



Функции холдинговой компании



Алена ХАРИТОНОВА

Alena V. HARITONOVA

Харитоновна Алена Викторовна – ассистент кафедры «Экономика и управление на транспорте» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ).

Организационные и экономические аспекты холдинговых структур. Ключевые функции холдинга имеют свои отраслевые особенности. Для российских железных дорог характерен вертикально-интегрированный тип холдинговых связей, когда роль холдинговой компании выполняет ОАО «РЖД», а участниками объединения становятся дочерние, зависимые и прочие общества. Анализ первых лет существования новой хозяйственной формы.

Ключевые слова: холдинг, организация, структура, функции, система управления, железные дороги.

Холдинги стали распространенной формой предпринимательских объединений в условиях глобализации современной экономики. Однако в научной литературе до сих пор встречается неоднозначное толкование таких понятий, как «холдинг» и «холдинговая компания». На наш взгляд, холдинг представляет собой совокупность юридических лиц, включающую холдинговую компанию, дочерние и зависимые общества, деятельность которых направлена на удовлетворение спроса в интересующих их сегментах рынка и получение искомого результата.

Важнейшим звеном в экономическом механизме холдинга является холдинговая компания. Она может именоваться «головной», «материнской» или «основной», но ее отличительная черта и функция – управление другими предприятиями, входящими в состав объединения.

Первые холдинговые компании (или держательские: от английского слова hold – держать) появились в США в конце XIX века как особый тип финансовых компаний, которые создавались для владения контрольными пакетами акций других структур с целью контроля и управления

их деятельностью. Правовая основа таких организаций утвердилась в 1889 году, когда в штате Нью-Джерси, одном из наиболее свободных для предпринимательства, с целью расширения корпоративной системы было официально разрешено создавать холдинговые группы [14].

Впрочем, отсутствие единодушия в толковании делает свое дело: в законодательствах многих государств таким экономическим объединениям присвоены различные наименования: «холдинг», «хозяйственное объединение», «хозяйственная группа», «концерн», «система обществ», «связанные предприятия (родственные предприятия)» и т. д.

В Англии законом «О компаниях» 1989 года понятие холдинга в целом не дается, но содержатся положения в отношении материнских и дочерних предприятий. [13] Ст. 144 гласит: «одна компания (А) является дочерней компанией другой компании (Б), являющейся по отношению к ней холдингом, если выполнено хотя бы одно из следующих четырех условий:

а) (Б) владеет большинством голосов (А);

б) (Б) является членом (А) и имеет право назначать и увольнять большинство из числа членов совета директоров компании (А);

в) (Б) является членом (А) и осуществляет в соответствии с соглашением акционеров или членов компании (А) контроль за большинством голосов в (А);

г) (А) является дочерней компанией какой-либо компании, которая, в свою очередь, является дочерней компанией (Б)».

В § 15 германского закона об акционерных обществах дается следующее определение группы компаний: «связанные предприятия — это самостоятельные в правовом отношении друг к другу предприятия, являющиеся по отношению друг к другу предприятиями, находящимися в управлении обладателей большинства долей участия, и предприятиями, участвующими с большинством голосов, а также зависимыми и господствующими предприятиями, входящими в концерн, взаимно участвующими предприятиями или сторонами в предпринимательском договоре» [6, с. 48].

Изучая экономическую и юридическую литературу, можно сделать вывод о том, что и в отечественной практике зачастую нет единого понимания холдинга и холдинговой компании.

И. С. Шиткина полагает, что холдинговая компания в широком смысле — это холдинг или совокупность двух и более юридических лиц, одно из которых выступает основным (преобладающим) обществом, а остальные — дочерние. Автор утверждает, что «холдинги являются разновидностью группы лиц, основанной на отношениях экономической зависимости и контроля, участники которой, сохраняя юридическую самостоятельность, в своей предпринимательской деятельности подчиняются одному из участников группы, который в силу владения контрольными пакетами акций (долями участия в уставном капитале), договора или иных обстоятельств оказывает определяющее влияние на принятие решений другими участниками группы» [11, с. 50].

В. Н. Петухов считает холдингом сложную хозяйственную структуру типа корпорации [7]. В. А. Лаптев рассматривает холдинг как совокупность взаимосвязанных участников (хозяйствующих субъектов), осуществляющих совместную деятельность. Причем фактически различает понятия «холдинг» и «холдинговая компания», когда говорит о том, что «в холдингах функции по приобретению прав и обязанностей от имени холдинга (участников холдинга) осуществляет холдинговая компания, действующая в интересах участников холдинга на основании договора о создании холдинга» [6, с. 149].

К. Портной в своем научно-практическом пособии дает следующее определение: «Холдинг — группа лиц, включающая головную компанию и другие хозяйственные общества, в отношении которых головная компания имеет возможность определять решения, принимаемые ими. Холдинговой компанией является хозяйственное общество, которое в силу преобладающего участия в уставном капитале иных хозяйственных обществ либо в соответствии с договором, либо иным образом имеет возможность прямо или косвенно определять решения, принимаемые хозяйственными обществами — участниками холдинга» [6, с. 50].





Рис. 1. Организационная структура холдинга «РЖД».

Российский энциклопедический словарь предпочитает иную трактовку этого термина: «Холдинг — акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других компаний с целью установления контроля над ними» [10, с. 345].

Пункт 1.1 Временного положения о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, утвержденного указом президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392, содержит такое определение: «Холдинговой компанией признается предприятие независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. На основании этих контрольных пакетов холдинговая компания влияет на вынесение этими предприятиями своих решений» [2].

В проекте Федерального закона «О холдингах» (№ 99049555–2) под таковыми подразумевается «совокупность двух и более юридических лиц, связанных между собой отношениями по управлению одним из участников деятельностью других участников холдинга на основе права головной компании определять принимаемые ими решения. В холдинг могут входить коммер-

ческие организации различных организационно-правовых форм, если иное не установлено федеральными».

Проект не содержит термина «холдинговая компания», однако употребляет понятие «головная компания». Из анализа п. 2 ст. 2 можно сделать вывод, что головной компанией считается хозяйственное общество или хозяйственное товарищество с преобладающим участием в капитале других юридических лиц (участников холдинга), также являющихся хозяйственными обществами или хозяйственными товариществами, то есть владеющими акциями (долями) в размере, позволяющем в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом общества предопределять любые решения, принимаемые указанными хозяйственными обществами (товариществами) [1].

Следует отметить, что холдинговой компанией в широком смысле является организация, владеющая голосами своих дочерних и зависимых обществ, а также имеющая возможность определять совместные решения и управлять ситуацией. В узком смысле — это юридическое лицо, участвующее в капиталах других компаний.

Холдинговая компания во всех вариантах остается связующим элементом управ-



Рис. 2. Варианты основных функций холдинга.



Рис. 3. Ключевые функции холдинговой компании.

ления в холдинге (рис. 1). Она разрабатывает цели и направления развития холдинга; определяет средства, формы и методы, обеспечивающие достижение результата; осуществляет контроль. Основное назначение управленческой деятельности холдинговой компании заключается в согласованности, взаимосвязи и взаимодействия между дочерними предприятиями, составляющими части холдинга как единого целого [12, с. 108].

Холдинг как самостоятельный экономический субъект выполняет ряд координирующих функций:

производственная подразумевает способность фирмы организовать изготовление товаров или оказание услуг;

коммерческая функция обеспечивает материально-техническое снабжение, сбыт готовой продукции, а также маркетинг и рекламу;

финансовая функция включает привлечение инвестиций и получение кредитов,

расчеты внутри фирмы и с партнерами, выпуск ценных бумаг, уплату налогов;

счетная функция предполагает составление бизнес-плана, балансов и смет, проведение инвентаризации отчетов в органы государственной статистики и налогов;

административная функция – непосредственное управление, планирование, организация и контроль деятельности;

правовая – контроль за соблюдением законов, норм и стандартов, меры по охране факторов производства.

Ключевыми функциями холдинговой компании следует признать стратегическое управление всем объединением, создание интегрированной автоматизированной системы управленческого учёта, финансовое управление посредством регулирования и координации финансовых ресурсов, управление персоналом, развитие менеджмента, мотивацию сотрудников, формирование положительного имиджа холдинга. Эти функции способны повысить





Рис. 4. Структура холдинга ОАО «РЖД».

управляемость и эффективность работы всего объединения (рис. 3).

В современной хозяйственной практике принято различать два основных вида холдинговых компаний: финансовые и смешанные (нефинансовые).

Финансовая — это специализированная компания, которая осуществляет финансовый контроль и управление дочерними организациями. Холдинг не вмешивается в производственную и коммерческую деятельность дочерних структур, а реализует свои цели посредством участия в собраниях их акционеров. В состав активов финансовой холдинговой компании могут входить ценные бумаги, а также такое имущество, которое непосредственно обеспечивает функционирование холдинга. Для финансового профиля характерна небольшая численность персонала головной компании. На практике самыми крупными считаются четырехуровневые холдинги.

Смешанная холдинговая компания выступает центром как финансового, так и технологического регулирования структурных подразделений (дочерних организаций), осуществляет финансовый контроль и активно участвует в различных сферах делового сотрудничества, в том числе и производственно-хозяйственной деятельности дочерних организаций.

Холдинговая компания смешанного типа может выполнять функции застройщика, заказчика, генерального подрядчика, осуществлять собственную научно-производственную и сбытовую деятельность,

заниматься внешнеэкономической практикой от имени дочерних организаций и т. д.

Смешанного типа холдинги имеют определенные преимущества перед финансовыми холдинговыми компаниями. Им свойственны:

- более эффективное сотрудничество в инвестиционной сфере, научно-технической, производственной и других областях деятельности;

- способность создавать конкурентоспособные объекты недвижимости (зданий и сооружений различного назначения) в сжатые сроки и с использованием новейших строительных технологий;

- высокий уровень устойчивости основных показателей;

- возможность иметь достаточные для покрытия текущих затрат средства, природу которых определяет диверсифицированный характер деятельности;

- наличие собственного крупного капитала, повышающего привлекательность компании как для отечественных, так и иностранных партнеров и инвесторов;

- применение не только рыночных механизмов, но и планово-распределительной системы управления, что позволяет осуществлять более оперативное регулирование деятельности дочерних организаций.

Смешанная холдинговая компания имеет больше шансов на получение государственных и крупных зарубежных заказов, чем малые и средние организации,

Таблица 1

Доля участия ОАО «РЖД» в капитале общества

Доля участия ОАО «РЖД» в капитале общества, %	2008	2009	2010	Темп роста	
				2009/2008	2010/2009
Более 50%	65	86	96	132,31	111,63
От 20 до 50%	62	50	53	80,65	106,00
Менее 20%	-	22	20	-	90,91
Итого:	127	158	169	124,41	106,96

Таблица 2

Сферы деятельности дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД»

Сферы деятельности	2008	2009	2010	Темп роста, %	
				2009/2008	2010/2009
Производственная	78	64	63	82,05	98,44
Проектная	3	1	-	33,33	0
Строительство	2	2	3	100	150
Перевозки	25	36	47	144	130,56
Наука	7	9	9	128,57	100
Охрана	1	1	1	100	100
Социальная	2	2	2	100	100
Торговля	2	3	3	150	100
Банковская	1	4	4	400	100
СМИ	-	2	2	-	100
Телекоммуникации	-	39	20	-	51,28
Туризм	1	1	1	100	100
Инвестиционная	2	2	2	100	100
Финансовая	1	4	2	400	50
Страхование	1	3	3	300	100
Консультационная	-	1	1	-	100
Прочее	3	1	2	33,33	200

поскольку она гораздо устойчивее в финансово-производственном и техническом отношениях.

На железнодорожном транспорте формируется вертикально-интегрированный холдинг. На 31 декабря 2010 года холдинг «РЖД» состоял из материнской компании и 169 обществ, в том числе 96 дочерних, 53 зависимых и 20 прочих обществ, вклад ОАО «РЖД» в уставные капиталы которых составлял менее 20%.

По данным таблицы 1 видно, что с каждым годом увеличивается количество обществ с долей участия ОАО «РЖД» в капитале более 50% и от 20 до 50%, это связано с изменением корпоративной структуры и реализацией третьего этапа программы структурной реформы, утвержденной постановлением правительства Российской

Федерации от 18 мая 2001 года. Идет процесс консолидации активов в наиболее эффективные дочерние общества, создаются условия для отделения услуг инфраструктуры от перевозочной деятельности, структура компании трансформируется (рис. 4).

В таблице 2 приведены сферы деятельности дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД».

ОАО «РЖД» как крупный холдинг занимается различными сферами деятельности. Основным видом являются перевозки. Темпы прироста по перевозкам дочерних структур составляли в 2009 году 44%, 2010-м – 30,56%. При этом количество участников в производственной сфере уменьшилось на 15 обществ. В 2009 году появилась телекоммуникационная сфера





Таблица 3

**Финансовые вложения в дочерние и зависимые общества холдинга «РЖД»,
млрд руб. на конец года**

Наименование	2007	2008	2009	2010
Вклад в уставные капиталы других организаций, всего	152,51	194,69	330,55	417,64
в том числе дочерних и зависимых хозяйственных обществ	152,27	194,43	330,27	407,41

Таблица 4

**Показатели деятельности дочерних и зависимых обществ холдинга «РЖД»
в 2005–2010 гг., млрд руб.**

Наименование	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Совокупные активы	37,90	92,50	463,50	482,30	733,40	865,20
Чистые активы	19,30	53,20	189,10	233,10	258,30	692,50
Капитал	19,10	53,10	199,30	240,40	н. д.	н. д.
Выручка	45,10	92,50	214,00	436,10	328,40	453,50
Чистая прибыль	2,30	5,30	11,00	18,30	н. д.	20,30
Рентабельность совокупных активов, %	6,07	5,73	2,37	3,79	н. д.	2,35
Рентабельность чистых активов, %	11,92	9,96	5,82	7,85	н. д.	2,93
Рентабельность продаж, %	5,10	5,73	5,14	4,20	н. д.	4,48

деятельности (создано 39 дочерних обществ), на следующий год, правда, число компаний в ней снизилось на 51,28% (до 20). По остальным направлениям существенных изменений не произошло.

Все созданные компании работают в рыночной среде, реализуют стратегии повышения эффективности и роста капитализации. Возрастающая роль дочерних обществ в деятельности ОАО «РЖД» сопровождается развитием корпоративного управления, финансовой прозрачности, корпоративной культуры, эффективного взаимодействия с другими акционерами. Все это стало неотъемлемым элементом реформирования отрасли.

В таблице 3 содержатся данные о финансовых вложениях холдинга «РЖД» в дочерние и зависимые общества за последние годы.

Изучив материалы годовых отчетов холдинга «РЖД» по финансовым вложениям в дочерние и зависимые общества, можно сделать вывод о том, что с каждым годом они увеличиваются. В 2010 году вклад в уставные капиталы других организаций составил 417,64 млрд руб. и увеличился более чем в 2,5 раза по сравнению с 2007 годом. Наибольший темп роста наблюдался в 2010 году – 81,07%.

Основные показатели деятельности дочерних и зависимых обществ холдинга за 2005–2010 годы приведены в таблице 4.

Проанализировав данные таблицы 4, приходишь к выводу, что к 2010 году показатели возросли по сравнению с предыдущими годами. Наибольший рост имеют чистые активы, с 2005 года они увеличились в 35,88 раза. Значительно увеличились и совокупные активы – в 22,82 раза. Выручка в 2010 году составила 453,5 млрд руб., увеличившись чуть более чем в 10 раз по сравнению с 2005 годом. Все эти изменения связаны с растущим уровнем финансовых вложений в дочерние и зависимые общества.

Выводы

1. Необходимо различать такие понятия, как холдинг и холдинговая компания. Холдинг – это совокупность юридических лиц, включающая в себя холдинговую компанию, дочерние и зависимые общества, деятельность которых направлена на удовлетворение спроса в своих сегментах рынка и получение искомого результата. А холдинговая компания – элемент структуры управления, составная часть холдинга.

2. Следует дифференцировать функции холдинга и холдинговой компании и в то же время не забывать о том, что они связаны друг с другом. Так, например, коммерческая функция холдинга, обеспечивающая материально-техническое снабжение, непосредственно связана с функцией холдинговой компании, касающейся управления материально-техническим обеспечением на единых принципах. Финансовая функция включает привлечение инвестиций и получение кредитов, а также расчеты внутри фирмы и с партнерами, выпуск ценных бумаг, при этом уплата налогов остается общей обязанностью финансового управления холдинговой компании, суть которого заключается в регулировании и координации потоков финансовых средств в холдинге.

3. На железнодорожном транспорте формируется вертикально-интегрированный холдинг. Всего за время реформирования советом директоров ОАО «РЖД» приняты решения о создании 96 дочерних и зависимых обществ, в том числе 53 на третьем этапе (с 2006 по 2010 год).

4. Совокупные активы дочерних и зависимых обществ холдинга в 2010 году составили 865,20 млрд руб., что почти в 23 раза больше, чем в 2005 году. Наибольший прирост получили чистые активы. Выручка увеличилась чуть более чем в 10 раз. Наблюдаемая динамика отражает рост финансовых вложений в дочерние и зависимые общества.

5. Холдинговая компания является связующим элементом управления в холдинге. Она разрабатывает цели

и направления его развития, определяет средства, формы и методы достижения намечаемых результатов. Основное назначение управленческой деятельности холдинговой компании заключается в обеспечении согласованности, взаимосвязи и взаимодействия между дочерними предприятиями, всеми частями холдинга, способности повысить управляемость и эффективность работы всего объединения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Проект федерального закона «О холдингах» (№ 99049555–2).

2. Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества. Утверждено указом президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392.

3. Указ президента РФ № 1392 от 16.11.1992 г. «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (в ред. от 16.04.1998).

4. Гололобов Д. В. Акционерное общество против акционера. — М.: Юстиц Информ, 2006.

5. Горбунов А. Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. — М.: Глобус, 2002.

6. Лаптев В. А. Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества. — М.: Волтерс Клувер, 2008.

7. Петухов В. К. Корпорации в российской промышленности. — М.: Формула права, 1999.

8. Портной К. Правовое положение холдингов в России. — М.: Волтерс Клувер, 2004.

9. Псарева Н. Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты. — М.: Высшее образование и наука, 2003.

10. Российский энциклопедический словарь. — М., 2001. — Т. 2.

11. Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. — М.: Волтерс Клувер, 2008.

12. Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 2.

13. <http://www.legislation.gov.uk>

14. <http://www.uprav.biz>

15. <http://rzd.ru>

FUNCTIONS OF A HOLDING COMPANY

Haritonova, Alena V. – assistant lecturer at the department of transport economics and management of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT).

The author, considering organizational and economic aspects of holding structures, argues that the sectorial affiliation dictates key properties of a holding company. The JSC Russian Railways acts as parent company for daughter, controlled and other companies that make part of the vertically integrated holding of national railways. The author does analysis of the first years of existence of the new form of business.

Key words: holding company, structure, functions, management system, railways.

Координаты автора (contact information): Харитоновна А. В. – alen-4a@yandex.ru

