

Тарасов А.И.

аспирант Южно-Российского государственного
технического университета, г. Новочеркасск
vmailkeys@yandex.ru

ХОЛДИНГ И МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ЕГО «ДОЧЕК»

**разработка механизма управления развитием предприятий
в составе холдинговых компаний**

Аннотация

В статье анализируется политика холдинговых компаний, функционирующих в условиях кризисной экономики, рассматривается механизм управления развитием дочерних предприятий, входящих в состав холдинга.

Ключевые слова: холдинговые компании, управление предприятием

В условиях мирового экономического кризиса для предпринимателей становится весьма актуальным квалифицировать организационную форму своего бизнеса для того, чтобы получить определенные преимущества, а также оградить себя от ответственности за нарушение требований действующего законодательства.

Преимущества холдинговых компаний обусловлены тем, что они являются объединениями различных предприятий, дополняющих друг друга и находящихся под общим руководством.

Эти преимущества заключаются в следующем:

- холдинги более эффективно внедряют технические новшества;
- они легче добиваются снижения общих издержек;
- объединения, имеющие общее руководство, предоставляют отдельным

предприятиям большие возможности по созданию запасов сырья и товаров; – разноплановость входящих в холдинги предприятий позволяет, с одной стороны, в меньшей степени зависеть от конъюнктуры рынка, а с другой – добиваться лучших результатов в условиях конкурентной среды;

– мобильность холдинговых компаний дает им дополнительные возможности во взаимодействиях с государственными органами (1).

При этом осуществление предпринимательской деятельности в холдинговой форме влечет за собой целый ряд правовых последствий, в том числе с позиций антимонопольного законодательства, регулирующего «группу лиц», с позиций налогового законодательства, предусматривающего особенности налогообложения холдинговых компаний налогами на прибыль, на добавленную стоимость, а также

с учетом специальных требований к ценообразованию в системе взаимозависимых лиц.

Пропорции распределения чистой прибыли

Российские холдинговые компании, контролирующие отдельные предприятия, могут с максимальной отдачей использовать достижения своих дочерних структур и оптимизировать совокупную прибыль. Дочерние предприятия как самостоятельные хозяйственные субъекты осуществляют определенную финансово-экономическую деятельность и дивидендную политику. Они будут более эффективными, если их формирование проходит в рамках всей холдинговой компании. Предприятию часто не хватает оборотных средств для осуществления хозяйственной деятельности. Именно холдинговые отношения позволяют безболезненно получить их от головной компании, имеющей в зависимой компании долю более 50% (2).

Нехватка денежных средств восполняется и через договор займа. Но чтобы у налоговых органов не возникло желания привязать получение заемных средств с зачетом НДС по оплаченным поставкам или услугам, можно конкретно указать, что заем целевой, например, на уплату налоговых платежей. Обеспечение внутри холдинговой компании единого налогового и финансового планирования, корпоративные схемы налогового планирования, направленные на снижение налоговых потерь, могут быть основаны, в частности, на рациональном распределении деятельности подразделений внутри холдинга, на внутреннем ценообразовании и создании участниками холдинга централизованных фондов (резервов).

Дивидендная политика в холдинговой компании должна учитывать сильные и слабые финансовые аспекты ее дочерних предприятий, обеспечивая оптимальное распределение их совокупных ресурсов.

Перед руководством холдинга всегда стоит выбор одной из нескольких альтернатив:

- реинвестировать чистую прибыль в свои дочерние предприятия;
- направлять ее в инвестиционные проекты, не связанные с холдингом;
- увеличивать доли выплат учредителям (акционерам).

Известно, что низкие выплаты дивидендов оказывают сильное негативное воздействие на акционеров и часто являются свидетельством низкой конкурентоспособности холдинга. Поэтому установление оптимальных пропорций распределения чистой прибыли имеет большое значение.

Формы контроля за управляемым хозяйственным обществом

Для рационального управления можно выделить три формы контроля за управляемым хозяйственным обществом:

- 1) акционерный контроль, или контроль собственностью. Органы управления получают возможность принятия или отклонения решений, в том числе по вопросам формирования персонального состава органов управления (совета директоров, коллегиального исполнительного органа), назначения единоличного исполнительного органа;
- 2) производственно-хозяйственный контроль, или контроль за собственно предпринимательской деятельностью, производством, реализацией продукции (работ, услуг);
- 3) финансовый контроль как обеспечение влияния на распределение финансовых потоков (3).

Как правило, сфера финансового управления для большей части крупных холдинговых компаний остается централизованной, иначе говоря, центром инвестиций является компания в целом. Это необходимо для того, чтобы обеспечить эффективный механизм внутреннего перелива капитала и не допустить «распыления» ресурсов. В силу того что полностью централизованное инвестиционное планирование в крупной компании невозможно вследствие большого масштаба деятельности, полномочия по локальным инвестициям могут делегироваться на места. Как правило, для дочерних предприятий, входящих в состав любого холдинга, по капитальным вложениям и привлечению средств устанавливаются верхние лимиты. При этом крупномасштабные инвестиционные

проекты планируются централизованно и финансируются из единого фонда накопления либо за счёт централизованно привлекаемых ресурсов.

Механизм управления развитием предприятий, входящих в холдинг

На рисунке (см. ниже) представлен разработанный автором механизм управления развитием предприятий, входящих в холдинг.

Сущность механизма управления состоит в следующем. Для объективного распределения дивидендов и инвестиций необходимо руководствоваться комплексом показателей, характеризующих финансовую устойчивость холдинга и его дочерних компаний.

С этой целью выбирается перечень показателей по каждому дочернему



Рис. Механизм управления развитием предприятий, входящих в холдинг

предприятию, определяющий приоритеты развития для всего холдинга. В соответствии с этими показателями холдинг, в зависимости от конкретной ситуации, занимается либо изменением дивидендов, либо распределением инвестиций для развития предприятий. Полагаем, что инструментом для реализации этой схемы может служить бюджетирование.

Исследования показали, что российские холдинговые компании, контролирующие отдельные предприятия, должны с максимальной отдачей использовать достижения своих дочерних структур и оптимизировать совокупную прибыль. Для достижения этой цели необходимо создание механизма управления развитием дочерних

предприятий, позволяющего выделить наиболее результативные из них для последующего их инвестирования.

Литература

1. Авельцев Д. Ю. Анализ существующих систем управления в РФ и за рубежом. – М, 2002.
2. Луконин И. С. Факторы стратегии управления активного экономического развития интегрированной корпорацией // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4.
3. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001.

pp

Tarasov A.I.

*Postgraduate Student, South-Russian State Technical University,
Novocherkassk*

Working Out the Mechanism of Managing the Development of Enterprises as a Part of Holding Companies

Abstract

The article analyzes the policy of holding companies, operating in a crisis economy. It considers the mechanism of managing the development of daughter enterprises which are part of the holding.

Keywords: holding companies, enterprise management