

## **ГЛАВА 3**

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ**

#### **3.1. Условия, порядок формирования и механизм управления совместным предприятием в России**

В предыдущих главах исследования нами уже рассматривались совместные предприятия как одна из форм стратегического альянса. Особенностью данной формы является то, что в результате создается самостоятельное предприятие, в котором учредители, которыми выступают российские и/или зарубежные компании, имеют свои доли участия в уставном капитале. Финансовые, производственные и прочие риски, а также собственность совместного предприятия распределены между участниками пропорционально долям в уставном капитале совместного предприятия и им же (то есть размером уставного капитала) ограничены. При этом участники такой формы альянса сохраняют за собой юридическую самостоятельность.

Решение о создании стратегического альянса в форме совместного предприятия принимается компаниями в случае выполнения следующих условий:

- участники нацелены на долгосрочное сотрудничество;
- альянс предполагает значительные финансовые инвестиции в проект со стороны обоих участников;
- реализация совместного проекта потребует тесного взаимодействия и сотрудничества между участниками на каждом этапе;
- потребуется отдельная организационная структура и управление;
- сфера деятельности альянса подвержена особому законодательному регулированию;

- участники предполагают создать самостоятельный бизнес, который впоследствии может быть продан или выведен на IPO (произведено акционирование).

Совокупность вышеуказанных условий позволяет участникам использовать совместные предприятия как организационную форму альянса при реализации крупных капиталоемких проектов национального или регионального масштаба, что делает совместные предприятия наиболее комплексной и перспективной формой стратегического альянса.

В рамках совместного предприятия максимизируется положительный инвестиционный и социально-экономический эффект как для участников, так и для государства, на территории которого реализуется проект, поскольку в первом случае, совместное предприятие может быть акционировано и продано полностью или частично по инвестиционной стоимости как самостоятельный бизнес в рамках IPO или стратегическому инвестору, обеспечив тем требуемую доходность для участников.

С точки зрения государства, именно совместное предприятие, за счет того, что оно создается на территории и в юрисдикции государства локализации производства, в процессе своей деятельности обеспечивает приток налоговых поступлений в государственный бюджет, а также способствует занятости населения. Об этом свидетельствуют действующие примеры реализации совместных предприятий в современной российской экономике. В частности, совместным предприятием является Sakhalin Energy, созданное для реализации проекта «Сахалин-2» на Дальнем Востоке, «Ниармедик Фарма» - компания, созданная в целях реализации проекта по организации производства фармацевтических препаратов в Обнинске, в котором «РОСНАНО» в конце 2013 г. продало свою долю в уставном капитале партнеру по совместному предприятию за 2,3 млрд. руб., обеспечив таким образом доходность более 40% на вложенные инвестиции (IRR).

Любой современный стратегический альянс, в том числе и совместные предприятия, формируется в условиях процесса глобализации. Глобализация в

широком понимании – это интернационализация основных сфер человеческой деятельности: экономики, политики и социально-культурной сферы.

Наибольшее ускорение процесс глобализации получил в конце XX века. Анализируя причины такого толчка, можно привести следующие факторы: рост информатизации общества, улучшение инфраструктуры, существенно облегчившие взаимодействие между странами, а также позволившие расширить товаропотоки. Также значительную роль сыграло возрастание роли транснациональных корпораций и банков, ставших одними из центров принятия ключевых решений в мировой экономике.

Преодоление национальных рамок в рамках процесса глобализации, которым стали характеризоваться экономические процессы, распространилось и на предпринимательство. Создание предприятий с привлечением участников из разных стран расширило возможности данных экономических субъектов в части снижения издержек и увеличения ресурсной базы. Динамика создаваемых совместных предприятий в мировой экономике в целом схожа с динамикой стратегических альянсов, которая была рассмотрена нами в предыдущих главах. Так, начиная с 80-х годов XX века, наблюдалась устойчивая тенденция роста альянсов, которые образовывались преимущественно американскими, японскими и европейскими компаниями [14, с. 55].

Стоит также отметить, что совместные предприятия, создаваемые компаниями из разных стран, имеют и политические предпосылки формирования: подобные проекты позволяют налаживать добрососедские отношения и повышают доверие между странами-участницами, правительством и народом. Поэтому зачастую проекты, предполагающие создание совместных предприятий, пользуются государственной поддержкой.

Надо сказать, что глобализация имеет свои положительные и отрицательные последствия. Эксперты и политики по-разному смотрят на данный процесс. Во многом в связи с этим в научном сообществе ведутся дискуссии и вызывает интерес вопрос, касающийся вступления России во Всемирную торговую

организацию (ВТО), который развивается в канве всеобщего процесса глобализации экономической сферы.

Россия официально стала полноправным членом Всемирной торговой организации 22 августа 2012 года, подведя итог переговорам, начатым еще в 1995 году, и получив статус 156 члена ВТО. Надо сказать, что переговорный процесс о вступлении России в ВТО был непростым. Наиболее острыми в ходе дискуссий оказались вопросы господдержки сельского хозяйства, фитосанитарного и ветеринарного контроля, квот на поставку продовольственной продукции, пошлин на древесину, а также вопрос промышленной сборки автомобилей.

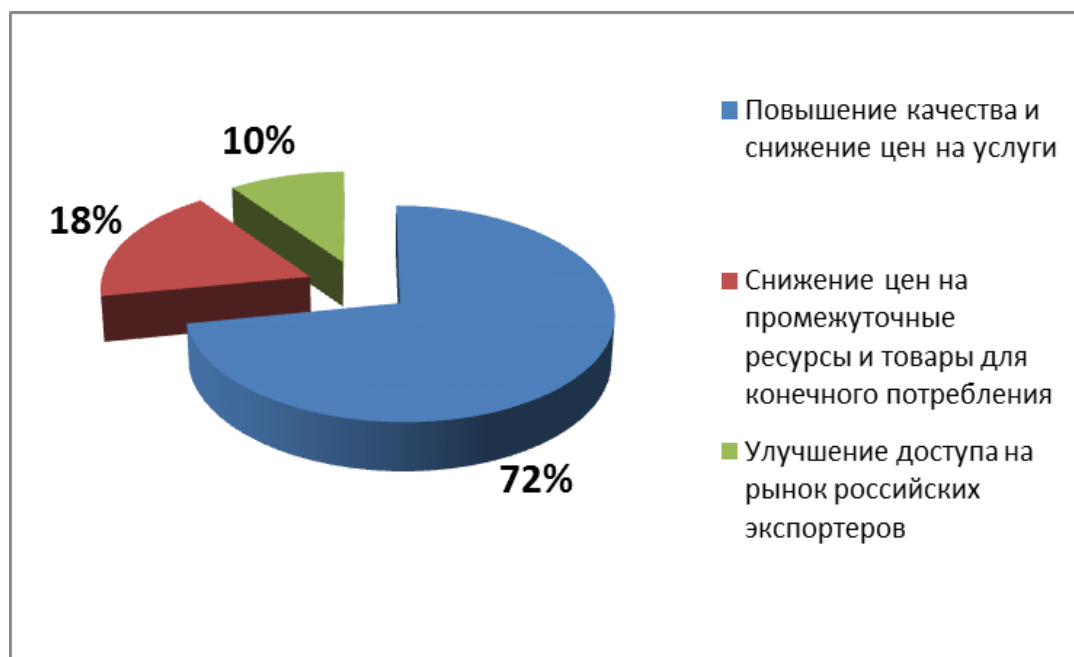
С официальным присоединением к ВТО России уже 23 августа пришлось сделать первые шаги по снижению тарифной защиты внутреннего рынка. Согласно новой редакции Единого таможенного тарифа (ЕТТ), обновленной с учетом обязательств РФ перед ВТО и принятой советом Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) в июле, снижение ввозного таможенного тарифа затронет ставки примерно по 1 тыс. товарных позиций из примерно 11 тыс. По предварительным расчетам, при переходе на новую редакцию ЕТТ средневзвешенная ставка ввозной таможенной пошлины уменьшится с 9,6% до 7,5-7,8%, по промышленным товарам - с 11,2% до 7,6%, по сельскохозяйственным товарам - с 18,6% до 14,6% [22]. При этом важно отметить, что в соответствии с принятыми обязательствами России перед ВТО в рамках режима наибольшего благоприятствования (РНБ) средний тариф (предельный) должен составить 8,2% после выполнения всех обязательств, однако применяемый тариф РНБ составит всего 7,6%, поскольку по многим позициям таможенного тарифа применяемые ставки пошлин будут ниже предельного уровня, требуемого в соответствии с обязательствами. В настоящий момент по более чем 1500 тарифным линиям применяемый тариф в России ниже уровня установленной предельной ставки пошлины в рамках обязательств перед ВТО.

Следует также отметить, что в 2011 году средний применяемый тариф РНБ в России составил 11%. При этом средний тариф, взвешенный с учетом удельного веса в стоимостном объеме, по оценкам, снизится более существенно – с 11,6% в

2011 до 5,3% в 2020. Это объясняется отраслевой структурой импорта в российской экономике, где более 25% объема импорта в стоимостном выражении приходится на автомобили и электрооборудование и машины [60].

Всемирный банк подготовил исследование, в котором проанализировал возможные выгоды для российской экономики от вступления страны в ВТО. Согласно его оценкам в среднесрочной перспективе выгоды от присоединения составят около 3,3% ВВП в год, или около 49 млрд. долл. США (при расчете от ВВП 2010 г.). В долгосрочной перспективе, при условии позитивных изменений инвестиционного климата, выгоды должны увеличиться до 11% ВВП (ок. 162 млрд. долл. США). Кроме того, доходы среднестатистического российского домохозяйства могут увеличиться на 7,2% в год, при этом, по оценкам Всемирного банка, более чем у 99% домохозяйств прирост доходов составит от 2% до 25% каждый год [60].

Свои оценки аналитики Всемирного банка подготовили, исходя из источников расчетных выгод, представленных на рисунке 14.



Источник: составлено автором по материалам [60].

Рисунок 14 - Оценка влияния различных источников на расчетные выгоды российской экономики от вступления в ВТО

Между тем, по первым результатам вступления России в ВТО Департамент таможенно-тарифного и нетарифного регулирования Евразийской экономической

комиссии провел предварительный анализ эффектов влияния членства в ВТО на импорт товаров в Россию по итогам сентября 2012 г.

Из материалов Департамента можно сделать следующие основные выводы:

- в целом в сентябре объем импорта товаров из стран дальнего зарубежья в Россию снизился по сравнению с августом 2012 года примерно на 10%;
- сокращение объемов импорта коснулось большинства товаров за исключением продовольственных товаров и сырья для их производства.
- рост импорта свинины составил порядка 16%, что стало прямым следствием изменения ставок ввозной таможенной пошлины, а также снижения пошлины на поставки вне квоты.
- существенный – более чем на 50% – рост импорта растительного масла в связи с практически двукратным увеличением объемов ввоза пальмового масла вследствие снижения ставок пошлины;
- рост на 23% импорта молочных продуктов в связи с окончанием сезона «большого молока» и снижением ставок ввозных таможенных пошлин на некоторые товары - плавленые и твердые сыры;
- рост более чем на 30% поставок табачных изделий на фоне негативных ожиданий дальнейшего повышения акцизов и возможной реструктуризации канала продаж;
- наблюдается сокращение ввоза по фруктам, рыбе;
- снижение объемов импорта продукции машиностроения и автотранспорта:
- снижение более чем на 40%. импорта легковых автомобилей вследствие введения с 01.09.2012 утилизационного сбора и августовского роста импорта легковых автомобилей более чем на 20%.
- рост почти на треть импортных поставок судов и плавучих средств при сохранении уровня тарифов [11].

Таким образом, очевидны и риски от вступления России в ВТО. К ним можно отнести рост ценовой конкуренции российских предприятий с

зарубежными игроками и падение выручки отечественных компаний, следствием чего могут стать снижение инвестиций в модернизацию отраслей и темпов роста в наименее развитых («уязвимых») отраслях российской экономики вследствие ослабления уровня государственной поддержки и неготовности предприятий указанных отраслей к конкуренции с крупными иностранными производителями [42, с.169-180].

В условиях вступления России в ВТО жизненно важной для отдельных отраслей российской экономики является задача модернизации. В рамках переходного периода, установленного ВТО для либерализации доступа на российский рынок (2-3 года, а для некоторых отраслей – 5-7 лет), России предстоит решить эту задачу. Текущие условия присоединения страны к ВТО могут способствовать этому процессу. Однако, по мнению специалистов Всемирного банка, диверсификация, модернизация и рост экономики получают дополнительный импульс, только если присоединение к ВТО будет дополнено улучшением инвестиционного и делового климата для всех компаний, ведущих бизнес в России, как отечественных, так и иностранных. В противном случае, некоторые наиболее «уязвимые» отрасли российской экономики могут не выдержать иностранной конкуренции и полностью исчезнуть.

В условиях вступления России в ВТО, усиления конкурентной борьбы с зарубежными игроками, необходимости скорейшей модернизации отраслей экономики, значительную роль в преодолении возникающих рисков и сохранения конкурентоспособности России на мировом рынке могут сыграть стратегические альянсы, и, прежде всего, международные совместные предприятия [там же].

Анализируя условия создания первых российских совместных предприятий, следует отметить, что история процесса уходит еще в советский период. В СССР совместные предприятия с участием стран Европы, являвшихся члена Союза экономической взаимопомощи (СЭВ) и компаний капиталистических стран начали создаваться в 1960-е годы. В основном данные предприятия были сосредоточены в непроизводственной сфере (финансовые и транспортные услуги, маркетинг).

В годы перестройки совместные предприятия формировались в условиях нового курса на реформирование экономики. Ожидаемые результаты: вывод продукции на мировой рынок, реструктуризация экономики, заимствование технологий, в том числе в области управления. В результате в 1987 году были зарегистрированы первые совместные предприятия. За период 1989-1990 гг. было создано всего около 620 совместных предприятий.

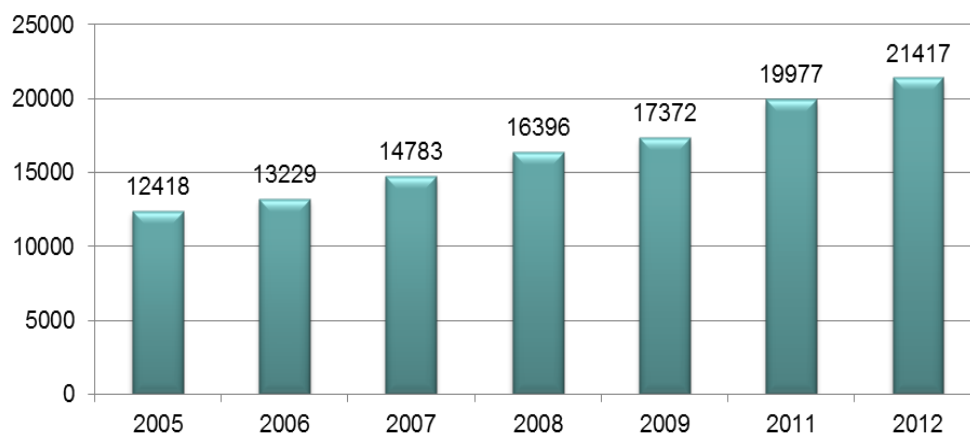
Вместе с тем к середине 1991 года в России было зарегистрировано уже около 2500 совместных предприятий. Таким образом, за период с 1990 г. по 1991 г. число СП в стране увеличилось более чем в 4 раза, что свидетельствовало о безусловном интересе зарубежных инвесторов к российской экономике и использовании ими СП как перспективного механизма инвестирования в Россию и объединения с российским капиталом [41, с. 152-155].

Как отмечалось ранее, в российском законодательстве отсутствует понятие «совместное предприятие». В связи с этим официальная статистика данной формы стратегического альянса не ведется. В современном российском законодательстве близкими по содержанию к ранее использовавшемуся в законодательстве РСФСР понятию «совместное предприятие» является понятие «коммерческие организации с иностранными инвестициями» согласно ФЗ РФ № 160-ФЗ от 9 июля 1999 «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».

По данным Госкомстата, на 1 января 2013 года в России было зарегистрировано 21 417 предприятий с иностранными инвестициями, совокупный оборот которых составил около 34,8 трлн. руб. Динамика численности предприятий с иностранными инвестициями за период 2005-2012 гг. представлена на рисунке 15.

Из рисунка 15 видно, что число действующих предприятий с иностранными инвестициями в России ежегодно увеличивалось в течение 2005-2012 гг. за последние 7 лет их количество выросло более чем в 1,5 раза.





Источник: составлено автором по материалам [113].

Рисунок 15 - Численность предприятий с иностранными инвестициями в РФ  
(без малых предприятий)

Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод о том, что предприятия с иностранными инвестициями в России развивались и продолжают развиваться. Эту позитивную тенденцию можно связать с улучшением инвестиционного климата в России, повышением уровня благосостояния населения, увеличением потребительского спроса на товары и услуги и общим развитием экономики страны в последние годы.

Численность занятых на предприятиях с иностранными инвестициями на 1 января 2013 г. составила 3,3 млн. человек, или 4% от общей численности занятого населения в экономике РФ. По отношению к аналогичному показателю 2011 года численность занятых на предприятиях с иностранными инвестициями в 2012 году снизилась на 3%. С точки зрения занятости, деятельность предприятий с иностранными инвестициями не играет существенной роли в экономике России.

Вместе с тем, как уже отмечалось, совокупный оборот предприятий с иностранными инвестициями по итогам 2012 года составил 34,8 трлн. руб. Таким образом, на данные предприятия приходилось около 39,7% от общего оборота российских предприятий за аналогичный период предыдущего года.

В связи с этим можно сделать вывод, что предприятия с иностранными инвестициями в России имеют сильные позиции как на внутреннем, так и на внешнем рынках [41, с. 152-155]. Однако учитывая низкую долю в занятости и высокий показатель в совокупном обороте, можно предположить, что основная

часть предприятий с иностранными инвестициями сконцентрирована в сфере торговли. Действительно, согласно данным за 2013 год в оптовой и розничной торговле действовало более 33% от общего количества предприятий с иностранными инвестициями. Еще 22% задействовано в операциях с недвижимостью, арендой и оказанием услуг. В итоге более половины предприятий с иностранными инвестициями сконцентрировано в непромышленном секторе. В связи с этим данные предприятия оказывают существенное влияние на развитие бизнеса и экономики страны в целом, однако в целях развития производства в нашей стране их влияние незначительно.

Кроме того, следует отметить, что предприятия с иностранными инвестициями близки, но, в сущности, не все являются совместными предприятиями, поскольку, среди них учитываются те организации, которые не отвечают основополагающим критериям совместного предприятия, рассмотренным в нашем исследовании ранее, а именно: совместное предприятие является вновь созданным юридическим лицом, цель которого – реализация совместного проекта. Предприятия с иностранными инвестициями – это организации, в которых определенная доля в уставном капитале принадлежит иностранному инвестору, не более того. Таким образом, данные предприятия включают в себя совместные предприятия, и представляют собой более широкий круг организаций.

Рассматривая вопрос, касающийся порядка и механизмов управления совместным предприятием, следует отметить, что совместное предприятие, как и любая другая организация, имеет свой жизненный цикл. Согласно институционально-эволюционной теории внутри цикла выделяют этапы создания, функционирования, трансформации и ликвидации совместного предприятия. Также в научной литературе можно встретить следующие «экономические» стадии существования организации, которые можно сравнить с этапами жизни человека: возникновение организации (рождение), становление (юность), стабилизация (зрелость), утрата мобильности и устойчивости (старение), ликвидация (смерть) [55, с. 21].

Основные стадии жизни совместного предприятия, а именно: порядок создания, управления и ликвидации, регламентируются соответствующими нормативно-правовыми актами в зависимости от организационно-правовой формы предприятия. На сегодняшний день совместные предприятия, как любая другая организация, могут создаваться в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО), закрытого акционерного общества (ЗАО) или открытого акционерного общества (ОАО), и должны полностью соответствовать требованиям законодательства РФ, установленным для данных организаций.

Сравнительный анализ преимуществ форм организации совместных предприятий с точки зрения российского правового поля приведен в Приложении Б.

Таким образом, результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что с точки зрения издержек (в том числе транзакционных), а также гибкости управления, принятия решений и контроля ООО имеет преимущества перед АО. В связи с этим на практике при создании совместного предприятия предпочтение отдается именно ООО. Рассмотрим механизмы создания и управления в ООО.

Согласно ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08 февраля 1998 года №14-ФЗ при создании предприятия в форме ООО учредители заключают в письменной форме договор об учреждении общества, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по учреждению общества, размер уставного капитала общества, размер и номинальную стоимость доли каждого из учредителей общества, а также размер, порядок и сроки оплаты таких долей в уставном капитале общества. Данный договор не является учредительным документом.

Основным учредительным документом ООО является Устав. Согласно пункту 2 статьи 12 ФЗ №14-ФЗ от 08 февраля 1998 года Устав должен содержать информацию о наименовании, местоположении общества, размере его уставного капитала, составе и компетенции органов управления обществом, порядке принятия решений органами управления, правах и обязанностях участников общества, а также сведения о порядке перехода доли/части доли в уставном

капитале общества другому лицу и о последствиях выхода участника общества из состава общества, если такое право предусмотрено Уставом. Изменения в Устав вносятся решением общего собрания участников и подлежат государственной регистрации в уполномоченном органе, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц.

Учредители общества несут солидарную ответственность по обязательствам, связанным с учреждением общества и возникшим до его государственной регистрации. Общество несет ответственность по обязательствам учредителей общества, связанным с его учреждением, только в случае последующего одобрения их действий общим собранием участников общества. При этом размер ответственности общества в любом случае не может превышать одну пятую оплаченного уставного капитала общества.

Важно отметить, что особенности учреждения ООО с участием иностранных инвесторов определяются ФЗ №160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации». Так, согласно пункту 2 статьи 20 ФЗ общества с ограниченной ответственностью, учрежденные с участием иностранных инвесторов, подлежат государственной регистрации в порядке, определяемом Законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Если учредителем общества является иностранное физическое лицо, то при регистрации создаваемого общества в налоговую инспекцию по месту нахождения данного общества необходимо предоставить на него следующие документы: ксерокопию паспорта и идентификационный номер налогоплательщика (при его наличии). Если в качестве иностранного инвестора (учредителя) выступает иностранное юридическое лицо, то при создании общества в налоговую инспекцию для его государственной регистрации в соответствии с пунктом «г» статьи 12 ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» представляются: выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного

юридического лица – учредителя. В выписке должны быть указаны следующие данные: наименование (полное и сокращенное) и место нахождения (адрес) иностранного юридического лица с указанием почтового индекса, его регистрационный номер, дата регистрации и наименование регистрирующего органа; идентификационный номер налогоплательщика.

При этом следует отметить, что совместные предприятия с участием иностранных инвесторов пользуются гарантиями и льготами в рамках ФЗ №160-ФЗ, а также таким предприятиям устанавливается особый правовой режим, а именно в соответствии с п.1 ст. 4 ФЗ: «Правовой режим деятельности иностранных инвесторов и использования полученной от инвестиций прибыли не может быть менее благоприятным, чем правовой режим деятельности и использования полученной от инвестиций прибыли, предоставленный российским инвесторам, за изъятиями, устанавливаемыми федеральными законами».

Одним из наиболее существенных, на наш взгляд, преимуществ, которые дает ФЗ предприятиям с иностранными инвестициями является гарантия от неблагоприятного изменения для иностранного инвестора и коммерческой организации с иностранными инвестициями законодательства Российской Федерации (Статья 9 ФЗ). Так, при законодательном изменении ввозных таможенных пошлин, федеральных налогов и взносов в государственные внебюджетные фонды, либо иных изменениях, приводящих к увеличению совокупной налоговой нагрузки на инвесторов и компании с иностранными инвестициями и т.д., новые федеральные законы и иные НПА РФ, а также изменения и дополнения, вносимые в уже действующие правовые акты РФ, не применяются в течение срока окупаемости инвестиционного проекта, но не более семи лет с момента начала инвестирования. Тем самым государство страхует часть рисков иностранных инвесторов, связанных с изменением правового поля коммерческой и инвестиционной деятельности в стране [41, с. 152-155].

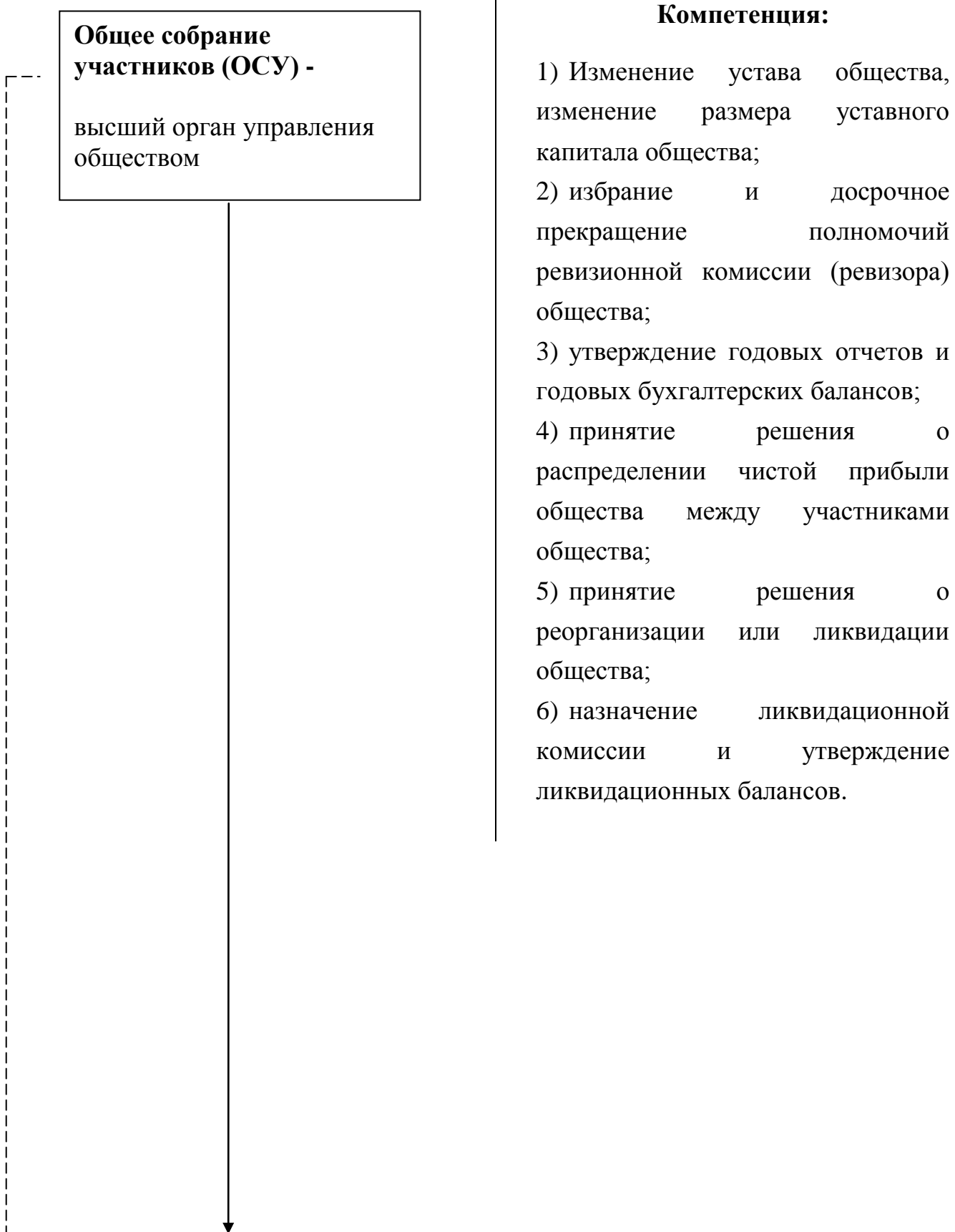
Важным этапом в процессе создания предприятия в форме ООО является формирование уставного капитала (далее – УК). ФЗ №14 ФЗ определен

минимальный размер УК, который должен составлять не менее 10 тысяч рублей. При формировании УК определяется номинальная стоимость доли в УК каждого из участников. Исходя из соотношения номинальной стоимости доли участника к величине УК общества, определяется размер доли данного участника в обществе. Для оплаты своей доли участники вносят вклады в уставный капитал, которые могут быть в виде денежных средств, ценных бумаг, имущества или имущественных прав либо иных прав, имеющих денежную оценку. Денежная оценка имущества, вносимого для оплаты долей в уставном капитале общества, утверждается решением общего собрания участников общества, принимаемым всеми участниками общества единогласно. Стоит отметить, что именно процесс формирования уставного капитала совместного предприятия и определения долей его участников, является одним из наиболее сложных этапов, поскольку, как отмечалось нами выше, каждый из участников стремится зависить стоимость своего вклада, а соответственно и размер доли в обществе. Особенно остро вопрос встает при передаче в качестве вклада в УК нематериальных активов. В качестве решения данной проблемы целесообразно предложить введение обязательной процедуры оценки активов, вносимых в уставный капитал участниками с привлечением независимого оценщика, обладающего опытом и необходимой квалификацией.

В целях государственной регистрации ООО уставный капитал должен быть оплачен учредителями не менее чем наполовину на момент регистрации. При этом доля каждого учредителя общества может быть оплачена по цене не ниже ее номинальной стоимости.

С определением и оплатой долей в уставном капитале создаваемого совместного предприятия тесно связан вопрос его управления и контроля деятельности, поскольку в общем случае согласно закону учредитель предприятия, создаваемого, в частности, в форме ООО, при голосовании на Общем собрании участников Общества в целях принятия того или иного решения имеет число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества, притом оплаченной.

Структура органов управления ООО приведена на рисунке 16. Пунктиром обозначены органы управления, наличие которых не обязательно с точки зрения законодательства об ООО.



*Продолжение рисунка 16*

**Совет директоров (СД) –**

высший коллегиальный орган управления общества. Его создание может быть или не быть предусмотрено Уставом.

- 1) Определение основных направлений деятельности общества;
- 2) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему), утверждение такого управляющего и условий договора с ним общества, членам коллегиального исполнительного органа общества, управляющему;
- 3) принятие решения об участии общества в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;
- 4) установление размера вознаграждения и денежных компенсаций единоличному исполнительному органу
- 5) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и установление размера оплаты его услуг;
- 6) утверждение или принятие внутренних документов общества;
- 7) создание филиалов и открытие представительств общества;
- 8) решение вопросов об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;



Продолжение рисунка 16

	<p>9) решение вопросов об одобрении крупных сделок;</p> <p>10) решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания участников общества;</p> <p>11) Вышеперечисленные функции СД выполняет ОСУ, в случае если создание СД не предусмотрено уставом общества.</p>
<div data-bbox="212 1014 837 1485" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Единоличный исполнительный орган</b> (генеральный директор, президент) -</p> <p>осуществляет руководство текущей деятельностью общества. Может быть только физическое лицо, за исключением случая, когда указанные функции переданы Управляющему.</p> </div> <div data-bbox="212 1512 793 1982" style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>Коллегиальный исполнительный орган</b> (Правление, Дирекция и проч.) -</p> <p>может быть создан наряду с единоличным исполнительным органом согласно Уставу. Председателем, как правило, выступает генеральный директор.</p> </div>	<p>1) Без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;</p> <p>2) выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;</p> <p>3) издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;</p> <p>4) выполняет иные функции, не отнесенные к компетенции вышестоящих органов управления обществом.</p>

Продолжение рисунка 16

<div data-bbox="231 533 742 967" style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p><b>Ревизионная комиссия –</b></p> <p>создание комиссии является обязательным в обществах, где более 15 участников.</p> <p>Членом комиссии может быть физическое лицо, не являющееся участником общества.</p> </div>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Проводит проверки финансово-хозяйственной деятельности общества;</li> <li>2) В том числе проводит проверку годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества до их утверждения общим собранием участников общества.</li> <li>3) Функции ревизионной комиссии в обществе может выполнять утвержденный ОСУ аудитор, несвязанный с обществом.</li> </ol>
---	---

Источник: составлено автором по материалам [6].

Рисунок 16 - Структура органов управления в обществе с ограниченной ответственностью

Следует отметить, что решения, отнесенные к компетенции ОСУ, принимаются большинством голосов участников (более 1/2 общего числа голосов). При этом закон однозначно установил, что по вопросу реорганизации/ликвидации общества – решение может приниматься только единогласно, по вопросу внесения изменений в Устав и размера уставного капитала – большинством голосов в составе не менее 2/3 общего числа голосов, согласно п. 8 статьи 37 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ. Кроме того, решения, касающиеся утверждения годовых отчетов и бухгалтерских балансов, не могут приниматься путем заочного голосования участниками ОСУ (п.1 статьи 38 ФЗ №14-ФЗ).

Принимая во внимание, что совместные предприятия представляет собой особую конструкцию из соединения взаимных, но при этом волатильных интересов компаний-участников в единой организационной структуре, создание альянса не может ограничиваться общими положениями российского законодательства для ООО и АО, этого недостаточно.

По мнению юристов консалтинговой компании «PwC», важным механизмом регулирования интересов партнеров по совместному бизнесу является акционерное соглашение. Данный документ обычно предусматривает права и обязанности акционеров и обеспечивает баланс их интересов. В частности, акционерное соглашение позволяет урегулировать индивидуальную структуру корпоративного управления, вопросы финансирования, распределения прибыли, а также разрешение тупиковых ситуаций, пути выхода из совместного бизнеса и другое.

В то же время в связи с наличием множества императивных норм в корпоративном законодательстве реализация акционерных соглашений на практике очень ограничена. Многие из традиционных механизмов акционерных соглашений (например, обязательство и право совместной продажи, опционы, механизмы разрешения тупиковых ситуаций) не могут быть применены.

Следует также отметить, что согласно действующей судебной практике запрещается применение иностранного права для целей регулирования акционерных соглашений (в частности, если одним из партнеров является иностранный инвестор). Также нет возможности относить разрешение споров по акционерному соглашению к компетенции иностранных арбитражных институтов.

В связи с этим в российской практике зачастую для создания совместного предприятия и ведения его деятельности формируется двухуровневая холдинговая структура. В рамках указанной структуры российское предприятие, реализующее проект, принадлежит иностранной холдинговой компанией, являющейся, как правило, резидентом оффшорных зон, и контролируемой обоими участниками, то есть является совместным предприятием.

Формирование двухуровневой структуры позволяет участникам получать не только налоговые преимущества, но и заключать акционерные соглашения в иностранном праве (как правило, английском), чтобы иметь возможность использовать все возможные инструменты и механизмы управления партнерством, предусмотренные в английском праве в отличие от российского права [13].

Механизм управления совместным предприятием также включает в себя, наряду с рассмотренной нами выше системой органов управления и договорных отношений (акционерные соглашения), принципы и правила управления, направленные на достижение совместным предприятием запланированных производственных показателей. Соответствие текущих экономических показателей ожиданиям и планам учредителей является одним из критериев успешного совместного предприятия.

Одним из принципов управления совместным предприятием является исключение дублирования функций органами управления предприятием. Поскольку особенность совместного предприятия такова, что в процессе создания задействованы несколько компаний-партнеров, каждая из которых имеет свою собственную действующую политику в области управления, корпоративной культуры, свою организационную структуру и т.д., то при объединении в совместное предприятие необходима оптимизация штатного расписания и полномочий органов управления в целях исключения возможности совпадения дублирования функций. Кроме того, в случае объединения двух вертикально интегрированных бизнесов дублирование возможно и на уровне вспомогательных функций (управление персоналом, финансы, информационные технологии, юридическое сопровождение, управление объектами недвижимости, материально-техническое обеспечение), программного обеспечения и (или) ИТ-инфраструктуры, офисного пространства, системы снабжения, поставщиков и подрядчиков. В данном случае следует определить области дублирования функций и разработать план их консолидации в целях рационального использования ресурсов новой организации.

Одним из ключевых правил управления совместным предприятием является создание новой структуры управления и корпоративной культуры, которые бы учитывали интересы сотрудников и способствовали налаживанию эффективной коммуникации и взаимодействия в коллективе. При этом на уровне руководства также должны быть созданы условия для формирования сплоченной управленческой команды, объединенной общим пониманием особенностей, перспектив и целей бизнеса и способной донести такое понимание до сотрудников на всех уровнях новой организации. В этой связи следует понимать различия в корпоративной культуре партнеров-учредителей и признавать их существование, заниматься грамотным распределением руководящих должностей старшего и среднего звена между представителями партнеров — учредителей совместного предприятия, чтобы избежать разочарование сотрудников и дестабилизации обстановки в коллективе.

Еще одним принципом управления совместным предприятием является принцип равновесия. Соблюдение данного принципа крайне важно для успешного развития совместного предприятия. Равновесие должно соблюдаться между желанием участников (учредителей) предприятия контролировать процессы принятия стратегических решений и решений, оказывающих существенное влияние на его работу, и возможностью руководства самого совместного предприятия самостоятельно принимать оперативные решения по вопросам текущей деятельности предприятия. Определение такого равновесия — непростой вопрос, решение которого должно быть основано на понятном распределении полномочий между партнерами и руководством СП.

Совместное предприятие должно осуществлять эффективное управление капиталовложениями партнеров. Если партнеры осуществляют капиталовложения в СП в виде вноса денежных средств или предоставления активов, необходимо согласовать план, регулирующий сроки и размеры таких взносов, а также предполагаемые сроки их возврата. Обязательства по возврату капитала следует тщательно рассчитать с учетом прогноза движения денежных средств

совместного предприятия с тем, чтобы указанные обязательства были выполнимыми.

Также очень важно, чтобы компании-участники совместного предприятия в процессе функционирования предприятия выполняли требования в области финансовой и налоговой отчетности. Будучи резидентами юрисдикций разных государств, партнеры по совместному предприятию могут быть должны соблюдать различные требования и сроки представления финансовой и налоговой отчетности. В отношении партнеров могут действовать требования, вытекающие из закона Сарбейнса–Оксли (США), МСФО или других нормативных документов, не являющихся обязательными для совместного предприятия, но которые следует учитывать в его работе. В связи с этим Программу аудиторских проверок и подготовки отчетности, форму и сроки отчетов следует согласовать и закрепить в нормативных документах совместного предприятия.

И, наконец, важный принцип управления совместным предприятием заключается в том, что ликвидация предприятия должна быть планируемым мероприятием, условия которого оговариваются в учредительных документах. В противном случае вопрос ликвидации предприятия и разделения активов (если ликвидация предполагается в данной форме) станет предметом сложных и продолжительных переговоров, которые могут закончиться судебным разбирательством.

Подводя итог вышесказанному, можно выделить следующие основные этапы формирования совместного предприятия:

1. Принятие решения о создании совместного предприятия.
2. Выбор правового поля деятельности совместного предприятия.
3. Выбор организационно-правовой формы совместного предприятия.
4. Определение состава и компетенции органов управления совместного предприятия.
5. Урегулирование интересов участников путем заключения Акционерного соглашения.

При этом необходимо особенно выделить высокую значимость правильно организованной структуры совместного предприятия, которая во многом является ключевым фактором его успеха на этапе функционирования.

Значительной проблемой в области организации совместных предприятий в России является практика создания двухуровневых структур. Несовершенство российского законодательства, а также стремление участников получить налоговые выгоды, способствуют регистрации совместных предприятий за рубежом, при этом дочерняя проектная компания остается в России. В связи с этим экономика страны недополучает доходы от реализации инвестиционного проекта в России в виде налоговых поступлений, что в значительной степени снижает социально-экономический эффект от создания совместных предприятий для российской экономики. Таким образом, необходимо стимулирование формирования совместных предприятий в российской юрисдикции. Законодательство должно быть дополнено соответствующими положениями, позволяющими использовать актуальные механизмы акционерных соглашений в практике создания совместных предприятий.

На этапе управления крайне важно соблюдение основных правил и принципов руководства деятельностью совместного предприятия, несоблюдение которых может привести к снижению экономической эффективности, возникновению конфликтов между участниками, внутри персонала, ликвидации совместного предприятия.

### **3.1. Совершенствование процессов создания и управления совместным предприятием в России**

Тот факт, что количество создаваемых в России стратегических альянсов, в том числе совместных предприятий, в значительной степени меньше, чем в западных странах, объясняется не только тем, что это сравнительно новое