Министерство образования Российской Федерации

Новосибирский Государственный Университет

Экономический факультет

Кафедра моделирования и управления промышленным производством

Курсовая работа

По теме:

**Цель, задачи и проблемы**

**формирования холдинговых компаний.**

**Становление холдинговых компаний**

**в России (на примере ВПК).**

Автор: студент группы 0706. 1 Зарубин Данил

Научный руководитель: к.э.н., доцент Соломенникова Е.А.

Новосибирск 2002

**Оглавление**

**Введение** . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . *3*

**1. Становление холдинговых компаний** . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .*4*

1.1. Правовое обеспечение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . *4*

*1.1.1. Зарубежная практика* . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . *4*

*1.1.2. Первый отечественный опыт становления холдинговых отношений* . . . . .*8*

1.2. Организационное обеспечение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . *10*

1.3. Особенности организационного проектирования холдингов . . . . . . . . . . . . . .*17*

**2. Конверсия в российском ВПК** . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .*18*

2.1. Анализ ситуации в военной промышленности в 1992-1994 годах . . . . . . . . . .*18*

2.2. ВПК индустриально развитых стран . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .*20*

**3. Формирование оборонно-промышленного потенциала в начале 90х годов** . . *21*

**Заключение** . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . *26*

**Список литературы** . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . *28*

**Введение.**

Холдинг – это акционерное общество, владеющее определенным пакетом акций другой компании, и имеющее право голоса в решении вопросов управления данной компанией.

Процесс структурной перестройки отечественной экономики, широкомасштабная приватизация государственных предприятий порождают такие новые для нашей экономики хозяйствующие субъекты, как холдинговые компании (холдинги) и финансово-промышленные группы (ФПГ).

Как известно из мировой практики, глубокий продолжительный кризис типа Великой депрессии или того спада, в котором находится российская экономика,— отнюдь не самое благоприятное время для формирования эффективно функционирующих ФПГ. И это несмотря на то, что именно в период глубоких кризисов недвижимость резко дешевеет и тем самым облегчаются условия концентрации собственности. Например, во время Великой депрессии многие универсальные и ипотечные банки США практически за бесценок приобретали остановившиеся предприятия и земли разорившихся фермеров. Если бы данный кризис быстро закончился, такая политика принесла бы банкам огромный выигрыш. Однако тот факт, что Великая депрессия продолжалась до начала второй мировой войны, привел к массовому разорению банков, омертвивших слишком надолго свои ресурсы в неликвидных активах.

Вряд ли можно надеяться на то, что нынешний кризис почти на всем постсоветском пространстве перейдет в устойчивый подъем уже в ближайшие год-два. Отсутствие подобной перспективы существенно уменьшает интерес потенциальных отечественных и зарубежных инвесторов к вложению средств в акции предприятий, будущее которых, как правило, выглядит весьма сомнительным.

В современной российской экономике финансово-промышленные группы - это фактически основные формы кооперации и интеграции между банками и реальным сектором экономики в России. Одновременно это основные формы организации российского крупного бизнеса, через которые осуществляется его целенаправленное влияние на происходящий в стране социальный и политический процесс (пункт №2 списка литературы (далее с.л.) стр. 35).

Глобальная тенденция распространения холдинговых компаний - непосредственное следствие развития крупного интегрированного предпринимательства. Появление все большего количества разнообразных по характеру деятельности юридических лиц, реализующих общие стратегические цели одного и того же бизнеса, объективно нуждается в организационно-экономической координации. Командные, предельно централизованные методы управления крупными совокупностями таких лиц, разумеется, не могут быть эффективными. Однако и без определенной меры управляемости здесь не достичь эффекта совместной деятельности. Таким образом, холдинговая структура управления является одной из форм разрешения противоречия современного крупного бизнеса между необходимостью расширения количества его участников и сохранения уровня согласованности действия разнообразных юридических лиц в соответствии с общей стратегией собственника. Это обстоятельство важно иметь в виду, рассматривая проблемы правового и организационного обеспечения становления и развития холдингов.

В сложных условиях перехода к рыночным отношениям и проведения конверсии оборонных предприятий встают новые вопросы обеспечения их стабильной работы, без которой нельзя создать надежную базу военной безопасности российского государства. Целью данной работы является рассмотрение задачи “рационального, сбалансированного развития оборонно-промышленного потенциала и его инфраструктуры”. Задачи с учетом потребностей обеспечения военной безопасности страны, реализации программы конверсии военного производства и эффективного функционирования экономики в целом, т. е. задачи, которую ставят основные положения принятые ныне военной доктриной Российской Федерации. В том числе перспективы развития и анализ ситуации в ВПК в первой половине 90х годов.

**1. Становление холдинговых компаний.**

**1.1. Правовое обеспечение.**

**1.1.1. Зарубежная практика.**

Наибольшую активность в развитии холдинговых отношений проявляют корпорации США: уже к концу 20-х годов из 513 крупнейших американских корпораций, акции которых котировались на Нью-Йоркской фондовой бирже, 487 характеризовались наличием холдинговых отношений. К середине 80-х годов в США было зарегистрировано более 6000 холдингов и 35,5 тыс. их отделений, контролирующих активы на суммы, превышающие 2200 млрд. долларов (пункт №4 с.л. стр. 21-22).

В соответствии с Законом о коммунальной холдинговой компании (1935 г.), корпорация, имеющая 10% и более акций с правом голоса в другой компании, подлежит регистрации как холдинговая. Так, основу электроэнергетики США составляют энергокомпании-холдинги. В первой половине 80-х годов многие из них выступили за пересмотр названного акта как содержащего, по их мнению, необоснованные ограничения на деятельность энергокомпаний, затрудняющего инвестирование в энергетику, развитие энергетического рынка и функционирование на нем независимых производителей электроэнергии. В качестве реакции на эту инициативу появились новые законодательные акты, в том числе Закон о регулировании деятельности энергокомпаний (1988 г.) и Закон об энергетической политике (1992 г.). Первый способствовал активизации сооружения блок-станций и развитию нетрадиционных источников энергии, а второй существенно стимулировал конкуренцию на рынке электроэнергии.

Что касается знаменитого Закона о банковских холдингах (1956 г.), то в соответствии с ним: а) банковская холдинг-компания определяется как корпорация, которой принадлежат 25% голосующих акций двух или более банков; б) банковской холдинг-компании запрещено скупать акции банков в соседних штатах, если законы этих штатов не содержат специального на то разрешения; в) для установления контроля над банком холдинг-компания должна получить специальное разрешение от совета управляющих Федеральной резервной системы (ФРС); г) холдинг-компаниям запрещается приобретать предприятия, не имеющие отношения к банковской деятельности. В 70-е годы в США вышел ряд юридических актов, дополняющих упомянутый акт 1956 г. о банковских холдингах, в результате чего были устранены различия в регулировании деятельности холдингов, владеющих двумя или более банками. В нынешнем законодательстве о банковских холдингах фиксируются следующие виды их финансовых операций, одобренных ФРС: а) услуги, связанные с выдачей ссуд и закладных; б) деятельность в качестве доверенного лица; в) кредитование аренды личной собственности и недвижимости; г) выполнение функций страхового агента или брокера; д) предоставление бухгалтерских услуг и услуг по обработке данных; е) приобретение акций местных компаний реконструкции и развития, обеспечивающих жильем и рабочими местами лиц с низкими и средними доходами; консультирование банков, не являющихся филиалами холдинг-компании, по вопросам управления.

Одна из особенностей американской правовой системы - отсутствие единого для всех штатов законодательства, регламентирующего правовое положение корпораций и холдингов; поэтому они обычно создаются и действуют в тех штатах, где предусмотрены наиболее льготные условия в части налогообложения (в этом отношении особенно популярны штаты Делавэр и Нью-Джерси). Законодательство США относит холдинги торгово-промышленных корпораций к корпорациям общего типа, а холдинги финансовых предприятий (банков, страховых, инвестиционных и трастовых фирм) - к финансовым предприятиям. Из первых законодательно выделена и особо урегулирована работа только холдингов электро- и газоснабжающих предприятий (пункт №4 с.л. стр. 22-23).

В Германии специальное законодательство о холдингах отсутствует (не считая антикартельного закона), однако регулирование процессов их создания и функционирования осуществляется посредством законов об акционерных обществах (1965 г.) и обществах с ограниченной ответственностью (1892 г.). Важнейшие положения германской правовой базы в отношении холдингов и акционерных обществ таковы (пункт №4 с.л. стр. 23).

1. Согласно законодательству об акционерных обществах, холдинговая компания в качестве господствующего предприятия имеет право осуществлять руководство другими предприятиями концерна, заключать с ними договоры (о владении, о консолидации прибыли, об отчислении части прибыли, об аренде предприятия, и т.д.), а также присоединять дочерние фирмы. В соответствии с договорными отношениями управляющий холдинг имеет неограниченное право распоряжаться дочерними предприятиями концерна и требовать выполнения соответствующих распоряжений.

2. Полномочия в принятии решений на уровне управляющего холдинга подкрепляются правом исполнительного директора основного предприятия давать такие (помимо прочих) указания, которые не соответствуют текущим интересам дочерних фирм, но отвечают общей стратегии холдинга. Отказ от выполнения распоряжений возможен лишь тогда, когда выясняется, что эти указания не служат интересам холдинга в целом или интересам других предприятий объединения.

3. Основное предприятие может использовать свои полномочия для дачи указаний дочернему предприятию осуществлять действия, связанные с привлечением капитала, в том числе в форме выпуска ценных бумаг, регулирования размеров отчисляемой прибыли.

4. Высокий уровень полномочий правления основного общества сочетается с высокой ответственностью - даже в случае самостоятельного принятия дочерними фирмами определенных управленческих решений; освобождение руководства от ответственности за последствия действий подчиненных структур исключается. В принципе законодательство не препятствует расширению полномочий основного предприятия до такой степени, что функции дочерних фирм могут быть сведены к внутрицеховому управлению.

5. Закон о кредитной системе ограничивает руководство финансово-кредитных учреждений в принятии решений о долевом участии в капитале предприятий и их объединений размером суммы "ответственного собственного капитала" (в последнюю включается размер уставного капитала плюс акции, находящиеся в собственности предприятия, и резервные фонды). Обычная "квота" долевого участия кредитных институтов не должна превышать 10-20% капитала промышленного акционерного общества.

Независимо от обязанности сообщать о выдаче крупных кредитов финансовая организация обязана немедленно заявлять федеральному ведомству надзора и Немецкому федеральному банку о принятии или о прекращении долевого участия в другом предприятии, а также об изменениях размера доли участия, если долевое владение превышает 10% капитала фирмы (пункт №2 с.л. стр. 39).

В Великобритании (как и во Франции) специальное холдинговое законодательство также отсутствует. Однако Закон о промышленности (1975 г.) регулирует порядок: учреждения и регистрации компаний; преобразования компаний одного вида в компании другого вида; проведения эмиссии ценных бумаг; распределения прибыли. Этим законом регулируются также: отчетность; обязанности должностных лиц компаний; отношения управления их делами; вопросы их слияния, разделения и ликвидации; отношения между материнскими и дочерними обществами. С целью приближения английского законодательства к законодательству о компаниях, действующему в странах ЕС, вслед за отмеченным актом появились соответствующие акты 1980 и 1981 гг. В 1985 г. английским парламентом был принят новый закон о компаниях, консолидирующий принятые ранее правовые акты (пункт №4 с.л. стр. 22).

В настоящее время большинство крупных компаний Великобритании - многоотраслевые концерны. Контроль многочисленных филиалов и дочерних компаний осуществляется через контрольные пакеты акций (примерно 10% акций). Например, в собственности членов советов директоров таких компаний, как "Сиэро", "Гинее", "Теско", "Лэдброук" и "Дж. Сэйнсбери" находятся соответственно 7, 10, 15, 24 и 65% голосующих акций (пункт №2 с.л. стр. 42).

Холдинговые компании во Франции играют активную роль в быстро развивающемся процессе слияния банковского капитала с промышленным. Организационной формой функционирования финансового капитала являются финансовые группы, руководство которыми осуществляется через холдинговые компании. Такие финансовые группы, как "Париба", "Союз", группы Ротшильдов и Ампен-Шнейдеров, охватывают практически всю французскую экономику, а более половины их активов размещены за пределами страны (пункт №2 с.л. стр. 45).

В Японии (как и в Южной Корее) холдинговые компании пока запрещены. Однако этот запрет в ближайшее время, похоже, будет снят. На уровне японских комиссий по справедливой торговле и корпоративному законодательству достигнуто понимание преимуществ холдинговой формы в решении таких проблем, как привлечение зарубежных инвестиций, повышение роли стратегического менеджмента, оперативность и гибкость в реагировании на изменения внешней среды (пункт №4 с.л. стр. 47).

Можно сделать вывод: какие бы корпоративные отношения не были между зарубежными компаниями, они, более или мене, поддержаны и обоснованы правовой базой той страны.

**1.1.2. Первый отечественный опыт.**

Тенденция экспансии акционерного контроля со стороны мощных финансовых и промышленных структур очевидна. Этой экспансии способствовало практическое отсутствие отечественного законодательства, которое должно было бы регламентировать: взаимодействие основного и дочерних предприятий; их права и ответственность друг перед другом; принципы консолидации управленческой информации и ее открытости. Тенденцию, о которой идет речь, продемонстрировали крупные банковские структуры. Например, "Менатеп" в 1995-1998 гг. сформировал вокруг себя по продуктово-отраслевому принципу шесть подконтрольных финансово-промышленных компаний, в отношении которых пытался осуществлять функции финансового планирования и контроля.

Другой пример. На базе образованной в январе 1995 г. ФПГ "Интеррос" с весьма распыленной структурой собственности центральной компании (две ведущие финансовые организации - "ОНЭКСИМ Банк" и Международная финансовая корпорация - имели каждая по 9% акций, остальные 22 участника - в основном по 3-7% акций) в 1998 г. была создана одноименная холдинговая компания, включающая: 1) основное общество (холдинг-компанию "Интеррос"), реализующее функции стратегического управления дочерними фирмами; 2) дочерние и зависимые структуры промышленного блока (компании "Норильский никель", "Сиданко", "Связьинвест", "Пермские моторы", "Новолипецкий металлургический комбинат" и др.); 3) дочерние и зависимые структуры финансового блока ("ОНЭКСИМ Банк", группу "МФК-Ренессанс", ряд региональных банков и страховых компаний), 4) дочерние структуры медиа-холдинга (газеты "Комсомольская правда" и "Известия", журнал "Эксперт", региональные телерадиокомпании, и др.) (пункт №1 с.л. стр. 35).

Неотлаженность взаимодействия крупных холдингов с государством, а также внутрихолдинговых отношений - вот главная причина того, что пока концентрация пакетов акций не приводит к коренному улучшению дел на предприятиях. Действующее Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества (приложение № 1 к президентскому указу № 1392 "О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий" от 16 ноября 1992 г.) имеет ряд серьезных недостатков. Во-первых, содержание понятия холдинга сводится к одному предприятию, владеющему контрольными пакетами акций других юридических лиц. Во-вторых, создание холдинга предусматривается только в правовой форме открытого акционерного общества. В-третьих, регламентируемый состав документов и обоснований, представляемых в государственные органы управления имуществом для регистрации холдинга, крайне ограничен и исключает возможность проведения квалифицированной технико-экономической экспертизы.

По мнению большинства исследователей становления холдинговых отношений в России, разумной правовой их регламентации пока нет. И дело даже не в отсутствии специального закона о холдингах: главное состоит в том, чтобы четко отразить в формируемой правовой базе развития холдингов минимум две их сущностные особенности. Во-первых, инкорпорируемые в холдинг компании по сути лишаются возможности реализовывать собственную стратегию поведения на рынках, а цена ошибки поглощающего предприятия ("матери") резко возрастает (тем более, что разницы между "дружественным" и "враждебным" поглощениями российское законодательство не определяет). Во-вторых, возможности холдингового способа интеграции с точки зрения влияния на ход экономических процессов и на структурную трансформацию промышленности настолько велики, что процессы создания и функционирования крупных холдингов должны контролироваться государством (разумеется, в стратегическом, а не в оперативно-хозяйственном аспекте).

Второй тезис особенно существен: центры холдингового контроля, притягивая к себе все большие финансовые, материальные и кадровые ресурсы страны (например, согласно экспертным оценкам, в системе холдинга "Интеррос" занято уже более 2 млн. человек), становятся реальным инструментом реструктурирования экономики, причем их действия прежде всего связаны с собственными коммерческими интересами, в первую очередь со сферами быстрого оборота капитала (пункт №1 с.л. стр. 37).

**1.2. Организационное обеспечение.**

В странах с развитой рыночной экономики использование холдинговых принципов - естественный результат организационно-хозяйственного развития крупнокорпоративного интегрированного бизнеса. В российской же экономике с кризисным состоянием большинства ее промышленных сфер формирование холдингов важно рассматривать прежде всего в структурно-реформационном аспекте. В данном контексте представляется обязательным проведение на федеральном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях работы по: 1) неформальной углубленной экспертизе деятельности промышленных предприятий с целью выявления жизнеспособной и конкурентоспособной части производственного потенциала; 2) определению перечней научно-технических и промышленных областей, принципиально важных для сохранения конкурентоспособности на внешних и внутренних рынках; 3) концентрации ресурсов государства и коммерческого (частного) капитала для развития конкурентоспособных областей науки и промышленности; 4) нахождению стратегических инвесторов, готовых вкладывать средства в коммерчески эффективные проекты.

Поскольку работа по формированию конкурентоспособных холдинговых структур должна инициироваться прежде всего собственником, представляется важным провести принципиальный методический подход к разработке организационного проекта холдингового объединения, основанный на инициативах государства-собственника, заинтересованного в управляемой реализации приоритетных проблем жизнеобеспечения и социально-экономического развития. При этом у государства есть следующие возможные варианты действий: 1) создание на базе передачи госпакетов акций подконтрольного основного общества, регулирующего деятельность дочерних фирм; 2) приватизация базового госпредприятия (или взаимоувязанной "цепочки" госпредприятий), которое становится основным обществом холдинга с контрольным пакетом акций у государства; 3) придание статуса основного и дочерних предприятий ряду федеральных унитарных предприятий; 4) содействие установлению договорных отношений или расстановке ключевых управленческих кадров в системе предприятий холдинга. В соответствии с этим подходом перечень рекомендуемых типов холдинговых структур, инициируемых государством, выглядит следующим образом.

1. Программно-целевые холдинги, создаваемые федеральной или региональной исполнительной властью в качестве организационно-экономического инструмента управления промышленно ориентированными целевыми программами федерального, субфедерального или местного уровня. Холдинги данного типа могут стать действенным рычагом повышения реализуемости федеральных и региональных целевых программ при соблюдении следующей совокупности условий.

Во-первых, результаты выполнения программных мероприятий имеют народнохозяйственное и коммерческое значение; программируемые продукты к моменту их появления на рынке конкурентоспособны и обеспечены платежеспособным спросом.

Во-вторых, критерии реализуемости и управляемости четко учитываются при принятии решений о финансировании конкретных приоритетных программ. Предприятие, претендующее на роль генерального подрядчика, гарантирует (при его официальном включении в состав участников программы) проведение необходимых мероприятий по своему преобразованию в холдинговую компанию.

В-третьих, при организации конкурса на участие в целевой программе холдинговым компаниям (особенно тем, в которых государству принадлежит крупный пакет акций) должен отдаваться безусловный приоритет; это относится и к крупным интегрированным структурам, способным предоставить банковские гарантии возврата централизованных средств или гарантии солидарной ответственности по обязательствам.

В-четвертых, наличие организационных предпосылок для возложения функций генерального подрядчика на интегрированную хозяйственную структуру, фактически или потенциально являющуюся холдингом, - неотъемлемый элемент предварительных обоснований целевой программы. Реализация выявленных предпосылок в виде принятия мер по установлению холдинговых отношений среди предприятий-участников предусматривается в обеспечивающих разделах программы.

В-пятых, к моменту принятия решения о финансировании программы холдинговыми отношениями охватывается основное "ядро" ее предприятий-участников.

Принципиальная схема функционирования программно-целевого холдинга применительно к типичному случаю, когда целевая программа включает в себя несколько подпрограмм, показана на рисунке. С учетом конкретной конфигурации программных мероприятий и собственнической ответственности возможно использование также модифицированных организационных структур программно-целевых холдингов, в которых все дочерние структуры жестко сориентированы на основное предприятие (пункт №5 с.л. стр. 61-62).

Предлагаемая модель холдинговых отношений является инструментом разрешения нередко возникающих противоречий между головным предприятием и предприятиями нижестоящих ступеней кооперации, не желающими "вписываться" (по оценкам, срокам, и т.д.) в ранее достигнутые договоренности по выполнению крупного контракта. Понятно, что реализация организационного оргпроекта "программного холдинга" может потребовать не только определенного времени, но и затрат. Финансирование последних (на проработку трастового договора с государством и договора с дочерними предприятиями, на приобретение акций) безусловно должно предусматриваться программой.

2. "Экспортоориентированные" холдинги, проектирование которых может быть актуальным при реформировании (реструктурировании) ряда отраслей (в том числе оборонного и авиакосмического комплексов). Соответствующий алгоритм действий государства (на примере оборонной промышленности) таков. Во-первых, - уточнение фактически реализуемых направлений экспортной деятельности предприятий оборонной промышленности, включая поставки отечественного оружия (по совокупности заключенных контрактов) и вывоз изделий и технологий "двойного назначения", а также конверсионной продукции, созданной в рамках федеральных программ.

Во-вторых, - прогнозирование возможного развертывания новых направлений экспортной деятельности предприятий оборонной промышленности (в соответствии с прорабатываемыми экспортными контрактами, федеральной конверсионной программой и другими обстоятельствами).

В-третьих, - определение перечня предприятий и организаций (самого оборонного комплекса и других отраслей), реализующих полный спектр работ и услуг в рамках фактически выполняемых и планируемых экспортных проектов.

В-четвертых, - получение и анализ таких данных, позволяющих оценить роль и экспортный потенциал отобранных предприятий и организаций, как: 1) полное наименование, почтовые реквизиты и организационно-правовой статус юридических лиц; 2) сведения о вхождении предприятия в какие-либо объединения юридических лиц (в акционерные промышленные компании, финансово-промышленные группы, ассоциации, холдинги, и т.п.), его роли в объединении и характере его обязательств; 3) наименование банка, обслуживающего предприятие, его организационно-правовой статус, состав учредителей, уставной капитал; 4) информация о структуре собственности предприятия и глубине конверсии, о его финансовом состоянии, об объемах экспортных поставок в базисном и текущем периодах; 5) характеристика материально-технической базы и кадрового потенциала, непосредственно участвующих в реализации экспортных проектов (работ, услуг); 6) сведения об основных производственных связях предприятия, обусловливающих возможность выпуска и качество экспортных видов изделий, а также о наличии отечественных предприятий, способных конкурировать с фактическими участниками экспортных проектов; 7) оценка доли ресурсного потенциала предприятия (в его общей величине), реально задействуемого в создании и выпуске экспортной продукции (по показателям удельных весов: производства экспортных изделий в общих объемах производства, активной части основных фондов и промышленно-производственного персонала, используемых в производстве изделий на экспорт, экспортных НИОКР в общем объеме научно-технической продукции).

В-пятых, - моделирование технологических цепочек предприятий и организаций, участвующих в реализации экспортных проектов, с одновременным включением содержательных характеристик данных предприятий, определяющих возможность их вхождения в новые потенциально эффективные объединения. По итогам этого моделирования в разрезе рассматриваемых экспортных проектов формируется перечень предприятий, организаций, одновременно удовлетворяющих следующим требованиям: 1) отсутствие ограничений (непреодолимых; преодолимых с трудом и при использовании всех возможных рычагов воздействия инициирующей организации; преодолимых, но с неизбежным возникновением негативных социально-экономических последствий для будущего объединения) в плане решения вопроса о создании холдингового объединения; 2) наличие научного и производственного потенциала (у конкурентов), без привлечения которого невозможно обеспечить создание и производство экспортной продукции в соответствии с условиями контракта (по сути этот потенциал может представлять собой "ядро" будущей холдинговой корпорации).

В-шестых, - проведение углубленной экспертизы финансового состояния отобранных групп предприятий, оценка необходимых мер внешней ресурсной поддержки будущей корпорации.

В-седьмых, - подбор организаций, обеспечивающих эффективное функционирование финансовой и сбытовой инфраструктуры группы (банки, инвестиционные институты, внешнеторговые компании) с учетом специфики экспортных контрактов и общего финансового состояния предприятий-участников.

В-восьмых, - решение вопроса о необходимых мероприятиях по созданию холдинга (например, относительно учреждения новой структуры или закрепления управляющих функций за уже действующей). При этом во внимание принимаются следующие факторы: 1) правовой статус преобладающего числа участников группы; 2) удельный вес госзаказа в общем объеме производства по группе; 3) степень уникальности технологического потенциала предприятий, их роль в обеспечении национальной (технологической) безопасности государства; 4) степень необходимости привлечения дополнительных внешних инвесторов для реализации экспортных задач; 5) возможность и целесообразность реструктурирования отдельных предприятий группы (вычленения цехов, участков, непосредственно влияющих на реализацию экспортных проектов) для освобождения группы от "балласта" неликвидных активов и непроизводительных затрат; 6) наличие в проектируемом альянсе явных лидеров по научному или производственному потенциалу; 7) возможность консолидации активов (собственности) в рамках головного предприятия (центральной компании) объединения на основе передачи имущественных прав, пакетов акций, и т.д.; 8) принятие отдельного нормативного акта правительственного уровня по созданию новой корпоративной структуры (пункт №5 с.л. стр. 63-67).

3. Проблемные (научно-технические) холдинги могут создаваться в целях консолидации деятельности перспективных НИИ и КБ, способных решать крупные научно-технические или иные стратегические проблемы общероссийской или региональной значимости. Проектирование научно-технического холдинга предполагает, во-первых, четкое уяснение исполнительной властью номенклатуры направлений НИОКР (направлений сохранения и развития научно технического потенциала), необходимых для реализации приоритетных задач промышленного развития.

Во-вторых, - определение перечня НИИ и КБ, реально функционирующих и реализующих тематические планы в русле приоритетных направлений НИОКР.

В-третьих, - получение и анализ информации, позволяющей оценить потенциал (научный, финансовый, кадровый) этих организаций, равно как и выявить их статус, характер взаимодействия между собой и с промышленностью. Речь идет об информации относительно: 1) собственника базовых объектов интеллектуальной собственности в рамках выделенных направлений НИОКР; 2) юридического статуса и месторасположения НИИ и КБ; 3) доли научно-технического потенциала (активов) каждого НИИ и КБ, непосредственно связанной с реализацией одного или нескольких приоритетных направлений НИОКР; 4) наличия центров акционерного контроля цепочек научно-технических организаций (конкретных НИИ и КБ или промышленных предприятий-пользователей НИОКР); 5) общефинансового состояния научно-технических организаций, необходимости их финансовой санации или общего реструктурирования.

В четвертых, - оценку возможности создания научно-технического холдинга на основе передачи принадлежащих государству акций или объектов интеллектуальной собственности в уставной капитал основной (материнской) компании. В качестве последней способны выступить лидирующие по научно-техническому направлению НИИ или КБ либо промышленное предприятие-потребитель соответствующей научно-технической продукции.

4. Транснациональные холдинги могут инициироваться государствами стран СНГ в целях управляемой реализации принятых долгосрочных межгосударственных экономических программ или совместных промышленных приоритетов. Проектирование транснациональных холдингов предполагает, во-первых, определение состава российских и зарубежных предприятий (организаций), деятельность которых непосредственно связана с реализацией экономических задач межгосударственной значимости.

Во-вторых, - оценку экономической роли российских и зарубежных предприятий в реализации конкретных межгосударственных программ, выявление "лидирующей" и "ведомой" сторон.

В-третьих, - анализ организационно-правового статуса и структуры собственности данных предприятий, выявление фактических или потенциально возможных центров акционерного контроля по общей совокупности юридических лиц или отдельно по группе российских и зарубежных предприятий.

**1.3. Особенности организационного проектирования холдинговых корпораций.**

Создание крупных холдинговых структур в российской экономике проходило главным образом в процессе приватизации госпредприятий и стимулировалось государством в виде передачи государственных пакетов акций в уставные капиталы основных обществ. Холдинговые отношения в рамках официально зарегистрированных ФПГ практически не развивались в последние годы в силу слабости центральных компаний, борьбы крупных коммерческих банков за наиболее "выгодные" предприятия группы, необработанности нормативно-правовой базы холдингов. В то же время стремление к реструктурированию корпоративного менеджмента на холдинговых принципах весьма распространено, хотя, к сожалению, не дополняется долгосрочной и кропотливой работой по консолидации пакетов акций.

С учетом многообразия разновидностей холдинговых отношений для оргпроектирования, о котором идет речь, существенно различение двух типов холдингов: "жесткого", основанного на владении собственностью дочерних компаний, и "мягкого", задействующего договорные и прочие отношения в регулировании совместной деятельности. Формирование холдинговой группы в зависимости от конкретных обстоятельств может происходить посредством: 1) образования новой материнской компании, которая наделяется адекватными пакетами акций контролируемых предприятий (приобретает эти пакеты); 2) реализации соответствующих функций уже сложившимся центром акционерного контроля.

Содержание оргпроектов создания холдингов (в отличие от других корпоративных структур) должно обязательно предусматривать:

1) специальные обоснования необходимости придания статуса дочерних определенным предприятиям (иначе говоря, нужен четкий ответ на вопрос о том, почему без такого статуса они не смогут эффективно хозяйствовать на рынках; соответственно следует прояснить, зачем определенному предприятию статус основною);

2) оценку величины контрольного пакета акций, дающего право на реализацию холдинговых отношений;

3) мероприятия по защите прав владельцев мелких пакетов акций;

4) распределение функций управления между основным и дочерними предприятиями;

5) способы реализации управленческого контроля основным предприятием (например, путем назначения своих представителей в органы управления дочерними фирмами);

6) методы консолидации учета и отчетности, границы изъятия прибыли дочерних структур, объемы затрат на содержание основного предприятия, включаемые в финансовые обязательства дочерних фирм (пункт №6 с.л. стр. 27).

Проекты холдингов должны также содержать убедительные (для антимонопольных органов) доказательства того, что экономическая концентрация в их рамках не будет препятствовать рыночной конкуренции. В процессе оргпроектирования важно также проанализировать все возможные аспекты легитимности будущей сделки по поглощению. Как правило, глубокий юридический аудит в таких проектах весьма полезен. В случае создания холдинга на базе договорных отношений необходимо предусматривать в составе оргпроекта обоснование набора тех управленческих функций (работ), принятие решений по которым принадлежит основному предприятию. Таким образом, речь может идти не о холдинге с контролем в полном объеме, а о "частичном холдинге", где определенные виды управленческой деятельности ведутся дочерними структурами вполне самостоятельно (пункт №4 с.л. стр. 24).

**2. Конверсия в российском ВПК.**

**2.1. Анализ ситуации в военной промышленности в 1992-1994 годах.**

Практическая реализация конверсии в Российской Федерации ведется уже свыше десяти лет. Было бы несправедливо говорить об отсутствии здесь положительных результатов вообще, но они, безусловно, далеки от желаемых. Как широко признано, в 1992-1993 гг. российская конверсия протекала обвально и по сути неуправляемо, что уже само по себе является серьезнейшей негативной характеристикой. В1992 г. по сравнению с предыдущим годом объем оборонных заказов сократился на 67%, заказов на производство вооружений и военной техники - почти на 45%, экспорт оружия и спецтехники - более чем в 2,5 раза. По разным видам продукции снижение государственных закупок военной техники составило в 1992 г. от 40 до 97% .-В 1993 г. под влиянием конверсионных процессов доля идущих на военные цели изделий в общем выпуске промышленной продукции сократилась до 31% (в 1990 г, - 52%)3.

Я считаю, что одна из основных причин, приводящих к неэффективности проводимой конверсии, состоит в отсутствии конкретного механизма ее осуществления - и в организационном, и в правовом, и в экономическом аспекте. Создание и действенность такого механизма в свою очередь предполагают ясное определение целей, которые имеется в виду достичь в перспективе. Главная из них - устойчивая работа конверсируемых предприятий оборонно-промышленного потенциала (ОПП) в условиях рынка, рациональное использование ее результатов. Для этого прежде всего требуется структурная перестройка оборонной промышленности, обеспечивающая военно-техническую и экономическую независимость Российской Федерации в современных социально-экономических условиях. Я думаю, что структурный фактор должен быть одним из важнейших в процессе рыночной трансформации государственных предприятий бывшего ВПК. С тем, чтобы лучше оценить ее перспективы, представлю краткий анализ экономического положения ряда конверсируемых предприятий в 1993 г.

Воспользовавшись данными обследования, проведенного Центром экономической конъюнктуры при правительстве России в 1993 г. с охватом 140 оборонных предприятий. Я выяснил, что несмотря на снижение в 1993 г. по сравнению с 1992 г. количества предприятий, оценивающих различные аспекты своей деятельности как ухудшающиеся, а также некоторый рост положительных оценок, общая экономическая ситуация на оборонных предприятиях, особенно в производстве ракетно-космической, электронной техники, признавалась сложной. Персонал двух из каждых трех обследованных предприятий "оборонки" в целом оценивал свое финансово-экономическое; положение как деградирующее. Основную причину такого положения предприятий большинство их руководителей видело не в снижении объема военных заказов и не в трудностях сбыта, а в нестабильности финансов в условиях продолжающегося разрастания взаимных неплатежей. Так, обнаружилось, что уменьшение военных заказов считало основной причиной ухудшения экономического положения конверсируемых предприятий только 17% руководителей, тогда как 57% полагали, что эта причина заключена в подрыве финансовых взаимоотношений в стране: непоступлении платежей от заказчиков, непосильно высокой ставке процента за кредит, нечеткой работе банков.

Особо следует сказать о том, что в оборонных отраслях в 1993 г. развивался, несмотря на имевшиеся в их отношении определенные ограничения, процесс акционирования: из 140 обследованных 24 предприятия (17%), уже обрели статус акционерных. Эти предприятия в большей мере, чем государственные, ориентированы, судя по данным указанного обследования, на складывающееся соотношение предложения их продукции и спроса на нее. Об определенной уверенности в будущем свидетельствует, в частности, то, что руководители 17% акционированных предприятий выразили намерение в 1994 г. увеличить численность работающих; на государственных же предприятиях соответствующая доля составила лишь 6%. Преимущества акционирования обнаруживаются и с позиций уровня загрузки производственных мощностей по выпуску гражданской продукции: только у каждого девятого акционированного предприятия он не достигает половины, тогда как среди государственных - у каждого четвертого. Доля предприятий, работавших в 1993 г. в сокращенном режиме или на грани остановки, в государственном секторе ОПП была выше, чем у акционированных оборонных предприятий: 51% против 41%. В свете сказанного понятно, почему многие опрошенные руководители связывают будущее с их реорганизацией, приватизацией, акционированием (пункт №3 с.л. стр. 24).

Приведенные выше данные достаточны, на мой взгляд, для вполне определенного вывода: оборонным предприятиям необходимы новые формы управления денежным и реальным капиталом. Таким формам (впрочем, вне связи с ОПП) в последнее время в нашей литературе уделяется все больше внимания, не обойдена ими и такая специфическая форма как холдинг.

**2.2. ВПК индустриально развитых стран.**

В этой связи представляется целесообразным дать небольшой обзор с целью хотя бы очень краткого рассмотрения опыта организации деятельности оборонных предприятий в индустриально развитых странах.

Их военная промышленность, как правило, представляет собой не определенное количество предприятий соответствующей специализации, а группы ориентированных на удовлетворение военных нужд отраслей. Большинство западных фирм, работающих на "оборонку", выпускает и военную, и гражданскую продукцию одновременно, причем в рамках отделенных друг от друга производств. Важно также подчеркнуть, что проводится курс на высокую степень диверсификации в отношении, с одной стороны, гражданской и военной продукции, с другой - типов вооружений и военной техники. Организационно-структурная форма построения таких военных фирм - многоотраслевые корпорации. При этом управление фирмой основывается обычно на принципе децентрализации. Диверсифицированная корпорация или концерн существует, таким образом, в виде разветвленной группы акционерных компаний, связанных друг с другом системой участий. Если долевое участие менее 50%, то компания считается ассоциированной, если более 50% - дочерней по отношению к преобладающей фирме (пункт №3 с.л. стр. 24-25).

Чтобы достигнуть удовлетворительной управляемости в такой многоотраслевой системе, необходим финансовый стержень. Эту роль и берет на себя холдинг. Таких компаний у концерна может быть несколько. В настоящее время практически все крупнейшие военно-промышленные корпорации Запада имеют подобную форму организации, предполагающую наличие в их составе финансового центра - холдинга. Такая организация органично вписывается в структуру концерна потому, что центральная тенденция в организационном устройстве крупной многоотраслевой корпорации военно-промышленной сферы - это усиление автономии коммерческой деятельности отдельных подразделений. Внутри концерна многие подразделения обладают большей или меньшей коммерческой самостоятельностью в зависимости от их роли в реализации финансовой стратегии всей корпорации. В ряде случаев материнская холдинг-компания, владеющая контрольным пакетом акций дочерней, осуществляет лишь первоначальные инвестиции в ее бизнес, а затем руководит использованием полученных прибылей. Остальные аспекты деятельности таких дочерних фирм базируются на самофинансировании и автономны от коммерческих операций всей корпорации, включая и решение вопросов диверсификации, т.е. проникновения в другие отрасли, среди которых вполне могут быть и такие, что не имеют между собой никакой технологической связи.

Даже предпринятый здесь очень беглый экскурс достаточен для того, чтобы понять: в странах с развитой рыночной экономикой фирмы, выпускающие только гражданскую продукцию, однотипны по своей организационной структуре с компаниями, имеющими в своем составе военные производства. Я полагаю, что создание холдингов (другими словами говоря, финансово-промышленных групп) в оборонном секторе экономики представляет собой завершающую составляющую процесса рыночной трансформации государственных оборонных предприятий в ближайшем будущем.

**3. Формирование оборонно-промышленного потенциала в первой половине 90х годов.**

Изложенные позиции позволяют подойти к перспективе развития холдинговых структур в российском военном производстве. Здесь прежде всего необходимо отметить, что экономическая база для возникновения холдингов в нашей стране появилась в процессе акционирования государственных предприятий, развития фондового рынка, реорганизации финансовой системы. Определяющим, хотя и узкоориентированным правовым документом, непосредственно регулирующим холдинговые отношения, и на сегодня остается Указ Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392, которым утверждено временное положение «О холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества" . Примерно через год, 5 декабря 1993 г., появился Указ Президента РФ № 2096, которым утверждено положение "О финансово-промышленных группах и порядке их создания" . Отмечу еще, что в первоочередных мерах Правительства, подлежащих реализации в соответствии с посланием Президента РФ Федеральному собранию "Об укреплении Российского государства (основные направления внутренней и внешней политики)" структурным преобразованиям в промышленности, связанным с формированием многоотраслевых компаний, холдингов, финансово-промышленных групп, отводится заметная роль (пункт №3 с.л. стр. 25).

Я думаю, что создание на базе предприятий ОПП Российской Федерации холдинговых структур прежде всего должно преследовать стратегические цели, предполагающие разрешение не только сегодняшних, но и завтрашних проблем. Оборонно-промышленный холдинг, очевидно, будет объединять предприятия с различными формами собственности: и государственной, и негосударственной. Стратегический менеджмент такого холдинга должен будет охватывать процесс выработки основополагающих принципов и целей корпоративного развития, поиск соответствующих стратегий, основанный на анализе и прогнозировании возможных вариантов, комплексном планировании деловой политики для разных хозяйственных

горизонтов и иерархических уровней организационной структуры. При этом реализация выработанных стратегических военных программ обязательно должна строго и четко контролироваться.

Процесс стратегического планирования, служащий основой для всех видов планирования в рамках холдинговой структуры, должен будет опираться на базовый гарант комплексного стратегического прогноза развития военно-промышленной компании. Главные направления управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования оборонно-промышленного холдинга, по моему мнению, таковы: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; маркетинг; управление транспортными потоками; планирование прибыли; обучение персонала; осуществление целенаправленной кадровой политики.

О холдингах в системе ОПП сегодня уже нельзя говорить только лишь в плане перспективы. Уже в 1992 году шел реальный процесс структурных преобразований, приближающий их формирование в системе нашего ОПП. Значительных позитивных результатов в этом направлении пока еще мало, но тем не менее они есть и заслуживают самого серьезного внимания. Например акционерное общество "Санкт-Петербургская Военно-промышленная корпорация" (СПб ВПК), учрежденная в конце 1992 г. Оно объединяет 19 предприятий, и все они - оборонные. В частности, в СПб ВПК вошла московская "Военно-промышленная инвестиционная компания". Экономические позиции этих предприятий поддержали четыре крупных банка, имевшие в 1993 г. 43,75% голосов (среди других учредителей самым весомым пакетом акций первого выпуска располагала эстонская многопрофильная фирма "АБЕ Интернейшнл" - 4,2%) (пункт №3 с.л. стр. 25-26).

Таким образом, можно констатировать хорошую стартовую подготовку корпорации, особо выделив участие в ее деятельности банков, выступающих, как известно, определяющим ядром ФПГ. Согласно уставу, цель деятельности корпорации состоит в том, чтобы содействовать формированию организационно-экономических условий для структурной перестройки ВПК и развития в интересах общества перспективных предприятий отраслей промышленности. В условиях конверсии корпорация должна помочь оборонным предприятиям в существенной мере сохранить занятость, а переключение их уникального технологического потенциала на выпуск конкурентоспособных товаров мирного назначения сочетать с продолжением и совершенствованием работы на нужды обороны.

Инвестиционная политика СПб ВПК нацелена на то, чтобы объединять средства государственных производственных единиц со средствами граждан и капиталами предпринимателей для поддержания и развития высокого технологического потенциала. Осуществляется это путем финансовых вложений в укрепление материального производства и рыночных инфраструктур. Однако очень скоро обнаружилось, что уставного капитала, сформированного на момент регистрации корпорации, совершенно недостаточно для серьезных инвестиций. С целью привлечения дополнительного капитала корпорация практически сразу же после ее образования приступила к реализации второго выпуска акций.

В 1993 г. три четверти инвестиций было направлено в краткосрочные, дающие отдачу в течение года, проекты: финансирование выпуска на оборонных заводах пользующейся спросом гражданской продукции, торговая деятельность, в том числе и внешнеэкономическая, финансовые операции в конверсионной сфере, приобретение высокодоходных ценных бумаг. Но никоим образом не снимались с повестки дня долгосрочные проекты: финансирование выпуска оборудования для фермерских хозяйств, для пищевой, нефтяной и газовой промышленности; создание систем контроля и мониторинга экологической обстановки, в том числе для АЭС; разработка высоких технологий для аэрокосмических отраслей; и др. Всю инвестиционную политику в корпорации определяет постоянно действующий орган - инвестиционный совет. В его компетенцию входит также экспертиза наиболее крупных проектов и защита интересов акционеров (пункт №3 с.л. стр. 27).

К концу 1993 г. было завершено формирование совершенно новой схемы инвестиционной политики с участием иностранных фирм. Но еще раньше, в феврале 1993 г., началась реализация контракта между двумя зарубежными консалтинговыми фирмами, корпорацией и объединением "Импульс". Согласно этому контракту, тогда впервые в ходе конверсии иностранными специалистами проводились аудиторская проверка и разработка технико-экономического обоснования возможности акционирования отдельных подразделений оборонного предприятия с созданием на их базе совместного предприятия по выпуску конкурентоспособной на западном рынке продукции. Думается, что опыт, полученный в ходе реализации контракта, стал достоянием и других предприятий ОПП .

Конечно, любые инвестиции возможны только при наличии средств. Уже к середине марта 1993 г. было реализовано 85 тыс. акций СПб ВПК второго выпуска (пункт №3 с.л. стр. 28).

Особо следует подчеркнуть: в центре деятельности корпорации - то, что принято называть "человеческим фактором". СПб ВПК сознательно тормозил продажу ценных бумаг предприятиям и организациям, делая основной упор на работу с теми, кто тогда трудился в корпорации или трудился в ней до ухода на пенсию. Такой курс вполне оправдался. Людей привлекли не только ожидаемые дивиденды, но и доступная цена акций. Значительную активность в приобретении акций корпорации проявляют и военнослужащие.

**Заключение.**

В заключение отмечу, что особая актуальность и исключительная острота задач совершенствования регулирования и проектирования корпораций холдингового типа в российской экономике были обусловлены: отсутствием специального законодательства в данной сфере, а также явной непроработанностью ключевых аспектов холдинговых отношений в законодательстве об акционерных обществах и ФПГ; экспансией холдинговых отношений прежде всего в стратегических и наиболее прибыльных сферах, где цена ошибок в области организационных трансформаций была чрезвычайно высока; самой сущностью холдинговых отношений, обуславливавших на фоне низкой в целом корпоративной культуры повышенной стремление к монополии, диктату материнских фирм в решении финансовых и кадровых вопросов, закрытости информации о структуре собственности о финансовых потоках.

Я считаю, что для обеспечения устойчивой работы предприятий оборонного комплекса, успешного продвижения их на пути рыночных преобразований в первой половине 90х годов крайне необходимо было проведение органами законодательной и исполнительной власти комплекса организационно-правовых и экономических мер, способных ускорить реформирования экономических отношений и преодоление кризисной ситуации в военно-производственной сфере.

Имея, в частности, в виду обеспечение равноправия правовых и экономических условий деятельности оборонных предприятий всех форм собственности: упорядочение механизма хозяйствования государственных оборонных предприятий,

Сегодня уже не только теория, но и наша собственная отечественная практика показывает: современный рынок военной продукции не может функционировать как скопление автономных хозяйств, каждое из которых выступает само по себе, переходит на выпуск гражданской продукции и ведет при этом успешную конкурентную борьбу. В данном контексте и встает, как вполне практически актуальная, проблема формирования и использования холдингов.

Создание государственных оборонных холдинговых компаний как новых эффективных организационно-хозяйственных форм функционирования нашего ОПП позволило его предприятиям не только выжить в условиях сокращения бюджетного финансирования на военные цели на протяжении 90х годов, но и полнее насытить емкий внутренний товарный рынок страны и увеличить предложение отечественной конкурентоспособной продукции на рынках зарубежных стран. Главное же в том, что это будет играть важнейшую роль в обеспечении необходимой степени военной безопасности России.

**Литература.**

1. // Хозяйство и право. 2001 г. №8 Шитнина И. стр. 32-40

«Положение о совете холдинговой компании как внутренний документ холдинга»

2. // Вопросы экономики. 2000 г. №9 Кузнецов П. стр. 34-48

«Государственные холдинги как механизм управления предприятиями госсектора»

3. // РЭЖ 1994г. №10 Морозов Л. стр. 24-28

«Холдинг как будущее организации российского военного производства»

4. // РЭЖ 1997г. №2 Мильчакова Н. стр. 19-25

«К проблеме холдингового контроля над промышленным капиталом»

5. // РЭЖ 2000г. №5,6 Винслав Ю. стр. 57-68

«Становление холдинговых компаний: правовое и организационное обеспечение»

6. // ЭКО 1995г. №6 Хенкин М. стр. 27

«Холдинг»