

ХОЛДИНГ: ВАРИАНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

А.В. Харитонов

Нижегородский государственный университет

В рыночной экономике широкое распространение и все большее значение приобретают различные объединения хозяйствующих субъектов, в которых одна компания так или иначе контролирует деятельность других. Одним из вариантов подобного объединения компаний является холдинг.

Холдинги как прогрессивная форма организации бизнеса, позволяющая повысить его эффективность и конкурентоспособность, получили распространение в последнее время и в России.

Преимущества данного вида организации бизнеса во многом определяются возможностями, которые он предоставляет, а именно:

- возможность контролировать большую долю рынка при сохранении единого контроля за всеми бизнес-единицами (компаниями), входящими в состав холдинга;
- распределять издержки между хозяйственными субъектами холдинга, сокращая при этом возможные потери и снижая предпринимательские риски;
- оптимальным образом перераспределять средства внутри холдинга через единый финансовый центр;
- достичь большей капитализации бизнеса, а следовательно, и большей привлекательности для потенциальных инвесторов;
- проведение в рамках холдинга согласованной инвестиционной и сбытовой политики.

Для достижения стабильных и высоких показателей функционирования холдинга требуется создание эффективной структуры и соответствующей этой структуре системы управления. Цель такого управления — упорядочить процесс воздействия на подконтрольные компании со стороны головной и как следствие — увеличить прибыль каждой компании, входящей в состав холдинга, и холдинга в целом.

Для достижения поставленных целей управления немаловажное значение имеет тип закрепления связи управляющей компании и управляемого (подчиненного) объекта. При этом в зависимости от типа закрепления связи управляющей компании и управляемого предприятия в холдинге, как правило, организована одна из следующих систем управления:

- управление посредством реализации прав, предоставляемых долями участия в управляемой компании;
- управление посредством приобретения функций единоличного исполнительного органа управляемой компании;
- управление предприятием как приобретенным имущественным комплексом.

Рассмотрим их чуть подробнее.

1. *Управление посредством реализации прав, предоставляемых долями участия в управляемой компании.*

Данная схема управления является в настоящий момент наиболее распространенной за рубежом. В этом случае управление может осуществляться через принятие необходимых решений собранием акционеров (участников) управляемой организации, назначения своих представителей в совет директоров (наблюдательный совет). Контроль осуществляется и за «судьбоносными» для управляемого предприятия решениями (собрание акционеров), и за принятием решений по основным направлениям текущей деятельности организации (совет директоров).

В данном случае можно говорить об использовании в процессе управления косвенных методов воздействия, которые представляют собой «экономические рычаги», проявляющиеся в предоставлении или непредоставлении инвестиций, кредитов, а также использовании любых других финансовых инструментов, направленных на получение определенного результата. К методам косвенного воздействия также можно отнести воздействие путем принятия необходимых решений собрания акционеров (участников) по кадровым вопросам (избрание генерального директора, членов совета директоров), решения по вопросам заключения крупных сделок и сделок, в которых имеется заинтересованность, реорганизация и ликвидация предприятия, изменения размера уставного капитала и т.д.

При этом следует особо отметить, что эффективное управление в данном случае может осуществляться при условии владения контрольным пакетом акций (долей участия) в управляемом предприятии.

2. Управление посредством приобретения функций единоличного исполнительного органа управляемой компании.

В соответствии с действующим в Российской Федерации законодательством полномочия исполнительного органа общества (управляемой организации) могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Таким образом, законодательство прямо предусматривает возможность приобретения юридическим лицом функций исполнительного органа другого юридического лица. При этом необходимость специально оговаривать данный факт в уставе управляемого предприятия предусмотрена только для коммерческих организаций, созданных в форме общества с ограниченной ответственностью. Передача функций единоличного исполнительного органа юридическому лицу предоставляет возможность достаточно эффективно управлять подчиненным предприятием при наличии в штате управляющей компании квалифицированных специалистов — управленцев. Непосредственно на управляемом предприятии назначается уполномоченный представитель управляющей компании — исполнительный директор, управляющий и т.п. с правом первой подписи документов.

3. Управление предприятием, приобретенным как имущественный комплекс.

Предприятие может быть приобретено управляющей компанией как имущественный комплекс согласно нормам параграфа 8 гл. 30 ГК РФ. Такая сделка, в частности, возможна как прямая купля-продажа или как результат продажи имущественного комплекса. В этом случае управление осуществляется путем непосредственного воздействия на управляемое предприятие, т.к. фактически оно становится частью активов покупателя. Для подчиненного предприятия любые команды и директивы, издаваемые руководством основного предприятия, становятся обязательными к исполнению, все сотрудники приобретенного предприятия (имущественного комплекса) становятся сотрудниками предприятия-приобретателя.

В случае выполнения управляющей компанией или ее представителем функций единоличного исполнительного органа объекта управления либо в случае приобретения управляемого предприятия в собственность как имущественного комплекса применяются методы прямого воздействия, которые подразумевают вынесение управляющей компанией управляемой директивы — прямого властного предписания. Метод прямого воздействия (администрирования) исключает равенство субъекта и объекта управления. Соответственно, данный метод применим во всех случаях наличия субординационного подчинения управляющей компании холдинга и его управляемых структур.

Потребность в организации той или иной рассмотренной выше системы централизованного управления связана:

- с необходимостью осуществления стратегического планирования развития холдинга;

- с контролем реализации выработанных стратегий;

- с разработкой и проведением единой политики, составлением единого бюджета доходов и расходов и т. п.

Более того, даже оперативное управление — далеко не исчерпывающий перечень управленческих функций, которые в зависимости от специфики организаций, входящих в холдинг, целесообразно передать общему руководству.

Однако при организации системы централизованного управления внутри холдинга возникают определенные риски для управляющей (головной) компании, которые связаны с нормами гражданского и акционерного законодательства в России.

В соответствии с действующим в Российской Федерации законодательством оформленная соответствующим образом централизация управления в холдинге сопровождается возможностью наступления различного вида ответственности головной (управляющей) организации перед кредиторами и миноритарными акционерами других организаций, входящих в холдинг. В таких ситуациях риски и ответственность головная организация будет нести совместно с другими компаниями, входящими в холдинг, как если бы они действовали в рамках единой организации. Эффект снижения предпринимательских рисков, который представляется существенным преимуществом холдинга, не достигается в полной мере. Реалии рыночной экономики, определяющие создание централизованного управления в холдинге, и требования законодательства, предусматривающие расширение ответственности, входят в конфликт со стремлением минимизации рисков.

В упрощенном виде, применение централизованного управления в холдинге для головной компании чревато следующими последствиями:

- привлечением головной компании к субсидиарной ответственности при банкротстве другой организации, входящей в холдинг;

- привлечением головной организации к солидарной ответственности по сделкам, заключенным другой компанией, входящей в холдинг;

- возложением на головную компанию обязательств по возмещению убытков остальным акционерам другой организации, входящей в холдинг.

Наличием подобных проблем, связанных с риском для управляющей организации, скорее всего можно объяснить тот факт, что сейчас в России холдинги в большинстве своем состоят из не связанных «де юре» между собой хозяйственных субъектов. Минусом такого подхода является худшая управляемость такой структуры, а также трудность с привлечением инвестиций в холдинг — ведь ни-

как нельзя доказать юридическую связь всех его звеньев. Такую ситуацию нельзя назвать приемлемой.

Поэтому в настоящее время перед хозяйствующим субъектом, выполняющим роль головной (управляющей) организации в холдинге, остро стоит вопрос: как организовать эффективное централизованное управление в холдинге и одновременно избежать рассмотренных выше негативных последствий?

В этой связи представляется целесообразным не передавать головной организации функции исполнительного органа остальных компаний, входящих в холдинг. Вместо этого каждая компания должна иметь собственный исполнительный орган — директора, который будет нести ответственность за все решения, принимаемые в процессе хозяйственной деятельности. В холдинге выделяется специализированная организация, с которой все остальные компании, входящие в холдинг, заключают договора на ведение бухгалтерского учета, выполнение функций финансово-экономического, юридического и других отделов. Так происходит централизация административно-управленческих функций в рамках холдинга, которая помимо снижения управленческих расходов позволяет осуществлять постоянный контроль за деятельностью компаний, входящих в холдинг, проводить единую корпоративную политику и способствует реализации единой стратегии развития холдинга.

Таким образом, реализуется распространенная формула корпоративного управления: «диверсификация управления — централизация контроля». Функции управления текущей хозяйственной деятельностью и соответствующая ответственность будут возложены на единоличные исполнительные органы компаний, входящих в холдинг. А головная организация будет иметь возможность осуществлять стратегическое управление всеми компаниями в рамках общего собрания акционеров (участников), оказывать влияние на текущее управление компаниями посредством назначения директоров, а также осуществлять оперативный контроль за их деятельностью с помощью созданной специализированной организации. При этом будет исключена ситуация, когда головная организация дает обязательные указания, следовательно, исключается ситуация, когда она будет нести солидарную ответственность.

Итак, для избегания расширения границ ответственности головная организация должна воздерживаться от дачи прямых обязательных указаний другим компаниям, входящим в холдинг. Но возникает следующий вопрос: если решение принимается общим собранием акционеров компании, в капитале которой головная организация имеет преобладающее участие, то можно ли это решение квалифицировать как исходящие от головной организации обязательные указания, и будет ли головная организация нести ответственность за его последствия? В настоящий момент однозначного ответа на этот вопрос пока нет. Хотя достаточно обоснованным представляется мнение ряда отечественных специалистов о том, что само по себе преобладающее участие в капитале дочернего общества, позволяющее влиять на принятие решений на общем собрании акционеров дочернего общества, не является основанием для привлечения основного общества к ответственности по долгам дочернего общества. Для возникновения ответственности необходимо наличие конкретных действий (решений, указаний) органов управления основного общества, напрямую влияющих на принятие тех или иных решений дочерним обществом.

Тем не менее необходимо с осторожностью относиться к принятию на общем собрании акционеров решений, которые непосредственно могут сказаться на финансовом состоянии дочернего общества. В частности, к компетенции общего собрания акционеров в ряде случаев относится принятие решения по крупным сделкам и сделкам, в совершении которых есть заинтересованность. Решения по этим вопросам могут непосредственно повлиять на финансовое состояние дочернего общества. В случае же, если головная организация участвует в принятии таких решений, следует постараться обезопасить головную организацию от расширения границ ответственности, потребовав, чтобы остальные акционеры (участники) подконтрольного объекта (организации) документально подтвердили свое согласие по таким сделкам.

Резюмируя вышеизложенное, хочется отметить, что даже при наличии рассмотренных выше проблем организации управления холдингом существование холдинговых структур диктуется современными экономическими реалиями — чтобы выжить в мире большого бизнеса, нужно интегрироваться, а улучшение системы управления — процесс постоянный и не имеющий абсолютно идеальных решений и панацей даже на каждый конкретный момент времени.