

РОССИЙСКИЕ ХОЛДИНГИ: ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Бурно протекающие социально-экономические и политические процессы, сопровождающие интеграцию России в мировое экономическое сообщество, способствуют появлению в нашей речи иностранных слов и терминов: «холдинг», «лизинг», «франчайзинг» и т. д. Многие предприниматели любят произносить красивые слова, не задумываясь об их содержании. Но прежде чем вводить в свой лексикон непонятные слова, например слово «холдинг», следует уяснить суть термина, чтобы использовать его по назначению.

Термин «холдинг» (от англ. hold – держать, удерживать) в российской практике понимается как совокупность предприятий, где головная компания контролирует деятельность дочерних структур.

К сожалению, в законодательство России не дает четкого определения понятия «холдинг». На сегодняшний день под холдингом понимается совокупность юридических лиц, связанных между собой отношениями, при которых головная компания управляет деятельностью других компаний, - именно такая трактовка термина дается в законе «Об акционерных обществах». До сих пор не принят закон "О холдингах", проект которого был отклонен президентом РФ в июле 2002 года. В проекте закона отражена российская практика фактически действующих холдинговых компаний.

В российской практике холдинги формировались путем объединения фирм и предприятий вокруг головной компании, в качестве которой выступал банк или крупное промышленное предприятие. Тенденция объединения продолжается.

В России в 2007 г. создана авиастроительная корпорация, объединившая 11 заводов, ряд КБ, лизинговые компании, учебные центры и т.д. Она представляет собой холдинг с доминирующим пакетом у государства, который определяет стратегию развития производственных корпораций `Сухой`, МИГ и др. Холдинг построен как горизонтально, а не вертикально интегрированная компания, т.е. не включает производителей моторов, авионики и т.д. По такому же принципу построена Объединенная судостроительная корпорация, включающая три группы верфей - на Северо-Западе, Севере и на Дальнем Востоке. Корпорации действуют в атомном комплексе (`Атомэнергомаш`), титановой отрасли, специальной металлургии и энергетике.

В России преобладают вертикально интегрированные компании, которые включили в свой состав как поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, так и торговые, транспортные, финансовые фирмы. Это уменьшает риск срыва поставок, нарушения контрактов, завышения цен, но в то же время не позволяет полностью использовать преимущества глобализации, выбирая на основе конкурса лучшего поставщика, транспортировщика, дистрибьютора. Вертикально интегрированные нефтяные корпорации, которым принадлежат нефтеперегонные заводы (НПЗ), трубопроводы и АЗС, стали монополистами во многих регионах России, что позволяет им завышать цены на бензин.

Внутренняя организация холдингов. Стратегия в области формирования систем внутрихозяйственного контроля - важная составляющая бизнес-стратегии любой компании. Причем чем больше компания и чем сложнее ее организационная структура, тем шире требования к системам управления и актуальнее задача повышения их качества.

На рис. 1 представлены типы внутренней структуры холдингов в разрезе отраслей промышленности. По показателю сложности внутренней организации (рассчитывался как средневзвешенное значений, присвоенных разными типами организации, - от 0 для варианта «нет вспомогательных подразделений» до 7 для варианта «все типы

вспомогательных подразделений», весами выступала доля респондентов, указавших на соответствующий тип организации холдинга) отрасли можно разделить на три группы. Высший уровень сложность демонстрирует металлургия (3,15), топливно-энергетический комплекс – 2,78 и машиностроение (2,65).

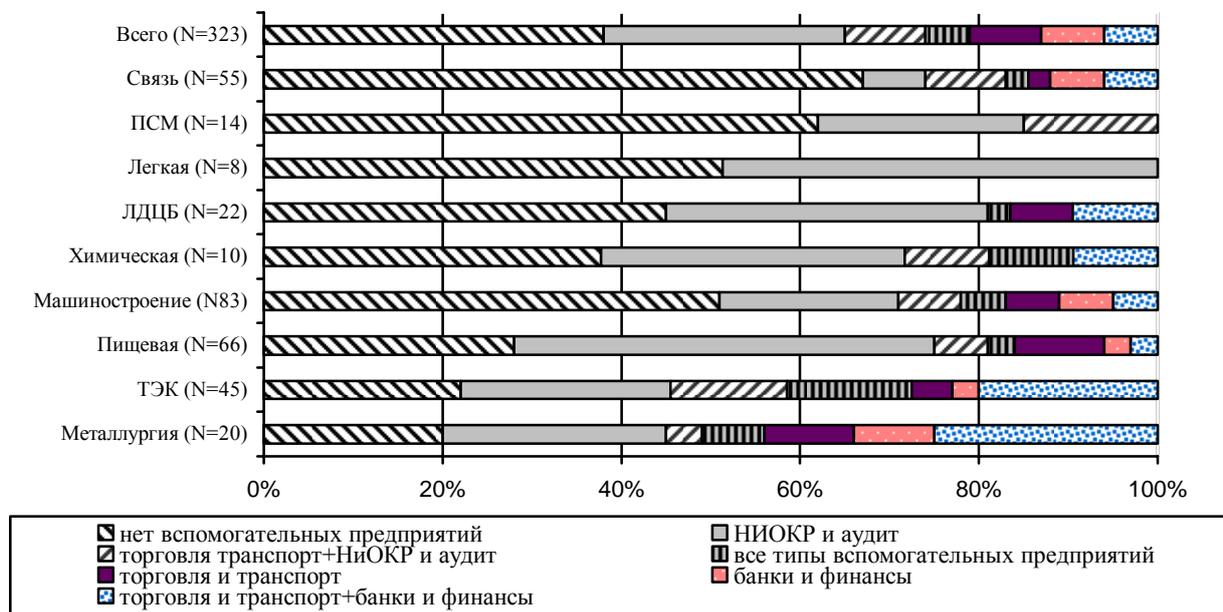


Рис. 1. Внутренняя организация холдингов по отраслям промышленности (межотраслевые различия статистически значимы на 1%-ном уровне)

В настоящее время говорят о том, что вместе с развитием холдингов в «нормальные» компании расширяются и горизонты стратегического планирования. Горизонт планирования собственников и менеджеров предприятий, входящих в группы шире, нежели у автономных предприятий аналогичного размера.

По мере увеличения размера компании горизонт планирования у входящих в группы предприятий расширяется в большей степени. Очевидное объяснение состоит в том, что для руководителей предприятий холдингов принятие решений связано с экономической единицей, выходящей далеко за пределы отдельного предприятия. В этом смысле расширение горизонта планирования для предприятий групп объясняется тем же самым фактором, который воздействует и на автономные предприятия, - чем крупнее предприятие, тем на более длительный срок руководитель стремится планировать его деятельность.

Первой необходимостью при разработке и планировании стратегических решений являются единые стандарты. Путь к восстановлению порядка лежит через написание правил. Если руководство финансово-промышленного холдинга почувствовало, что может столкнуться с проблемами управляемости, самое время подумать о разработке единых стандартов управления разнородными бизнесами. Разработка корпоративных стандартов обычно позволяет сократить время, затрачиваемое менеджментом на приведение данных о деятельности каждой из подконтрольных компаний к единому знаменателю — некоему консолидированному представлению о состоянии дел по холдингу в целом.

Стандарты представляют собой текстовые и графические описания процедур регистрации, хранения, обработки и анализа информации.

Стандартизации подлежат три фазы управления: планирование, учет и сбор данных, контроль и анализ.

Таким образом, холдинги играют значительную роль в российской промышленности. Внутренняя структура холдингов далека от стройной, большинство холдингов по-прежнему

включают юридически самостоятельные предприятия, выполняющие вспомогательные функции. Вхождение в холдинги расширяет горизонт стратегического планирования, что может считаться косвенным свидетельством того, что объединения в рамках холдингов не являются исключительно формальными.

Хотя в рамках холдингов собственность и управление по сравнению с автономными предприятиями чаще разделены - хотя бы формально, однако, по крайней мере, 1/3 холдингов использует модель с совмещенными собственностью и управлением, с относительно низким спросом на инструменты корпоративного управления. Обследование не показало ни исключительно высокой централизации управленческих полномочий в дочерних компаниях холдингов, ни исключительно высокой роли влиятельных групп в принятии стратегических решений.