

МНЕНИЯ И СУЖДЕНИЯ

УДК: 334.72

ключевые слова: структуры холдингового типа, антикризисное управление*И. О. Боткин, И. В. Гребёнкин*

ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУР ХОЛДИНГОВОГО ТИПА В ЦЕЛЯХ РОСТА УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА

Анализ сущности и особенностей формирования структур холдингового типа в отечественной и зарубежной практике позволяет классифицировать их по нескольким определенным признакам. Вместе с тем формирование интегрированной холдинговой структуры любого типа направлено на решение определенных задач, связанных с взаимодействием предприятия с внешней средой, а также на получение дополнительных преимуществ всеми предприятиями группы. Это позволяет рассматривать создание структур холдингового типа как элемент механизма антикризисного управления промышленным предприятием.

Первые холдинговые компании (холдинговая — от английского слова hold — держать) появились в США в конце XIX в. и представляли собой финансовые компании, созданные для владения контрольными пакетами акций других компаний с целью как контроля, так и управления их деятельностью. Первоочередной причиной создания структур холдингового типа послужило желание обходить принятое в этот период антимонопольное законодательство, поскольку предприятия, входящие в холдинг, сохраняли свою формальную независимость от головной компании.

Обзор развития холдинговых структур в странах с развитой экономикой показывает, что они сформировались повсеместно, несмотря на существенные различия в условиях хозяйствования и мотиваций к интеграции. Крупные холдинговые структуры играют весьма значительную роль в экономиках развитых стран, действуя в подавляющем большинстве отраслей и имея как региональный, так и межрегиональный и транснациональный характер [10].

В России возможность создания холдинговых структур впервые была закреплена в Законе РФ «О приватизации государственных

и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 3 июля 1991 г.

К середине 1990-х гг. этот процесс принял уже масштабный характер и шел по двум основным направлениям [4]. Часть холдингов создавалась путем разделения крупных заводов на дивизионы, выделения дочерних компаний в качестве самостоятельных вспомогательных производств.

Другая часть формировалась путем хаотичной покупки будущим собственником всего того, что «генерирует более-менее значимый финансовый поток» [2]. Таким образом, большинство холдинговых компаний в России изначально возникли на основе крупных объединений и предприятий как способ реорганизации несовместимых с рынком отживших государственных управленческих структур.

Понятие «холдинг» имеет большое количество определений — этот вопрос является достаточно проработанным в работах различных авторов. Обзор и анализ литературы позволяет судить о том, что в российской практике сложилось двойное понимание термина «холдинг».

В отечественной экономической литературе слово «холдинг» употребляется в двух смыслах: в узком и в широком [5]. Причем указанные понятия часто трактуются как равнозначные.

Холдинг в узком смысле слова принято называть холдинговой компанией — организацией, аккумулирующей контрольные и неконтрольные пакеты акций или доли и занимающейся только контролем и управлением. Холдинг в широком смысле слова — это совокупность всех этих компаний, объединенных связями определенного характера.

Так, например И. С. Шиткина рассматривает понятия «холдинг» и «холдинговая компания» как равнозначные, при этом выделяя их понимание в широком и в узком смыслах [11].

Существуют и другие определения. Так, В. Н. Петухов считает холдингом сложную хозяйственную структуру типа корпорации. Подобное определение, однако, является довольно-таки расплывчатым и поэтому не может быть принято в качестве научного определения понятия холдинга.

В зарубежной экономической практике и в справочной литературе также нет единого определения понятия «холдинг».

Г. Гутман и Г. Дугалл полагают, что «в наиболее общепринятом употреблении этого термина — холдинговая компания есть корпорация, которая владеет пакетом, дающим право голоса акций другой корпорации, достаточным для того, чтобы иметь над нею деловой контроль» [8].

Немецкий ученый Т. Келлер дает следующее определение холдинга: «Под холдингом или холдинговой компанией следует понимать предприятие, главной областью деятельности которого является рассчитанное на длительный

срок доленое участие в одном или нескольких самостоятельных в правовом отношении других предприятиях» [7].

Из этого следует, что в зарубежной практике и деловом обороте под холдингом понимается именно головная компания, которая контролирует деятельность других предприятий через владение контрольными пакетами акций или на основании других условий, зафиксированных в соответствующем договоре между ними.

Таким образом, под холдинговой следует понимать интегрированную корпоративную структуру, состоящую из нескольких предприятий, одно из которых (сама холдинговая компания) имеет возможность оказывать влияние на решения и деятельность остальных участников холдинга или дочерних компаний, в силу доминирующего участия капитале других участников холдинга, включающее также совокупность других прав, связанных с принятием ключевых решений. При этом понятие «доминирующее»

Таблица 1

Классификация холдинговых структур

Признаки классификации	Типы холдинговых структур	Характеристика
Способ установления контроля головной компании над дочерними предприятиями	Имущественный	Головная компания осуществляет контроль в силу преобладающей доли в капитале дочернего предприятия, владеет контрольным пакетом акций
	Договорной	У головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а контроль осуществляется на основании заключенного между ними договора
Функции головной компании	Чистый	Головная компания выполняет только контрольно-управленческие функции
	Смешанный	Головная компания является производственной и выполняет управленческие функции по отношению к дочерним предприятиям
По характеру отношений между участниками	Классические холдинги	Основаны на отношениях головного и дочерних обществ
	Этархии (перекрестные)	Основаны на взаимном участии в капитале — предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга
	Распределенные холдинги	Возглавляются сложной сетью переплетенных компаний и аффилированных лиц
Принцип построения (структура производственных взаимосвязей)	Диверсифицированные (конгломератные)	Объединение разнородных предприятий действующих на разных рынках
	Вертикально интегрированные	Объединение предприятий в одной производственной и технологической цепочке
	Горизонтально интегрированные	Объединение однородных бизнесов (по сути, филиальные структуры, которыми управляет материнская компания)
	Смешанные	Одновременно вертикально интегрированные и диверсифицированные
Правовая основа построения холдинга	Формальные	Система взаимоотношений строится на строгой правовой основе
	Неформальные	Между организациями с юридической точки зрения отсутствуют какие-либо связи, однако эти фирмы действуют ради совместной цели и подконтрольны одним и тем же владельцам. Родственные или дружеские связи используются как формы контроля

означает любую форму участия в капитале предприятия, которая обеспечивает безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников, в том числе и назначение директоров.

Такой подход позволят отнести к структурам холдингового типа такие формы интеграции промышленных предприятий, как концерны, синдикаты и конгломераты.

В настоящее время все холдинги можно разбить на несколько условных групп по определенным признакам, таким как цели создания холдинговых структур, определяемые собственником бизнеса, структура логистики, схема переработки и выпуска продукции, характер производственных и экономических отношений между участниками холдинга и способ организации холдингового объединения (см. табл. 1).

В зарубежном законодательстве и предпринимательской практике обычно выделяется только два вида холдинговых структур — финансовые (чистые) и операционные (производственные). Они отличаются друг от друга распределением управленческих функций между головной компанией (корпоративным центром) и дочерними предприятиями [9].

Интеграция на добровольной основе или путем агрессивной скупки акций других компаний и формирование структур холдингового типа направлены на решение определенных задач, связанных с взаимодействием промышленного предприятия с внешней средой [3]. Цели создания структур холдингового типа напрямую зависят от множества конкретных взаимосвязанных факторов, реализуемых при их образовании.

Холдинговые структуры как разновидность предпринимательских объединений в сравнении с неинтегрированными организациями об-

ладают некоторыми дополнительными преимуществами от объединения для всех промышленных предприятий, входящих в холдинговую группу (см. рис. 2). При этом их реализация, по нашему мнению, наиболее ярко будет проявляться именно при формировании региональных промышленных комплексов.

Следует отметить, что не каждая холдинговая компания обеспечивает одновременно реализацию всех перечисленных преимуществ, причем отдельные из названных преимуществ холдинговых структур могут иметь негативные последствия с точки зрения реализации интересов других субъектов в регионе и будут в этом случае отнесены к недостаткам. Возможность использования тех или иных преимуществ и неизбежность тех или иных недостатков холдинговой модели на региональном уровне зависит от степени централизации управления и интеграции отдельных предприятий внутри холдинга. Однако преимущества или недостатки как таковые в целом типичны и в той или иной мере присущи всем холдинговым структурам.

В условиях кризиса, как отдельного предприятия, так и всей мировой экономики, остро встает проблема сокращения издержек производства, в значительной степени определяющих конкурентоспособность компании в условиях нехватки финансовых ресурсов у покупателей и потребителей продукции. Решение этой проблемы становится возможным в рамках структуры холдингового типа и достигается путем использования эффекта масштаба и централизации закупок.

При этом в компетенцию предприятий холдинга должны входить заказ работ и услуг и решение технических вопросов, а управляющая компания холдинга должна обеспечить выбор поставщиков, в том числе финансовых услуг

Цели структуризации	Создание технологически взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек	Обеспечивает бесперебойное функционирование всех включенных в эту цепочку предприятий и меньшую степень их зависимости от внешних поставщиков
	Диверсификация бизнеса	Разнородные предприятия, производящие различные виды продукции или услуг
	Оптимизация структуры управления	Руководство головной компании может сосредоточиться на разработке и решении стратегических задач, обеспечивающих перспективное развитие всей группы компаний
	Создание собственной сервисной сети	Отдельные службы предприятий (ремонтные, транспортные, строительные, сбытовые и т.д.) реорганизируются, регистрируются отдельные юридические лица, которые в централизованном порядке обслуживают все предприятия, входящие в холдинг
	Обособление лицензируемых видов деятельности	
	Снижение рисков и повышение устойчивости и др.	

Рис. 1. Основные задачи создания структур холдингового типа

Общие	Реализация эффекта масштаба используемых ресурсов
	Возможность привлечения более квалифицированного управленческого, научного, производственного персонала
	Минимизация для участников объединения отрицательного воздействия конкуренции и других негативных факторов внешней среды
	Централизация капитала для реализации перспективных инвестиционных проектов
	Увеличение степени переработки продукции
	Возможность диверсификации производства для снижения предпринимательских рисков и обеспечения специализации отдельных видов деятельности как условия их конкурентоспособности
	Объединение производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок — возможность интеграции науки и производства
Специфические	Обеспечение безопасности основных имущественных активов собственников бизнеса посредством перенесения рискованных операций в дочерние предприятия
	Возможность централизации целого ряда функций и тем самым экономии управленческих затрат
	Обеспечение конфиденциальности и централизации контроля
	Расширение доступа к кредитным ресурсам, как внешним так и внутренним

Рис. 2. Некоторые преимущества построения структур холдингового типа

(страховые компании, оценочные компании, консультанты, аудиторы и т. п.), а также согласование существенных условий договоров для всех предприятий холдинга. Это ведет к появлению эффекта масштаба, который выражается в таких преимуществах, как уменьшение тарифов, упрощение контроля над стоимостью, упрощение и ускорение взаимодействия между промышленным предприятием в составе холдинга и поставщиком услуг [6].

В современных условиях актуальной становится возможность использования расширенного доступа к кредитным ресурсам, предоставляемым структурой холдингового типа как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Расширение кредитных возможностей в структуре холдингового типа может иметь несколько положительных проявлений для предприятий, входящих в холдинговую группу. При этом все предприятия получают возможность доступа к использованию дополнительных кредитных ресурсов: возможен больший объем привлечения средств, поскольку кредитные возможности холдинговой структуры превышают возможности каждого промышленного предприятия в отдельности; цена привлечения кредитных ресурсов для отдельного предприятия в рамках общего кредитного лимита становится ниже; смягчаются условия по обеспечению обязательств; упрощаются и ускоряются процедуры кредитования.

Как и любое другое экономическое явление, российские холдинговые структуры не сформировались мгновенно, а прошли несколько этапов своего развития.

Таблица 2

**Этапы становления холдингов
и структур холдингового типа в России**

№	Этапы	Ключевые характеристики
1	До 1993 г. (до начала массовой приватизации)	Вхождение в холдинги самых крупных предприятий топливно-энергетического комплекса
2	1993—1998 гг. (период массовой приватизации в сочетании с экономическим спадом)	Ключевой этап формирования российских холдинговых структур. Создание холдинговых структур в рамках официально зарегистрированных ФПГ (с 1995 г.) Начало формирования региональных холдинговых групп
3	1999—2006 гг. (период экономического подъема)	Резкая активизация формирования холдинговых структур в разных отраслях и последующий спад (в том числе — легкой, пищевой промышленности и машиностроении)
4	С 2006 г.	Развитие в рамках уже существующих структур. Создание дочерних структур на основе новых видов продукции

Поскольку каждое предприятие находится в состоянии определенной зависимости от цикличности экономической системы и при этом имеет собственные закономерности развития циклического характера, причины и возмож-

ности наступления и разрешения кризисов, становится очевидно, что формирование холдинговых структур является одним из механизмов приспособления предприятий к изменениям в его внутренней и внешней среде, неотъемлемой чертой которых является возникновение кризисных ситуаций.

Таким образом, формирование структур холдингового типа можно представить в качестве антикризисных преобразований, направленных на адаптацию предприятий к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

На практике формирование холдинговых структур в качестве антикризисной меры сводится к определенной схеме реорганизации предприятия. В современном антикризисном управлении такие мероприятия часто называют реструктуризацией фирмы или реструктуризацией инвестиционного портфеля фирмы [2].

С экономической точки зрения можно выделить несколько схем формирования структур холдингового типа, которые в определенных случаях могут сочетаться:

- 1) дробление фирмы;
- 2) добровольное присоединение (слияние);
- 3) поглощение.

Дробление крупных фирм с последующим образованием холдинговой группы было довольно широко распространено в 1970—1980 гг., когда исчерпались резервы повышения эффективности крупных централизованных корпорации, что было связано с достижением пределов увеличения положительного эффекта, масштаба производства и невозможностью дальнейшего снижения предельных издержек.

В кризисных ситуациях формирование холдинговой структуры путем дробления сводится к выделению из состава промышленного предприятия оперативно самостоятельных (но находящихся под контролем) дочерних предприятий или фирм, и осуществляется в форме учреждения дочерних акционерных обществ на базе имущества, которым пользовались бывшие подразделения или структурные единицы. Экономический смысл создания холдинговых структур путем такого дробления крупного промышленного предприятия в рамках антикризисного управления может заключаться в появлении ряда преимуществ, которые возникают в связи с появлением оперативной самостоятельности у дочерних организаций.

Создание структур холдингового типа путем дробления крупного предприятия, производящего технологически сложную продукцию, не является идеальным вариантом в кризисной

ситуации, поскольку возможно проявление некоторых негативных последствий такой структуризации, которые могут быть сведены в две группы:

- 1) разрушение внутрифирменной кооперации;
- 2) проблемы, связанные с размыванием контрольного пакета акций материнской компании в холдинге.

При формировании холдинговой структуры возможно разрушение внутрифирменной кооперации, поскольку дочерним предприятиям может быть более выгоден выпуск иной (более рентабельной) продукции, а не компонентов для продукции других предприятий внутри холдинга. Возможно снижение конкурентоспособности сложной продукции и вынужденный переход на выпуск более простого продукта каждой из дочерних фирм [2]. При этом отдельные дочерние фирмы будут сталкиваться с более сильной конкуренцией в силу меньших капиталовложений и более доступных технологий, что может привести к очередному кризису.

Для сохранения выгод от внутрифирменной кооперации при производстве технологически сложных и наукоемких изделий в рамках структуры холдингового типа целесообразно применение различных рычагов, основным из которых можно считать сохранение у материнского предприятия контрольных пакетов выделяемых из него компаний вместе с применением иных способов влияния на составные части холдинга.

Эти рычаги позволяют оказывать различное воздействие на дочерние фирмы, которое может проявляться в отключении дочерних фирм от инженерных коммуникаций, прекращении доступа работников дочерних фирм к услугам социального назначения, отказе в передаче дочерним структурам лицензий на нематериальные активы (технологий и пр.), запрете использовать товарный знак и фирменный логотип материнской компании, ужесточении контрактных условий [2].

При формировании холдинговой структуры может возникнуть еще одна проблема, связанная с «размыванием» контрольного пакета материнской компании по нескольким причинам, таким как недостаточная величина учредительного пакета, уменьшение доли материнской фирмы в капитале дочерней фирмы при реализации дочерней фирмой перспективных инвестиционных проектов, сознательная политика размывания капитала материнской компании, затяжной кризис самой материнской компании. Таким образом, вероятность «раз-

мывания» доли материнского предприятия — холдинга в дочерних структурах достаточно высока. Поэтому образование чистой холдинговой группы в результате реорганизации не является оптимальным для удержания контроля над дочерними фирмами, особенно в случае выпуска высокотехнологичной и наукоемкой продукции со сложным производственным циклом.

Анализ сущности и эволюции структур холдингового типа позволяет сделать несколько выводов. Создание холдинговых структур направлено на решение определенных задач, стоящих перед предприятиями, а также на получение дополнительных возможностей, которыми могут пользоваться все предприятия группы, и дальнейшее развитие бизнеса. Холдинговые структуры повсеместно возникали и развивались как элемент механизма приспособления предприятия к неблагоприятным изменениям во внутренней и внешней среде, одной из основных характеристик которой является цикличность и, как следствие, возникновение кризисов на определенном этапе развития. Это дает возможность рассматривать структуризацию в виде холдинга как элемент антикризисного управления предприятием, в особенности на региональном уровне.

Список литературы

1. Авдашева С. Российские холдинги. Новые эмпирические свидетельства // Вопросы экономики. 2007. №1. с. 98—110.
2. Антикризисное управление / под ред. Э.М. Короткова. М. : Инфра-М, 2007. с. 620.
3. Берзон Н. Управление компанией // Клерк. 2004. №4. [Сайт]. URL: <http://www.klerk.ru/boss/?9953>
4. Дука Б., Печерский А. Холдинги. М., 2001
5. Евневич М. Сложности планирования в холдинге. // Айтим. [Сайт]. URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3317/
6. Зайченко Д.С. Преимущества и недостатки холдинговой модели организации бизнеса. Финансовый аспект // Financial Director : практические материалы бизнес-форума 11—12 ноября 2005 г. М., 2005.
7. Келлер Т. Концепции холдинга. Организационные структуры и управление. Обнинск, 1996. с. 19.
8. Мотылев В. Е. Финансовый капитал и его организационные формы. М. : Финансы и статистика, 1999
9. Олейникова И. Финансы на службе холдинга. // Финансисит. 2007. №8. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/finance/holding_types.shtml
10. Шепелев С. Б. Формирование и развитие корпоративных структур холдингового типа в условиях структурной перестройки промышленности : дисс. ... канд. экон. наук. М., 2004
11. Шиткина И. С. Холдинги. Правовое регулирование и корпоративное управление. М., 2006. с. 615.