

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

С началом рыночных реформ в Украине начался поиск новых форм интеграции предприятий, адекватных этапу формирования рыночной среды. Для Украины эта проблема одна из самых актуальных. Мировой практике известно множество форм организации хозяйственной деятельности, в том числе и финансового капитала. При этом в ряду самых известных стоят холдинговые компании.

Являясь одной из наиболее эффективных и жизнеспособных форм предпринимательства, холдинги функционируют в настоящее время практически во всех сферах хозяйствования: в банковском деле, промышленности, торговле и т.д.

Холдинговая компания — это система коммерческих организаций, которая включает в себя “управляющую компанию”, владеющую контрольными пакетами акций и/или паями дочерних компаний, и дочерние компании. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции. Что касается определения дочерней компании, то здесь возникает проблема из-за отсутствия четкой регламентации в законодательных актах Украины. Так, в ныне действующем Гражданском кодексе Украины, а также в законах Украины “О хозяйственных обществах”, “О предприятиях в Украине”, содержится только положение о праве предприятия создавать дочерние предприятия и филиалы при отсутствии определения этих хозяйственных субъектов, их правового статуса, порядка создания и функционирования [1, 2].

Холдинговые компании возникают по всему миру под влиянием общих для всех стран процессов интеграции.

В Украине основная цель создания холдингов — сохранение в условиях экономического кризиса больших предприятий. Кроме того, образование холдинговых компаний может преследовать такие цели, как завоевание новых секторов рынка и/или снижение издержек. Оба

этих фактора повышают стоимость компании, ее капитализацию, и для достижения этой цели необходима эффективная работа всей системы, а не только управляющей компании. Холдинги содействуют укреплению технологических кооперационных связей, привлечению новых инвестиций, повышению конкурентоспособности многих видов отечественной продукции [3].

Необходимо отметить, что и стоимость акций холдинга тоже растет только при эффективной работе всей системы (всех ее частей — управляющей компании и дочерних предприятий).

В последнее время корпоративный мир захлестнула волна объединений, слияний и поглощений. Объединяются все: автомобилестроители, связисты, энергетики, компьютерщики, финансисты...

Рассмотрим, какими путями коммерческие организации могут объединяться в холдинговые компании.

а) Так называемая “горизонтальная интеграция”. Имеет место в тех случаях, когда в состав холдинга предусматривается включать компании, посредством последовательного присоединения или получения контроля над ними, которые объединены одним видом бизнеса (строительство, пищевая промышленность, с/х и т.д.). Основная цель таких холдингов — завоевание новых секторов рынка. В качестве примера здесь можно привести тот факт, что в начале года руководители ведущих британских табачных компаний British-American Tobacco (BAT) и Rothmans International, занимающих второе и четвертое места в мире по объемам продаж, объявили о планах создания единого концерна, который станет крупнейшим мировым производителем табачной продукции. Сумма сделки оценивается в 13 млрд. фунтов стерлингов. Новая компания с общим объемом продаж 21,32 млрд. долларов и мощностью 1 триллион сигарет в год будет контролировать около 17 % мирового рынка [4].

б) Так называемая “вертикальная интеграция”. Это объединение предприятий единой технологической цепи (от сырья до готовой продукции) и находящихся в разных ее звеньях. Главной целью такого объединения является снижение общих издержек, достижение ценовой стабильности, повышение стоимости компании. Она не представляет опасности для конкуренции. Одним из первых примеров такого образования может служить “империя”, созданная Генри Фордом, который, чтобы ни от кого не зависеть, скупал и присоединял к своему владению все предприятия и компании для полного обеспечения технологического цикла по производству своих автомобилей [5].

* Аспирант кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.

в) Холдинговые компании могут создаваться и путем последовательного создания предприятий и последующего их присоединения к группе. Именно так действовал “стальной король” Эндрю Карнеги почти 130 лет назад [6]. В своей автобиографии он пишет о том, что только после того, как созданное им предприятие доказывало свою эффективность, он включал его (тем или иным способом) в свою группу. Такая политика позволяла ему избежать больших потерь при неэффективной работе или банкротстве нового предприятия. Тактики последовательного присоединения придерживается и компания МакДональдс [7]. В качестве вклада она передает торговую марку, технологию менеджмента и т.д.

г) На практике имеются примеры объединения не только отдельных коммерческих организаций, но и холдинговых компаний. Например, объединение известного сталелитейного концерна Германии и аналогичного в Нидерландах было реализовано следующим образом [8]. Их владельцы — компании KN Hoogovens NV и Hoesch AG создали на паритетных началах (50 % х 50 %) управляющую компанию Estel NV, в которую в качестве своих вкладов передали по 100 % акций концернов (рис. 1).

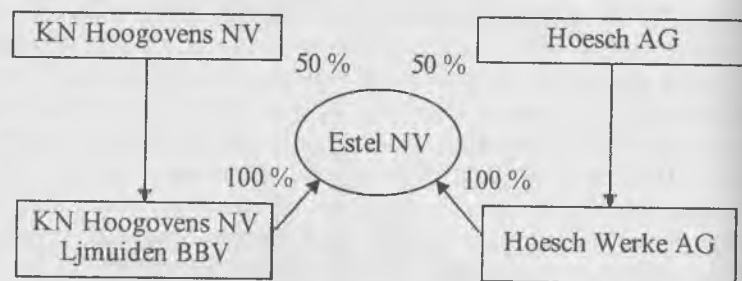


Рис. 1.

д) Транснациональные и национальные компании объединяются по аналогичным схемам.

При объединении крупнейших бельгийского и индийского пивных концернов была реализована следующая схема [9]. Учредив на паритетных началах управляющую компанию SUN-Interbrew (на базе Sun-Brewing), каждый получил по 34 % акций. В качестве вклада в уставный капитал бельгийцы передали акции заводов Россар, Десна, товарную марку пива “Stella Artois” плюс 40 млн. долларов. Индийцы — акции заводов и сбытовую сеть. Кроме того, 32 % акций новой компании будет продаваться по открытой подписке (рис.2).



Рис. 2.

е) Значительное количество холдинговых компаний образовалось и путем “деления” больших компаний при их реструктуризации. Такой способ был характерен для многих украинских и российских предприятий в начале 90-х годов при переходе на самоокупаемость. Трансформация приводила к созданию большого числа дочерних компаний (бывших производств) со 100-процентным участием материнской компании.

Все приведенные выше процедуры образования холдинговых компаний могут осуществляться следующим образом:

- путем скупки акций на вторичном рынке, которую осуществляет брокер;
- путем обмена акциями, специально эмитированными для этого каждым предприятием;
- путем создания специальной управляющей компании, куда учредители передают пакеты акций предприятий, которые они хотят включить в холдинг. При этом передаваемые акции предприятий обменивались на эмитированные акции этой компании [8];
- путем передачи ключевых, для данного бизнеса, патентов, авторских прав, ноу-хау (пример — компания “МакДональдс”).

В последнее время и в нашей стране стал использоваться популярный на западе агрессивный способ получения контроля над компаниями через процедуры банкротства [10]. “На рынке банкротств сформировалась жесткая и закрытая система перераспределения собственности”. Причем получить контроль над конкурентом или даже купить его можно, приобретя долги этого предприятия и осуществив

необходимые действия [11], определяемые законом о банкротстве. Кстати, процедура банкротства широко используется для преобразований и разделения частей холдинговых структур, отчуждения части какой-либо группы с последующим включением в свой холдинг.

Следует отметить еще один способ образований холдингов (как “сверху”, так и “снизу”) — объединение производителей и финансовых структур. Например, скупка, каким-либо банком пакетов акций предприятий привела к тому, что банки стали владеть разными по объему пакетами предприятий из разных отраслей. Через какое-то время банки были вынуждены создавать управляющие компании, в которые и передали пакеты акций предприятий из одного вида бизнеса, а “лишние” предприятия вынуждены были “сбросить”. Так поступили в России банки “Менатеп”, “Онексим-банк” и др.

Образование “снизу” происходило, когда промышленные предприятия для привлечения инвестиций и повышения привлекательности совместно с инвестором (часто с группой инвесторов, которые образуют синдикат) создавали управляющую компанию. Доли акций определялись исходя из оценки стоимостей предприятий и долей инвесторов.

Для реализации этой процедуры осуществляется подготовка проспекта эмиссии и его размещение: частное (как в данном случае) или открытое.

В отличие от случая с отдельным предприятием для создания холдинговой структуры практически всегда используется частное размещение.

Зачастую в уже созданных и успешно работающих холдингах проводятся слияния, разделения и поглощения.

Интерес представляет и процесс управления холдингом.

К сожалению, следует отметить, что в Украине пока нет четкой, законодательно закреплённой, присущей нашей экономике системы управления холдинговой компанией. Если учитывать мировой опыт, то в соответствии с законодательством многих стран управление холдингом, как и любой корпорацией (акционерным обществом), осуществляется через собрания акционеров, советы директоров, исполнительную дирекцию [12]. Однако для холдинговых структур основные акционеры четко определены и именно они осуществляют (через аппарат управления) управление всей группой. Есть особенности осуществления и разделения по частям группы объема управляющих процедур. На самом верхнем уровне холдинга (как и на всех уровнях

сложных холдингов) объем управляющих функций может значительно меняться в зависимости от правовых возможностей и предпочтений собственников каждого уровня.

В разных типах объединений могут использоваться разные компоненты менеджмента. Минимальный объем управления (компонентов менеджмента) осуществляется в картеле: маркетинг и бизнес-планирование, общие для всех предприятий, входящих в объединение; более высокий уровень управления в финансово-промышленных группах, где помимо маркетинга и бизнес-планирования осуществляется и управление финансами; в синдикате же по сравнению с предыдущей структурой вместо финансового менеджмента присутствуют такие компоненты, как логистика и единая для всех предприятий, входящих в объединение, система управления; в промышленных и коммерческих группах финансовый менеджмент совмещается с логистикой и единой структурой управления. Самый высокий уровень организации осуществляется в концерне, где присутствуют все компоненты менеджмента: экономика, бизнес-план, маркетинг, учет, финансы, логистика [4]. Причем, надо сказать, холдинг в процессе своего существования может менять объем элементов менеджмента — от картеля до концерна или наоборот.

Чаще всего в сложном холдинге количество управляющих функций увеличивается по мере перехода на нижний уровень группы.

Формально вся процедура управления определена законодательством. Для многих холдингов основные акционеры управляющей компании холдинга имеют большинство как на собрании акционеров, так и в советах директоров и могут провести все необходимые им решения в управлении.

Существует еще один популярный на Западе метод, который в Украине еще не принят, но в последнее время стал использоваться в России, — повышение управляемости путем расстановки топ-менеджеров на ключевые должности холдинга. Для обеспечения эффективного управления повсеместно используются различные способы мотивации (стимулирования) топ-менеджеров. Большинство компаний передают им долю акций, стоимость которой растет при эффективной работе предприятия, а сами менеджеры являются партнерами [7].

Помимо стимулирования практикуется и заключение “жестких” контрактов между советом директоров (т.е. ключевыми акционерами) и топ-менеджерами, что позволяет контролировать их деятельность.

Качество управления холдинговой компанией обеспечивается так-

МАЛЫЙ БИЗНЕС И ПРОБЛЕМА ЗАНЯТОСТИ

Формирование рыночной системы хозяйствования в Украине связано с ростом предпринимательской активности во всех сферах экономики. Особенно это касается наиболее мобильного сектора предпринимательства — малого бизнеса (МБ). Однако на сегодняшний день малые предприятия (МП) занимают в структуре экономики скромное место. По данным Министерства статистики, на начало 1999 г. общее количество действующих МП не превышало 138 тысяч, или 40 % зарегистрированных. Доля работающих на них в общем количестве занятых в народном хозяйстве составляла 8 % (1,2 млн. человек). На 1000 человек населения в Украине приходится всего 2,7 МП, в то время как в США — 74, в Японии — 50, Германии — 37 МП [4].

При таких показателях известная способность МБ противодействовать экономическому кризису сходит на нет. Более того, замедление темпов роста сектора МП усиливает диспропорции в производстве и занятости. Удельный вес числа работников производственной сферы, начиная с 1993 г., неуклонно уменьшается. Более трети трудового населения работает в торговле, посредничестве, общественном питании. Однако, хотя в 1998 г. Украина заняла первое место среди стран СНГ по годовому приросту безработных (51,9 %), самые устойчивые показатели занятости наблюдались именно в МБ [2].

Практика хозяйствования многих стран свидетельствует о том, что в периоды закрытия крупных нерентабельных предприятий МБ аккумулирует большую часть высвобождающейся рабочей силы. Появление новых вакансий является одним из показателей экономического роста страны. Поэтому поддержка развития МП во многих странах выступает как аксиома. В Украине же государство, по сути, ориентируется на макроэкономические реформы и полагает, что стимулирование сектора МП не является решающим фактором в развитии экономических реформ. Поэтому интересы представителей МБ, его по-

* Аспирантка кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.