

ББК 65.292.341

*Т.А. Маликова*

**Формирование промышленных холдингов  
в условиях выхода экономики из кризиса**

*T.A. Malikova*

**Building the Industrial Holdings in the Conditions  
of an End of Economical Crisis**

Автор определяет актуальность создания интеграций в промышленности, рассматривает понятия «холдинг», «холдинговая компания», «промышленный холдинг», выделяет основные проблемы управления группой организаций. На основе различных видов классификаций предлагается обобщенная классификация холдингов. Особое внимание уделяет необходимости формирования промышленных холдингов в период выхода экономики из кризиса.

**Ключевые слова:** холдинг, промышленный холдинг, формирование холдингов в условиях выхода экономики из кризиса.

The author determines an urgency of creating integrations in the industry, considers concepts «holding», «holding company», «industrial holding», allocates the basic problems of managing group of organizations. On the basis of various kinds of classifications she offers the generalized classification of holdings. The special attention is paid to necessity to form industrial holdings during the end of economical crisis.

**Key words:** holding, industrial holding, formation of holdings in the conditions of an exit of economy from crisis.

Результатом закономерного развития экономики в настоящее время являются крупные интегрированные структуры, которые способны одновременно производить конкурентоспособную продукцию и минимизировать затраты на ее производство. Ассоциации, конгломераты, консорциумы, концерны, тресты, финансово-промышленные группы, холдинги и прочие интеграции добиваются данных целей посредством совместного использования капиталов и эффективного распределения имеющихся в наличии ресурсов.

Анализ подходов различных авторов к выявлению целей создания и функционирования крупных интегрированных структур позволяет сделать вывод о том, что основной целью их образования является построение экономической системы, способной гибко и своевременно адаптироваться к постоянно изменяющейся окружающей среде, одновременно создавая при этом положительный синергетический эффект.

Синергия, как считает М.М. Алешин, – это «эффект непропорционально большего повышения эффективности или снижения расхода ресурсов на единицу эффекта» [1, с. 18].

А.А. Богданов в своей работе «Тектология. Всеобщая организационная наука» дает характеристику системы и ее элементов и показывает, что организационное целое превосходит простую сумму его частей [2].

И. Ивашковская отмечает существование двух типов синергии: операционной и финансовой. Операци-

онная синергия обусловлена экономией на масштабах производства, на гибкости и возможности роста, она ведет к увеличению эффективности текущих операций, снижению прямых и косвенных затрат, экономит на инвестициях в развитии сбытовой сети, развитии персонала, исследовании рынка, ускоряет движение компании к стратегической цели. Финансовая синергия в основном определяется снижением делового и финансового риска [3].

По мнению И.Г. Тепловой, эффективность синергетического взаимодействия «определяется в экономическом плане такими показателями, как увеличение прибыли, снижение издержек, уменьшение потребности в инвестициях, сокращение времени реализации целей и т.д.» [4, с. 13].

Синергетический эффект во многом обуславливает перспективность формирования интегрированных структур. Привлекательность интеграции в бизнесе состоит в наличии большого числа ее достоинств как для участников интеграционного процесса, так и для экономики страны в целом.

Основные преимущества интеграционных объединений для организаций – это прежде всего:

- использование экономии масштабов производства;
- увеличение доли, занимаемой на рынке;
- более широкий доступ к различным ресурсам;
- сокращение транзакционных издержек;
- совместное решение сложных социально-экономических, научно-технических, экологических и иных проблем.

Успешное развитие промышленных организаций положительно влияет на развитие экономики государства в целом: создается благоприятная внешнеполитическая среда; решаются задачи торговой политики; происходит структурная перестройка экономики; возникает более широкий региональный рынок.

По мнению многих авторов (А.Р. Бернгардта, В.А. Борисова, М.В. Зейберта), именно холдинговая форма организации финансового капитала является наиболее эффективной, подвижной и жизнеспособной в условиях современной российской экономики [5].

В. Деметьев в своей работе «Интеграция предприятий и экономическое развитие» также отмечает, что холдинговая модель управления предоставляет потенциальную возможность повышения экономической эффективности за счет преодоления недостатков в деятельности отдельных организаций, которые могут быть устранены при совместной скоординированной работе [6].

Для исследовательской работы определим понятие «холдинг».

По мнению большинства ученых [6–8], важно различать «холдинг» и «холдинговую компанию», поскольку холдингом называют группу юридических лиц, а холдинговой компанией – основное по отношению к участникам холдинга общество.

Холдинговую компанию также следует отличать от инвестиционной, так как инвестиционная вкладывает средства в приобретение акций (долей) других обществ с целью извлечения прибыли, а холдинговая компания – с целью получения контроля над их деятельностью.

Одно из определений холдинговой компании, сделанное американскими учеными-экономистами Г. Гутману и Г. Дугаллу, звучит так: «Холдинговая компания есть корпорация, которая владеет пакетом акций, дающим право голоса другой корпорации, достаточным для того, чтобы иметь над нею деловой контроль» (цит. по: [9]). Понимание определения «холдинговая компания» отечественными исследователями ничем не отличается от зарубежного.

Холдинг в мировой практике – это «особый тип материнской компании, использующей свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других компаний с целью установления контроля над юридически самостоятельными фирмами и управления значительно большим капиталом, чем первоначальный» [10].

Холдинг в понимании российских ученых – компания, имеющая дочерние общества и способная оказывать влияние на их решения в силу владения контрольным пакетом акций (или преобладающего участия в уставном капитале) или в силу иных обстоятельств [7, с. 23].

Таким образом, разница между отечественной и зарубежной интерпретацией понятий не велика, од-

нако различие определений «холдинг» и «холдинговая компания» неоспоримо признается и в нашей стране, и за рубежом.

В настоящее время термин «холдинг» принято рассматривать с двух точек зрения.

В узком смысле холдинг – это организация, аккумулирующая пакеты акций (для ОАО и ЗАО) или доли (для неакционированных фирм) и занимающаяся исключительно контролем и управлением. В данном случае речь идет о холдинговой компании, которая по тем или иным причинам приобретает сторонние юридические лица, объединяя их в одно экономическое пространство [11].

В широком смысле холдинг – это совокупность материнской и дочерних компаний, объединенных связями финансового характера. Контроль материнской компанией за дочерними обществами осуществляется посредством как доминирующего участия в их уставном капитале, так и определения их хозяйственной деятельности (например, выполняя функции их единоличного исполнительного органа) [11].

Сразу заметим, что преобладающее участие в капитале или обладание контрольным пакетом акций не предполагает автоматического контроля над различными аспектами деятельности участников интегрированного образования. Так, несколько организаций, объединенных в общее экономическое пространство по своему внутреннему содержанию, формально сохраняют статус юридического лица, а материнская компания вправе осуществлять только косвенное (т.е. через лиц, избранных в состав органов управления дочернего общества) управление деятельностью участника холдинга [11, с. 59].

Невозможность реализовывать прямое оперативное управление легко решается в договорной модели организации холдинга, основой которой является договор на оказание услуг, определяющий права и фактические возможности управляющей компании, например, договор на право дачи обязательных указаний или договор об оказании холдинговой компанией дочерним организациям услуг по управлению.

Анализируя российское законодательство относительно холдинговых структур, можно сделать вывод, что холдинг не обязательно должен сам являться юридическим лицом, это также может быть и связанная договором группа компаний, объединенная общностью достигаемых целей [7; 12; 13].

По нашему мнению, обобщая приведенные выше определения, холдинг можно обозначить прежде всего как объединение юридических лиц, созданное для более эффективного использования имеющихся ресурсов и минимизации расходов и управляемое единой головной организацией.

Отметим, что отражение в законодательной базе и наибольшую популярность в литературе нашли банковские холдинги, однако существуют и другие

отраслевые виды интеграций. Например, достаточно часто в экономической литературе [11; 14] используется такое понятие, как «промышленный холдинг», а вот конкретного его определения нет.

Содержание понятия «промышленный холдинг» следующее: это объединение организаций, заинтересованных в стабильном развитии как отдельной организации, входящей в объединение, так и всего объединения в целом, нацеленное на развитие промышленности региона.

Таким образом, промышленный холдинг отличается от прочих своей отраслевой принадлежностью и спецификой производственной деятельности.

Особенности промышленных холдингов в отечественной и зарубежной литературе не рассматриваются. Исходя из практического опыта российских организаций, выделим следующие его специфические характеристики:

- ориентированность управления на производственную деятельность;
- зависимость процесса управления от технологии;
- сложность переориентации производства на выпуск более востребованной продукции;
- быстрый моральный и физический износ основных фондов, необходимость постоянного их обновления;
- высокая зависимость от производственного персонала.

Промышленный холдинг можно рассматривать как сложную экономическую структуру, обладающую набором свойств, основными из которых являются целостность, иерархичность, целенаправленность, интегративность, неаддитивность, синергичность и приоритет интересов системы перед интересами ее элементов. Основой функционирования промышленного холдинга является ориентированность на развитие промышленного производства региона и успешное развитие в долгосрочной перспективе [14].

Приведем основную классификацию холдингов, рассматриваемую большинством современных исследователей:

1. В зависимости от способа установления контроля головной компании над дочерними организациями:

- имущественный холдинг;
- договорной холдинг.

2. В зависимости от видов работ и функций, которые выполняет головная компания:

- чистый холдинг;
- смешанный холдинг.

3. С точки зрения производственной взаимосвязи организаций:

- интегрированный холдинг;
- конгломератный холдинг.

4. В зависимости от степени взаимного влияния организаций:

- классический холдинг;
- перекрестный холдинг.

Некоторые авторы выделяют централизованные и децентрализованные холдинги в зависимости от разграничения выполняемых функций.

Централизованные холдинги могут быть вертикального, горизонтального и конгломератного (или диверсифицированного) типов.

При этом Е. Бернштам, президент и главный управляющий директор корпорации «Интерпайп», различает три группы бизнес-объединений по степени централизации [8]:

- 1) финансовые холдинги;
- 2) отраслевые холдинги;
- 3) смешанные холдинги.

В децентрализованном холдинге акцент управления делается на единой методике сбора финансовой информации и составления внутренней отчетности каждой компанией, входящей в объединение, так как самостоятельные по своей сути организации контролируются одним центром.

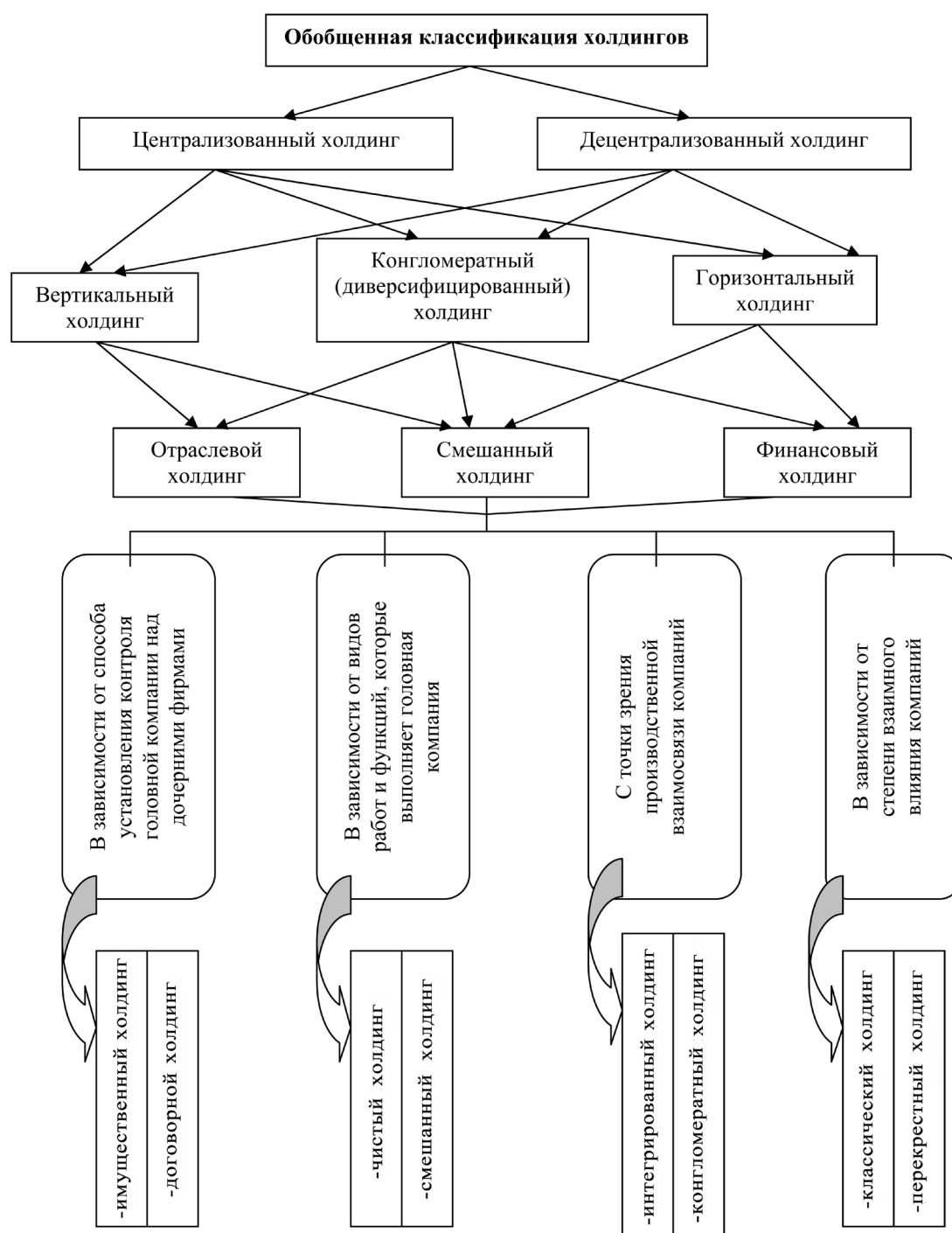
На основе приведенных выше классификаций холдингов нами был предложен один из возможных вариантов обобщенной классификации (рис.).

Данная классификация дает возможность идентифицировать холдинг по нескольким признакам одновременно, что значительно упрощает процесс определения текущего состояния объединения и его функционального содержания, а также позволяет конкретизировать исследуемый объект с точки зрения системного анализа. Так, например, договорной холдинг может быть как отраслевым, так и финансовым. Однако если речь идет о финансовом холдинге, то подразумевается, что вертикальная интегрированная структура исключается сама по себе. В то же время, являясь горизонтальным или конгломератным, финансовый холдинг может быть централизованным или децентрализованным объединением.

Знание информации о степени централизации, степени взаимного влияния компаний друг на друга и их взаимосвязи, а также способа установления контроля в холдинге дает обзорную информацию об объединении и позволяет более точно определить нужный подход к конкретизированному анализу.

Таким образом, обобщенная классификация холдингов способствует организации анализа объединения с учетом текущего состояния дел и актуальных потребностей управленцев в информации, что позволяет минимизировать поток ненужной информации.

Деятельность холдингов в настоящее время регулируется «Временным положением о холдинговых компаниях» [15], которое, по мнению ученых, не в полной мере соответствует предпринимательским реалиям России. А отсутствие Федерального закона «О холдингах» порождает правовые и управленческие проблемы организации и деятельности холдингов.



Обобщенная классификация холдингов, предложенная автором

Однако М.С. Ильных отмечает, что отсутствие детального регулирования отношений «скорее достоинство, нежели недостаток, ибо не связывает по рукам деятельность корпоративных структур, отличающихся большим разнообразием и неповторимостью» [16, с. 26].

Отсутствие необходимости в специальном законодательстве по интегрированным группам также

обосновывается опытом развитых стран, «законодательство которых не стремится к “зарегулированности” предпринимательских объединений и в целях поддержания свободы рыночных отношений старается придать правовым конструкциям гибкость и эластичность» [7, с. 29].

Отметим, что формирование промышленных холдингов, ориентированных на развитие промыш-

ленности региона, в условиях выхода экономики из кризиса позволяет решить ряд существенных проблем, как, например, предотвращение больших потерь при неэффективной работе или банкротстве одной организации, достижение ценовой стабильности и увеличение инвестиционной привлекательности российского бизнеса.

Фактически российские холдинги сегодня действуют на рынке, подчиняясь только своим внутренним законам, которые устанавливаются в зависимости от организационной структуры интегрированного объединения (логического взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построен-

ных в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать цели объединения). Причем существующие холдинги ориентированы прежде всего на сохранение собственного бизнеса, и лишь второстепенной целью является укрепление экономики страны в целом. Поэтому имеющийся опыт деятельности холдингов в России не позволяет сделать однозначных выводов о положительном влиянии интегрированных групп на процессы стабилизации экономики и развития прогрессивных структурных сдвигов в промышленности. Однако со временем данная проблема должна обязательно найти решение в рамках развития российской экономики.

### Библиографический список

1. Алешин М.М. Интеграция фиктивного и реального капитала в финансово-промышленных группах и холдингах // Маркетинг. – 2004. – №3.
2. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наук / под ред. акад. Л.И. Абалкина. – М., 1989. – Т. 1.
3. Ивашковская И. Слияния и поглощения: ловушки роста // Управление компанией. – 2004. – №38.
4. Теплова И.Г. Управление взаимодействием хозяйствующих субъектов в интегрированном научно-производственном комплексе. – Барнаул ; Бийск, 2004.
5. Бернгардт А.Р., Витковский А.В. Реформирование и корпоративное управление на промышленном предприятии холдингового типа : монография. – Барнаул, 2002.
6. Дементьев В. Интеграция предприятий и экономическое развитие / под ред. И.А. Левина. – М., 1998.
7. Прокопьева Т.В. Финансовое планирование в интегрированных структурах (на примере промышленных корпораций Алтайского края) : монография. – Барнаул, 2007.
8. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/3600/>.
9. Мотылев В.Е. Финансовый капитал и его организационные формы / под ред. В.Н. Литовкина, В.А. Рахмилович. – М., 1999.
10. Словарь ABBY Lingvo 12.
11. Шиткина И. Управление в холдинге // Хозяйство и право. – 2004. – №4.
12. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. №51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994 г.) (ред. от 27.07.2010 г.) [Электронный ресурс]. – СПС «Консультант плюс».
13. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон от 02.12.1990 г. №395-1 (ред. от 23.07.2010 г.) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2011 г.) [Электронный ресурс]. – СПС «Консультант плюс».
14. Исмагилов Ш.И. Оценка финансовой устойчивости предприятий // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики : тезисы докладов итоговой науч.-практ. конф. – Казань, 2003.
15. О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий : Указ Президента РФ от 16.11.1992 г. №1392 (ред. от 26.03.2003 г., с изм. от 15.09.2008 г.) [Электронный ресурс]. – СПС «Консультант плюс».
16. Ильиных М.С. Финансово-промышленная интеграция: мировой опыт и реалии России. – М., 2002.