производства, для которых внутренние рынки обычно малы.

Очередной пересмотр управленческих постулатов происходит как поиск путей приспособления к изменившейся рыночной ситуации. Ресурсосбережение, формирование производства на базе новых технологических решений, дальнейшая ориентация на потребительский спрос, новизну и качество предложения стали основополагающими идеями новой философии менеджмента, предполагающей некоторую децентрализацию и деформализацию сложившихся в последние десятилетия организационных структур и управленческих процедур, более жесткую привязку организационных изменений к технологическим нововведениям. Хотя непосредственной задачей предлагаемой читателю работы не является детальное изучение новейших тенденций в области теории и практики управления предприятием, представленные в учебном пособии положения об общих основах построения и функционирования предприятия в качестве предпринимательской структуры позволят выделить и применить некоторые позитивно-приемлемые для российских условий элементы опыта управления предприятиями в ФРГ.

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: Изд-во «Омега-Л», 2007.
2. Ершова И.В. Предпринимательское право: учебное пособие. М.: ИД «Юриспруденция», 2008.
3. Менеджмент: учебник для вузов / под ред. М.С. Клыкова. М.: Изд-во ЛКИ, 2007.
4. Менеджмент и рынок: германская модель: учебное пособие / под ред. У. Рора, С. Долгова. М.: Изд-во БЕК, 1995.
5. Предпринимательство: учебник для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ, 2008.
6. Подоляк О.О. Оценка степени соответствия организационных структур уровню диверсификации промышленного предприятия // Проблемы и перспективы управления экономическим ростом организации: сб. трудов Международной научной конференции / под ред. А.И. Шевляковой. Тольятти: ТГУ, 2008.
7. Управление проектами / под ред. Дж.К. Пинто. СПб.: Питер, 2004.
8. Экономика организации (предприятия): учебник для вузов / под ред. Н.А. Сафронова. М.: Экономистъ, 2005.
9. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. Е.Л. Кантора. М.: Питер, 2007.
10. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайцера. М.: Инфра-М, 1999.
11. Экономика, предприятия и банки Германии: учебное пособие / сост. А.А. Колесников. СПб.: Антология, 2003.
12. Melzer-Ridinger R., Neumann A. Dienstleistung und Produktion. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009.
13. Schneider D. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München-Wien: Oldenbourg, 2007.
14. Woll A. Wirtschaftslexikon. München-Wien: Oldenbourg, 2006.

СТРУКТУРА ФИРМЫ «СИМЕНС АГ»

| Генеральное правление | | | | | |
|---|--|-----------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Центральное правление | | | | | |
| Департаменты | | | | Центральные отделы | Центральные отделения |
| Производство энергии | Техника передачи и распределения энергии | Комплексные системы автоматизации | Приводы, распределительная и электроустановочная техника | Финансы | Отделение управления регионами за рубежом |
| Техника автоматизации | Системы связи | Сети связи общего пользования | Охранная сигнализация | Исследования и разработки | Отделение внешних связей |
| Автомобильная техника | Транспортная техника | Медицинская техника | Полупроводниковая техника | Персонал | Отделение информации |
| Пассивные электронные компоненты и лампы | Самостоятельные подразделения | | | Производство и снабжение | Отделение экономической политики |
| | Электромеханические компоненты | Аудио- и видеосистемы | | | |
| Департаменты с собственным правовым статусом | | | | | |
| Сименс Никсдорф информационные системы AG | Осрам GmbH | | | Планирование и развитие предприятия | Отделение рекламы и дизайна |
| | | | | | Центральные службы |
| Региональные подразделения, филиалы, зарубежные дочерние общества, сбытовые компании, торговосбытовые базы, представительства | | | | | Управление регионами в Германии: |
| | | | | | Берлин |
| | | | | | Мюнхен |
| | | | | | Гамбург |