

МЕХАНИЗМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕС-СУБЪЕКТОВ В ХОЛДИНГОВЫХ И КВАЗИ-ХОЛДИНГОВЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНА

Н. Д. Гуськова, доктор экон. наук, проф., зав. кафедрой менеджмента, декан экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

Ш. К. Ахметов, аспирант экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева».

В статье рассматриваются механизмы внутрифирменного взаимодействия холдинговых и квази-холдинговых образований в промышленности. Разработана матрица корпоративного управления холдинговых структур. На основании предложенной матрицы изучены особенности корпоративного управления холдинговыми структурами в регионе.

Ключевые слова: корпоративные образования, холдинг, квази-холдинг, объект управления, субъект управления, матрица, корпоративное управление.

Сегодня действительность рыночной экономики убеждает нас, что рынок сам по себе не в состоянии обеспечить устойчивых и взаимовыгодных связей между производственными единицами, выполняющими разные функции в едином технико-технологическом процессе. Принципиально новая экономико-правовая ситуация, а также воздействие факторов социально-экономического характера предполагают объективный анализ развития корпоративного сектора и возможностей формирования региональных корпоративных структур.

Корпоративные структуры характеризуются иерархической организацией, многообразием связей структурных элементов друг с другом и с внешней средой, использованием системы участия для концентрации финансово-промышленного капитала и контроля за производством.

В связи с вышесказанным большой научный интерес вызывают механизмы внутрифирменного взаимодействия холдинговых и квази-холдинговых компаний в различных областях экономики как с точки зрения теории, так и практики.

Сегодня одним из основных инструментов внутрифирменного взаимодействия холдинговых структур является построение корпоративной структуры управления. Современная структура холдинга предполагает организацию центра принятия ключевых решений и возможность оперативного контроля над дочерними предприятиями. Система управления холдинговым предприятием строится на четком механизме принятия и исполнения решений.

Высшим органом управления холдинговым объединением, зарегистрированным как акционерное общество, выступает общее собрание акционеров материнского холдинга. Формируемые материнским холдингом административные органы, осуществляющие управление его деятельностью, дочерними фирмами и предприятиями. Высший уровень управления холдинговой фирмы определяет ключевые вопросы деятельности всей компании – кадровую политику, инвестиционную и производственно-технологическую стратегии. Дочерние фирмы наделяются достаточной самостоятельностью для выполнения поставленных перед ними задач.

Оперативное управление компанией осуществляют исполнительные структуры, которые подчиняются генеральному директору. Исполнительный орган управления материнской компании – это главный центр принятия важнейших оперативно-стратегических решений. К его компетенции относится формирование состава директоров центральной компании холдинга. В мировой практике существует две основные модели формирования этого органа – «инсайдерская» (европейская) и «аутсайдерская» (американская). В составе «аутсайдерского» совета директоров большой вес имеют представители внешних инвесторов, не являющиеся сотрудниками фирмы. В «инсайдерской» системе решающую роль играют участники и функционеры фирмы. В российских структурах традиционно большое значение имеют представители администрации компании.

Таким образом, при формировании механизма взаимодействия бизнес-субъектов в холдинговых и квази-холдинговых образованиях возможно использование двух основных подходов. Руководители дочерних фирм становятся

членами совета директоров материнской компании («инсайдерский» подход), или руководители дочерних фирм в него не входят и находятся в административном подчинении исполнительного органа материнской компании. На этой основе возможно построение жесткой административной вертикали холдинга («аутсайдерский» подход). Аналогичная дилемма возникает и при формировании советов директоров дочерних компаний. Очевидно, что при использовании «аутсайдерского» подхода большинство в совете директоров будет принадлежать представителям материнской компании.

С целью определения структуры и типа корпоративного управления в холдинговых и квази-холдинговых компаниях функционирующих на территории Республики Мордовия был проведен анализ 4 корпоративных образований: ОАО «Севкабель-холдинг», ОАО «Русские машины», ОАО «Электровыпрямитель» и ОАО «Саранскстройзаказчик».

Для этих целей была разработана, на примере ОАО «Русские машины», матрица корпоративного управления холдинговой и квази-холдинговой структурой, представленная в таблице 1. В ней по вертикали расположены объекты управления, а по горизонтали – субъекты управления. При этом следует отметить, что субъектами управления могут быть и юридические лица, то есть компании, входящие в состав холдинга или квази-холдинга и являющиеся акционерами объекта управления. При этом объектами управления являются внутрихолдинговые образования, а субъектами управления – члены совета директоров; лица, являющиеся единоличными исполнительными органами; акционеры соответственно всех внутрихолдинговых образований.

При заполнении матрицы на пересечении объект-субъект управления, в соответствии со статусом по отношению к объекту, ставиться знак: с – член совета директоров; и – единоличный исполнительный орган; а – акционер данного объекта управления, соответственно. Следует также отметить, что возможен вариант, когда один субъект управления имеет несколько статусов по отношению к объекту управления, в данном случае указывают каждый статус в одной ячейки.

Т а б л и ц а 1 Матрица корпоративного управления ОАО «Русские машины» (линейный тип)

Наименование компаний квази-холдинговой структуры	Участники совета директоров, единоличный исполнительный орган, акционеры – с,и,а.																																		
	ФЛ-1	ФЛ-2	ФЛ-3	ФЛ-4	ФЛ-5	ФЛ-6	ФЛ-7	ФЛ-8	ФЛ-9	ФЛ-10	ФЛ-11	ФЛ-12	ФЛ-13	ФЛ-14	ФЛ-15	ФЛ-16	ФЛ-17	ФЛ-18	ФЛ-19	ФЛ-20	ФЛ-21	ФЛ-22	ФЛ-23	ФЛ-24	ФЛ-25	ФЛ-26	ФЛ-27	ФЛ-28	ФЛ-29	ФЛ-30	ОАО «РКТМ»	ОАО «Машзавод»	ОАО «Рузхиммаш»	ОАО «Русские машины»	
ОАО «Рузхиммаш»	с	с	с	с	с	с	с																										а		
ОАО «Машзавод»						с		с	с		с	с	с																					а	
ООО «ВКМ-Финанс»											и																							а	
ЗАО «ВКМ-Агро»														с	с	с	с	с																а	
ООО «Надежда»																																		а	
ООО «ВКМ-Сельхозпродукт»																																		а	
ООО «ВКМ-Трансмаш»			с								с											с	с	с										а	
ОАО «Сияжар»																																		ф	
ЗАО НПА «Холодпром»																																		ф	
ОАО «ТЗП «Продтовары»																																		ф	
ОАО «РКТМ»			с			с	а			а												с	с	с	с	с	с	а						а	
ОАО «ВКМ»	с		и			с				с												с	с										а		
ООО «ВКМ-Сталь»																																		а	
ОАО «Русские машины»	и																										с								

Т а б л и ц а 2

Матрица корпоративного управления ОАО «Севкабель-холдинг» (матричный тип)

Наименование компаний квази-холдинговой структуры	Участники совета директоров, единоличный исполнительный орган, акционеры – с,и,а.																																	
	ФД-1	ФД-2	ФД-3	ФД-4	ФД-5	ФД-6	ФД-7	ФД-8	ФД-9	ФД-10	ФД-11	ФД-12	ФД-13	ООО «Нея»	ОАО «Севкабель-Холдинг»	ООО «Севкомплект»	ООО «Гласстрой»	ОАО «Севкабель»	Микропроцессоры ОАО «Завод	ООО «Контакт»	ООО «РИТМ-Холдинг»	ООО «РМ-Логистик»	ООО «Инвест-Эстейт»	ФД-14	ФД-15	ФД-16	ФД-17	ФД-18	ФД-19					
ОАО «Саранскабель»	с	с	с	с	с	с								а	а	а	а																	
ОАО «Севкабель»			с	с	с	с	с	и							а	а																		
ООО «Севкабель-финанс»									и								а																	
ЗАО «Молдовакабель»																	а										и							
ОАО «Севкабель Транс Энерго Комплект»																	а																	
ООО «Журнал «Кабеля и провода»																	а	а																
ОАО «Завод микропроцессоров»	с	с			с	с	с				с	с			а	а																		
ОАО «Белэлектрокабель»													и							а	а	а	а											
ЗАО «Агрокабель»															а									и										
ВАТ «Донбаскабель»																									и									
ЗАО «Цветлит»	и																																	
ЗАО «Севкабель»											и																							
ООО «Севгеокабель»																														и				
ООО «Севинвест»																																		
ООО «Севкабель-логистик»																																		
ЗАО «Севморкабель»								и																										
ООО «НИИ «Севкабель»																																и		
ЗАО «Севкабель-Оптик»																																		и

Построение такой матрицы по каждой холдинговой и квази-холдинговой компании позволяет выявить материнскую компанию, управляющую компанию, главных акционеров и структуру холдинга. Построение матриц корпоративного управления холдинга и квази-холдинговых структур вышеназванных компаний позволило сделать следующие выводы.

Во-первых, ОАО «Севкабель-холдинг», в состав которых входят расположенные на территории республики ОАО «Сарансккабель» и ЗАО «Цветлит», является представителем холдинговой структуры управления. ОАО «Русские машины» является суб-холдинговой компанией, в ее состав входят расположенные на территории региона: ОАО «Рухиммаш», ОАО «ВКМ», ОАО «ВКМ-Сталь», ОАО «Машзавод», ОАО «РКТМ» и другие предприятия; ОАО «Электропрямитель» является квази-холдинговой структурой; ОАО «Саранск-тройзаказчик» является холдинговой компанией с квази-холдинговым образованием.

Во-вторых, было выявлено, что при существующих 77 должностях членов совета директоров и 58 лиц, являющихся ими, во всех 4-х компаниях 55% лиц являются членами советов директоров только в одной компании; 34% – членами советов директоров в двух компаниях; 11% – членами советов директоров в трех компаниях. При существующих 39 исполнительных органах и 32 лиц, являющихся исполнительными органами – 64% лиц являются исполнительными органами в одной компании, 36% лиц являются исполнительными органами в 2 компаниях.

В-третьих, из 50 субъектов управления, выступающими акционерами, 26% являются акционерами 13 компаний; 24% – 6 предприятий; 16% – 4 предприятий; 12% – 3 предприятий; 22% – одной компании. Следует отметить, что первая и вторая группа управляющих субъектов владеет 100% акций объектов, третья и четвертая – от 24 до 90% акций объектов управления, при этом данные субъекты управления являются юридическими лицами. Пятая группа представляет управляющих субъектов, являющихся физическими лицами, либо управ-

ляющими компаниями с долей в акционерном капитале в одном объекте управления от 5 до 55%.

В результате анализа акционирования внутрихолдинговых компаний были выделены два типа холдингового перекрестного владения корпорацией: матричный (таблица 2), с взаимной долей в уставном капитале внутрихолдинговых структур от 25 до 75%, и линейный, со 100% участием в уставном капитале внутрихолдинговых компаниях (таблица 1).

Таким образом, в результате проведенного исследования был сделан вывод о том, что холдинговые структуры, функционирующие на территории Республики Мордовия, относятся к «инсайдерскому» типу управления. Это обосновывается тем, что из 58 членов советов директоров 14% являются одновременно членами совета директоров и акционерами данного предприятия с долей от 10 до 55%; 16% – членами совета директоров и единоличным исполнительным органом и 5% являются одновременно членами советов директоров, единоличным исполнительным органом и акционером данного управляемого объекта.

Безусловно, холдингу необходима эффективная система управления, в тоже время она может быть как жестко централизованной, так и децентрализованной, ориентированной на развитие средних и низших уровней управления дочерними фирмами. Инструментом «мягкой» централизации управления холдинговым объединением, в отличие от административного инструмента корпоративного управления, служит внутрифирменный контракт. Договора поставки или подряда, контракт, заключаемый между ассоциированными производителями, предполагает согласование механизма ценообразования и регулирования издержек.

Такие контракты заключаются в рамках целевых общефирменных программ и при оформлении долгосрочных кооперативных связей. Внутрифирменная контрактная система основывается на двух базовых моделях контракта: модели контракта «фиксированных цен» и модели контракта «издержки плюс вознаграждение». Первая модель предпочтительнее для производства массовых и

технически освоенных промышленных изделий. Модель «издержки плюс вознаграждение» применяется при производстве технически сложной продукции и научно-исследовательских подрядах.

Промежуточную группу составляют контракты с так называемым «встроенным механизмом материального поощрения». В российских условиях вполне возможно применение моделей ценообразования всех видов. Контракты указанных типов представляют собой гибкий механизм управления, позволяющий сочетать инициативу с соблюдением требований общефирменной политики издержек. Контрактный механизм часто предпочтительней командного метода управления издержками и хозяйственными связями. Он применим не только между соподчиненными, но и горизонтально ассоциированными предприятиями.

Огромную роль внутрифирменные контракты играют в снабженческой и сбытовой деятельности фирмы. Материнской компании холдинговых структур отводится роль заключения так называемых общефирменных контрактов. Речь идет о заключении договоров на поставку комплектующих или материалов в интересах всех предприятий холдинга. Управление закупочной деятельностью холдинга из единого центра обеспечивает экономию за счет консолидирования товарных потоков, снижения транзакционных издержек и накладных расходов.

Холдинговая структура позволяет значительно улучшить координацию и регулирование кооперационных поставок и материально-техническое обеспечение, входящих в него производственных предприятий, за счет реализации стратегии инвестирования по «технологической цепочке». Данная стратегия заключается в целенаправленном вложении средств в предприятия, поставляющие сырье и компоненты. В результате все основные звенья кооперационной цепочки находятся в пределах досягаемости материнского предприятия. В этом случае отношения между технологически взаимосвязанными предприятиями строятся на относительно стабильной основе, поскольку холдинговая компания получает право участвовать в управлении предприятиями-поставщиками.

Не менее эффективным инструментом внутрифирменного управления выступает создание кредитного института или компании, осуществляющей кредитование дочерних фирм, что предоставляет возможность внутрифирменного перераспределения финансовых ресурсов. Такая структура позволяет консолидировать текущие счета дочерних фирм холдинга. В последнее время данные операции получили широкое распространение из-за хронического кризиса неплатежей. Внутрифирменный «банк» кредитует долгосрочные проекты предприятий группы, обеспечивает координацию финансовых потоков и перераспределение ресурсов. Наиболее распространенным механизмом кредитования дочерних фирм холдинга является их кредитование под обеспечение материнской компании и координация его платежных потоков.

Создание специализированного кредитного учреждения – это один из механизмов внутрифирменного инвестирования и перераспределения финансовых ресурсов и прибыли. В холдингах среднего масштаба создаются схемы коммерческого кредитования, взаимных платежных услуг и другие механизмы.

В результате исследования финансово-хозяйственной деятельности вышеназванных холдинговых структур, были выявлены компании, выполняющие роль внутрихолдингового кредитора. Так, в ОАО «Русские машины» данную роль выполняет ОАО «РКТМ». В 2009 году компания предоставила займов предприятиям, входящим в холдинг на сумму 2,203 млрд. рублей, что составило 88,5% от общей суммы предоставленных займов. В холдинговой компании ОАО «Саранскстройзаказчик» роль предприятия-поручителя выполняет материнская компания, выступая в кредитных взаимоотношениях залогодателем и поручителем. В 2009 году компания предоставила поручительств и обеспечила залоговым имуществом предприятия холдинга на сумму 63,1 млн. рублей, что составило 20% от всей суммы предоставленного материнской компанией обеспечения.

Резюмируя все выше сказанное, следует сделать вывод, что в настоящее время существует значительное число механизмов внутрифирменного взаимодействия материнской компанией и дочерних предприятий холдинговых струк-

тур, которые обеспечивают руководство эффективными инструментами контроля, перераспределения прибыли и капиталов между материнской и дочерней компаниями. В качестве механизма контроля могут выступать инструменты корпоративного управления холдинга: перекрестное владение, членство в советах директоров и исполнительный орган. В роли механизма перераспределения выступают договоры о совместной деятельности, внутрифирменное кредитование в рамках взаимного кредитования (или при помощи собственного внутрифирменного «банка»), трансфертные поставки продукции (передача капитала в товарной форме) и иные способы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Асаул А.Н. Менеджмент корпораций и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов. – Спб.: «Гуманистика», 2006. – 305 с.
2. Горбунов А. Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги / А. Р. Горбунов. – М.: «Глобус», 2005. – 223 с.
3. Горбунов А.Р. Управление финансовыми потоками: проект сборки холдинга / А.Р. Горбунов. – М.: «Глобус», 2004. – 280 с.
4. [http:// www.e-disclosure.ru](http://www.e-disclosure.ru)