МИССИЯ КОМПАНИИ

ХОЛДИНГОВЫЕ КОМПАНИИ:

ОПЫТ

ОРГАНИЗАЦИИ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ

И

ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Ярославль 2002г.

В.С. Гнатко

холдинговые компании.

Опыт организации и функционирования.

г.Ярославль ООО "ЭЛЕКТРО-СЕРВИС" 2002 ББК 65.9/2/ - 18

Гнатко В.С. Холдинговые компании. Опыт организации и функционирования. Научно-популярное издание. Ярославль, Издательский центр ООО "Электро-Сервис", 2002г. 152 с.

ISBN 5-901466-01-2

В настоящей книге представлены концепции и методические подходы к вопросам реформирования предприятий в условиях рыночных преобразований. Подробно рассматриваются организационно-правовые аспекты создания и функционирования холдинговых компаний, образуемых в результате реформирования хозяйственных обществ за счет выделения из состава реформируемого общества или создания новых дочерних обществ. Автором приводятся практические примеры, схемы и графики действующей холдинговой компании "ЭМЗ", которая в течении 10 лет успешно функционирует.

Предлагаемые методики организации функционирования холдинговых компаний могут быть применены при рассмотрении путей развития бизнеса предпринимательскими организациями. Книга может представлять практический интерес для руководителей предприятий, главных экономистов, а также студентов учебных заведений.

© В.С.Гнатко

ISBN 5-901466-01-2

От автора

21 сентября 2000 года в г. Ярославле состоялась Международная конференция «Демократия и собственность». На ней присутствовала Патриция Келсо (США), президент института Келсо по изучению экономических систем. В марте 1993 года я в поисках ответов для себя на сложившуюся в стране экономическую головоломку, принял участие в семинаре «Управление предприятиями, находящимися в собственности работников», который проходил в США, штат Калифорния. Участники семинара посетили более двух десятков крупных и малых предприятий, где была реализована программа ЭСОП. Увиденное дало новое понимание происходящего в России, что главнейшая борьба за демократизацию общества должна лежать в области собственности и, что одной лишь приватизацией эта работа не должна ограничиваться. Передача государственной собственности в частную, - это первый шаг демократизации. Следующий шаг – это передача собственности в коллективное владение и управление, где под коллективным владением понимается не одна собственность на всех, а вся собственность по доле каждому члену коллектива. На этом семинаре произошло мое знакомство с Патрицией Келсо и ЭСОП - ESOP (Employee Stok Ownership Plan - План создания акционерной собственности работников). На этих же семинарах после доклада Джека Стэка, президента компании «Сапрингфилд ремануфэкчуринг корпорейшн», я смог сформулировать для себя план реформирования Ярославского электромеханического завода и организации на базе группы предприятий, которые были к этому времени холдинговой компании. А к осени 1993 года, когда группа созданы, американских бизнесменов приехала в Россию и побывала, в том числе на АООТ «ЯЭМЗ», им была представлена «Программа организации коллективной формы собственности» в холдинговой компании и «Концепцию формирования и функционирования структуры холдингового типа на базе АО ЯЭМЗ» (см. приложение 1 и 2) . В составе и лидером этой группы была Патриция Келсо, которая надеялась на то, что она сможет оказаться полезной для России в период, когда страна начала осуществлять грандиозную программу приватизации государственных предприятий. Главная идея заключалась в том, чтобы наиболее демократизировать процессы передачи собственности и внедрить здесь процессы, которые окажутся менее болезненные, по сравнению с протекавшими процессами. Однако события октября 1993 года, помешали запланированным встречам в парламенте и в правительстве. П.Келсо уехала из России и всю свою энергию, знания и опыт обратила на другую страну, где тоже происходят рыночные преобразования – Китай.

И вот 7 лет спустя, Патриция Келсо приехала в Россию, чтобы принять участие в презентации второго издания своей книги «Демократия и экономическая власть» и в работе конференции «Демократия и собственность». Поэтому вначале книги о путях реформирования предприятий и преобразования их в холдинговые компании, как эпиграфом, я помещаю выступление Патриции Келсо на Международной конференции «Демократия и собственность» проходившей 21 сентября 2000 года в г. Ярославле. Я уверен, что идеи и мысли П.Келсо о путях демократизации собственности должны проникать во все слои нашего общества, - чтобы росло общее понимание и представление об этом непростом, но единственно верном пути, по которому можно придти к свободному и созидательному труду, к построению гражданского общества , в котором главенствующими будут человеколюбивые и жизнеутверждающие принципы.

В.С.Гнатко

Демократическая экономика и свобода.

Патриция Хеттер Келсо, президент института Келсо по изучению экономических систем, США.

Мне очень приятно сегодня быть здесь среди вас. Владимира Гнатко я знаю хорошо, это мой старый друг, я с ним рассталась семь лет назад и сейчас я обнаружила, я даже не представляла себе, - насколько глубоко он заинтересован в развитии экономических идей.

Конференция по времени совпала с моим очень счастливым событием: в России вышло второе издание моей книги «Демократия и экономическая власть». Первый раз книга была издана в 1993 году. Книга оказала определенный эффект и помогла начать процесс передачи собственности работникам. Но потом произошел целый ряд событий, поменялся парламент и плутократы захватили российскую экономику. Работники продали свои акции и всё стало безнадежно в России для этих илей.

Я перенесла все свои усилия на Китай. В 1995 году книга вышла в Китае на китайском языке. Руководители Китайского правительства очень заинтересовались этими идеями и сейчас я работаю над тем, чтобы сделать эти идеи частью программы государственной приватизации.

Но своим сердцем я никогда не покидала Россию.

Мне было очень жаль, мне казалось, что всему этому в России пришел конец. Но в прошлом году, я получила телефонный звонок от молодого русского экономиста, который сегодня находится здесь, это Татьяна Ершова. Когда она случайно прочитала эту книгу в своей библиотеке в городе Ростове-на-Дону, она сказала, что эти идеи должны быть хорошо известны в России.

Мы встретились в Вашингтоне и она сказала, что хочет сделать второе издание книги в России. Она это сделала и она написала предисловие к этой книге «Время Келсо» пришло для России».

Для всех вас я сегодня привезла эту книгу, как подарок от меня и В.Гнатко. Те из вас, кто не знаком с этими идеями, прочитав эту книгу найдут определенные идеи которые помогут вам достичь вашей цели.

Я была счастлива узнать, что Владимир Гнатко проводит этот семинар и счастлива узнать, что он назвал его «Демократия и собственность».

Мои усилия в Китае, после четырех лет усилий в России были очень вдохновляющие. Но я обнаружила, что самое большое препятствие в понимании ЭСОПа в обеих странах, России и Китае – проблема понимания концепции собственности.

В этой книге добавлена одна глава «Карл Маркс – почти капиталист». Это эссе мой покойный муж написал в 1957 году. Я бы рекомендовала вам начать читать книгу с этой главы.

Когда вы прочтете главу, вы поймете - что нового увидел Келсо в учении Маркса. Келсо понял, что идеи, которые предлагал Маркс, были разрушительными. Но тем не менее, Маркс сделал достойный анализ капитализма и его анализ как раз и послужил для Келсо основой его мировоззрения. Карл Маркс понимал, что рыночная экономика не может функционировать, если только небольшое количество людей владеют средствами производства. И он единственный из экономистов западной экономической мысли поднял вопрос о владении капиталом.

Западные экономисты не интересуются вопросом кто владеет капиталом, и в какой степени. Кто нибудь один может владеть всеми газетами мира и западные экономисты, в основном, не будут этим озабочены. Но это имеет очень большое значение, кто владеет средствами производства. Потому что собственность является властью. Вы не можете иметь демократию, если капитал будет сконцентрирован в одних руках. Все другие не могут быть независимы. Они не могут быть свободны, когда у них нет материальных условий для свободы. Экономическая власть покупает политическую власть. Это всегда так было и всегда так будет.

Единственная экономическая база демократии — широко распространенное владение собственностью на средства производства. Не коллективная собственность, но частная, индивидуальная собственность.

Основная проблема в обеих странах, в России и Китае, как я поняла, это не произошло коренного взгляда на собственность.

В Китае понравились идеи ЭСОПа. Но они по-прежнему называют ЭСОП коллективной собственностью. Но ЭСОП не является коллективной собственностью. ЭСОП, это всего лишь инструмент, который позволяет работникам владеть акциями своих компаний и получать дивиденды на свои акции. Эти акции являются частной собственностью и принадлежат им и доходы по этим акциям принадлежат владельцам этих акций. В этом нет ни какой коллективной собственностью.

Я думаю, что и в России и в Китае надо сделать все необходимое, чтобы понять идею частной собственности. Мы должны понять, почему Маркс так ненавидел частную собственность. И ненавидел ее настолько, что хотел разрушить. Частная собственность является дистрибутивным механизмом рыночной экономики. Она распределяет покупательскую способность в процессе Производство и потребление, это производства. замкнутая система и покупательская способность, она как бы перерабатывается в процессе производства и стимулирует новое производство. Это замкнутый круг, закрытая система. Маркс знал, что если он разрушит частную собственность, то он разрушит рынок. Это будет такой глобальный удар. Это если из часов вынуть рабочую пружину, то часы не будут работать. Маркс мечтал о том, чтобы разрушить экономическую власть, но он не мог этого сделать. Он просто перенес экономическую власть индивидуумов В государство. Это поставило индивидуумов в беспомощное положение в отношении с государством. Потому, частная собственность это то, что создает физическую свободу индивидуумов. И широко распространенная частная собственность, это база того, что мы называем гражданским обществом.

Я не буду пересказывать эту книгу, потому что каждый из вас может ее прочитать.

И еще я хочу подчеркнуть, что кое-кто пытается показать демократию как нечто очень плохое. Да, демократия действительно очень трудная форма правления. Она не так эффективна как фашизм. В демократии очень много неправильного. Но это единственная форма правления, которая сохраняет

индивидуумам свободу и развитие своей личности. Они получают свободу и могут внести свой вклад в развитие общества. После того, как я начала в колледже изучать политическую экономию, я изучала все формы государственного правления: демократию, фашизм, коммунизм. Я пришла к выводу, которому я до сих пор сохраняю приверженность, что демократия самая лучшая форма правления, так как она сохраняет свободу своих граждан.

И поэтому, сегодня я еще раз хочу отметить огромный вклад В.Гнатко, который представляет собой совершенно замечательный пример того, что может в своей стране сделать гражданин для развития экономических и политических идей.

И все вы, которые сегодня сюда пришли и посвятили свое время этим вопросам, достойны восхищения и больших похвал. Россия никогда не поймет свой собственный потенциал без вас. Ельцин ни смог это сделать, Путин не сможет один это сделать и Дума это не сделает. Сложилось так, что Дума больше и чаще была оппонентом и противником людей, чем другом и союзником.

Будущее России зависит от русских индивидуалов, которые думают, учатся, самообразовываются, потом собираются вместе для того, чтобы предпринять конструктивные шаги.

В Китае еще не достигли этого уровня, потому что Китай остается тоталитарным государством. Когда эта книга была опубликована в китайском университете четыре года назад, я была очень удивлена, что слово «демократия» было разрешено использовать для названия книги. Потому, что в то время, в Китае это было запрещенное слово. И идеи демократии не приветствуются в Китае. Обычно, когда я даю лекции в Китае, я не слишком много говорю о демократии, я больше говорю о функциональных преимуществах широкого внедрения капитала, которое помогает в Китае создавать частную собственность и потребление продуктов, а также модернизировать индустрию.

Демократическое владение капиталом влияет на свободу человека и дает ему экономическую власть для защиты себя от власти политической.

Но об этом я могу говорить с вами, а в Китае об этом я еще не могу говорить.

Я еще раз хочу повторить, насколько меня вдохновляет, что сегодня я опять здесь. И я испытываю большую веру в ваше будущее. У вас есть все для того, чтобы построить процветающее государство, которое может быть моделью для всего мира. Все, что вам нужно, это хорошие идеи, которые позволят вам соединить все воедино. И я надеюсь, что книга вам поможет сделать это. Я надеюсь, что проживу достаточно долго и увижу вашу страну, которая реализует свой потенциал. И Луис Келсо всегда очень интересовался Россией и ее будущим.

21.09.2000г.

Мундиры необходимы, иначе как отличить стражей порядка от его нарушителей?

Ян Чарный

1. Вместо предисловия

Написать эту книгу меня подтолкнули события, которые не имели с первого взгляда никакого отношения к вопросам организации холдинга. Но оказалось, что это было не так. Я предлагаю читателю ознакомиться с этой историей, т.к. она, к сожалению, сегодня оказывается типичной для бизнеса и нашего общества. Нам всем необходимо пройти путь от сегодняшнего варварского разобщения, когда низвержены все моральные и духовные ценности, когда цена человеческой свободы жизни стали предметом преступным И сделок c миром коррумпированных блюстителей порядка и законности, до гражданского единения, когда под влиянием наиболее прогрессивной части общества ,шаг за шагом, в нашу повседневную жизнь будут вкрапливаться уважительное отношение к членам общества, к конституционным правам и свободам граждан, продекларированные нравственные общественного когда принципы сосуществования станут нормой нашей общественной жизни, когда, наконец, не народ будет обслуживать чиновников государства, а государство с его чиновниками будет выполнять свои прямые обязанности – создание благоприятных условий для жизни в этом государстве и защиты своих граждан. Я уверен, что это время придет. Поэтому, излагая эту историю, хочу предупредить участников бизнеса: «Будьте бдительны. Бизнес и участники рыночных процессов намного опередили в своем развитии правоохранительные структуры. Сегодня вслед стремительным развитием рыночных за отношений, стремительно развиваются экономические науки и юриспруденция. Если недавно мы знали только «Хозяйственное право» и «Трудовое право», то сегодня их не один десяток, каждый из которых представляют самостоятельный объект изучения. Расширяется бизнес – пространство для предпринимательской деятельности, расширяется правовое поле в котором участники должны по установленным правилам осуществлять свою деятельность. Эти правила обязаны знать и выполнять как участники «игры», так и те, кто призван контролировать «правила». Опасность сегодня заключена в правовом нигилизме контролеров «правил», когда ПРАВО уступает место их корпоративным и другим интересам. Это еще более усиливается незнанием «правил», которые эти контролеры должны контролировать и тогда на место объективной оценке ситуации приходят домыслы и своя трактовка событий.»

История, произошедшая у меня на глазах, излагается для простоты восприятия от третьего лица без приведения имен, в той хронологии ,в которой развивались события и только в той ее части , которая имеет отношение к восприятию холдинга как объединения не наделенного правом юридического лица и естественно, по мнению правоохранительных чиновников , и правом правосубъектности (что далеко не так, как читатель увидит это позднее).

« Все началось с того, что в июне 2001 г. руководитель холдинга обнаруживает на одном из предприятий компании хищение денежных средств со стороны гл. бухгалтера и бухгалтера-кассира. Он подал на них заявление в РОВД о привлечении их к уголовной ответственности. Об этом заявлении стало известно в УБЭП. Дело по заявлению не двигалось. Но в июне же на руководителя компании пошла в областную прокуратуру анонимная жалоба, которой, по неизвестным причинам, дали ход. На предприятия компании пришли 5 инспекций для проверки по анонимной жалобе.

Эти комиссии проверяли соблюдение трудового законодательства, состояние техники безопасности, работу грузоподъемных механизмов, налоговую дисциплину. Была профессионально запущена бюрократическая машина, которая стала втягивать руководителя компании в бесконечный процесс оправданий и объяснений. Начался процесс поиска бреши или слабых мест в организации производства и в жизнедеятельности компании. Одним из вопросов, которые составляли эту анонимку и который, как выяснилось позже, интересовал правоохранительные структуры - был вопрос о регистрации (а значит о законности) холдинговой компании.

Структура УБЭПов в правоохранительной системе призвана осуществлять контроль за соблюдением законности в экономической сфере всеми хозяйствующими субъектами, являющимися участниками рыночных Но, чтобы успешно контролировать (а опасность такого отношений. контроля заключается в том, что он связывается в дальнейшем с обвинениями в деяниях), необходимо уголовно наказуемых четко разбираться правосубъектности тех или иных участников правоотношений или субъектов современной юридической литературе учебниках предпринимательскому праву посвящено достаточно глав о признании правосубъектности за коммерческими объединениями не обладающих статусом юридического лица. Это было невдомек правохранителям и они предположили, а затем и уверовали в то, что ,создаваемые в большом количестве и управляемые централизованно, коммерческие структуры могут создаваться только в криминальных целях – ухода от налогооблажения.

Руководитель узнал, что вскоре после подачи им заявления на бухгалтеров, началась проверка его деятельности .

В ходе этой проверки во многие областные УБЭП были разосланы запросы, где говорилось, что руководством предприятия присваиваются деньги от реализации продукции и просили проработать отдельные сделки с клиентами компании. В УФСНП было направлено письмо о том, что им было создано около 10 фирм, с целью ухода от налогообложения и предлагалось проведение совместных проверок.

Узнав об этом , руководитель написал на действия работников милиции жалобу в областную прокуратуру с просьбой проверить законность их действий.

Областная прокуратура отметила нарушения милиции, а те продолжали свою работу по проверке, якобы поданных на него заявлений, уличающих его в совершенных преступлениях.

Но в декабре 2001г. принимается Постановление об отказе в возбуждении уголовного дела по сфабрикованным (выяснится позднее) заявлениям.

Однако появляется новое заявление на руководителя, в котором он вновь обвиняется в присвоении денег.

Но и по этому заявлению принимается Постановление об отказе в возбуждении уголовного дела.

Через суд он добивается ознакомления с материалами , которые УБЭП собрали на него.

УБЭП , в свою очередь, направляет письмо в районную прокуратуру с просьбой **отменить ранее принятые Постановления** для последующих проверок. Прокурор района соглашается и появляются Постановления, противоречащие ст. 109 УПК РСФСР и приказу Генерального прокурора РФ № 3 от 10.01.99 в котором **запрещается отменять Постановления**, где было отказано в возбуждении уголовного дела, **для целей проведения дополнительных проверок**.

Из судебной практики Ярославского областного суда:

Уголовное дело № 2-19\2002г. лист дела 37

У.д. по обвинению бывшего майора милиции Шароватова А.И. за получение взятки. Здесь выясняются технологии работы Управления по Борьбе с Экономическими Преступлениями (УБЭП) по Ярославской области.

В сентябре 2001г. заместитель начальника УБЭП Конюшев В.К. пригласил к себе оперативного сотрудника Шароватова А.И. . Он поставил перед ним задачу собрать материал на руководителя предприятия и приказал ему найти акционеров , уволенных с этого предприятия и которые смогли бы написать заявление на него о том, что они по своим акциям не получают дивидендов. Конюшев В.К. дал образец такого заявления. Люди были найдены. Ими оказались: Киселев А.Ю. бывший начальник снабжения и Верховский Ю.М. бывший заместитель руководителя (в 1997г. был привлечен к уголовной ответственности и был осужден судом за присвоение вверенного ему имущества (авт.)

Они по инициативе Шароватова А.И. и по черновику от Конюшева В.К. написали заявления на руководителя предприятия .(Γ де не работали κ этому времени более 5 лет (авт).

Областная прокуратура «спасает» нижестоящих коллег. Если приказ №3 от 10.01.99г. запрещает отменять «Постановления об отказах» для последующих проверок , то он не запрещает их отменять в целях возбуждения уголовного дела.

И областная прокуратура возбуждает уголовное дело по ст. 201 ч. 1 «по факту злоупотребления полномочиями».

В Постановлении не указано в отношении кого возбуждается уголовное дело и какие установлены злоупотребления полномочиями.

Анализ произошедшего, а также других подобных историй, позволяет предположить о возможном существовании следующей версии:

Имея возможность, УБЭП (отдельные лица) внедряют в экономические структуры предприятий людей, которые имели ранее проблемы с органами. Эти люди входят в доверие к руководителю, предлагают ему какие - либо технологии проведения денежных операций с последующей выплатой. С виду простые, эти операции могут носить криминальную основу. Но директора, зачастую, доверяют таким людям. Несколько подобных операций - и материал на директора имеется. Далее эти люди начинают проработку своих технологий, которые контролируются УБЭПом (отдельными лицами из него) – начинается хищение денег. Эти деньги уходят в разные направления, в том числе и в УБЭП(отдельным лицам). Однажды эти хищения обнаруживаются и директор подает на виновных заявление в милицию. Дело под контроль берет УБЭП(отдельные лица), у них есть материал на ничего не подозревающего директора (он ведь и не думал, что ранее он нарушил закон), обвиняемые долго не упираются – дают показания, что все деньги отдавали директору. В это время УБЭП с помощью имеющихся материалов доказывают, что директор и ранее совершал преступления, а значит и здесь все верно. Директор становится «организатором» всех преступлений, а лица, на которых он подал заявление, становятся жертвами. Директор «садится», а их оправдывают. Денег никто не ищет, т.к. «становится ясным», что эти деньги у директора.

Принимая Постановление, Областная прокуратура (возможно) не знала, что она выносит постановление по сфабрикованным заявлениям, продиктованным в кабинетах УБЭП.

Само открытие уголовного дела открывает новые, дополнительные возможности для УБЭП и подобных структур. Теперь можно проверять все и времени теперь дано — 6 месяцев только на местном уровне. Неспроста существует у нас в России поговорка: Был бы человек — статья найдется. При существующей технологии — это действительно может иметь место

Таким образом, катится запущенное «колесо правового беспредела», ломая на своем пути и людей и бизнес, создавая вокруг себя атмосферу недоверия к той телеге, от которой это колесо — сумеет ли она (телега) везти далее нагруженный воз с таким неуправляемым колесом, не развалится ли и не погребет ли под собой содержимое воза? А проверки идут и идут, вызываются и вызываются люди. Всем уже понятно, что не законность ищут здесь, а любой компромат, для того, чтобы как-то выйти из сложившейся ситуации.

И никто не встревает в эту историю, т.к. бытует сегодня в обществе мнение: помогает чиновник бизнесу — значит коррумпирован, оправдает судья обвиняемого — обвинят судью в коррупции. Кто же придумал такую технологию «немешательства»? Видимо те, кому удобно, чтобы не мешали «мочить» по сфабрикованным заявлениям и не регистрированным материалам, те, кому государственная служба — это средство давления, рэкета и обогащения.

Стало типичным, что используя предоставленные государством права, правоохранительная система по любому гражданину может запросить в учреждениях под видом проверок любые данные, а потом эти данные применяют в «заявлениях», анонимках и других технологиях, позволяющих осуществлять давление на человека и бизнес. Поэтому все больше и больше в общественность прорывается информация о бесчинствах, творимых милицией и прокуратурой. О TOM, как годами длятся уголовные спровоцированным дела ПО правоохранительной вынуждены системой вопросам годами ЛЮДИ оправдываться и отвечать на вопросы. Отпор этому беспределу бизнес в состоянии дать, используя свой разносторонний интеллектуальный потенциал.

В условиях правового нигилизма особое значение приобретают принципы организации бизнеса, которые закладываются в его основу. Здесь имеют значение и механизмы формирования, и механизмы функционирования хозяйственной системы, в рамках которой осуществляется коммерческая деятельность. В силу того, что современное законодательство напрямую не рассматривает принципы организации и функционирования такой формы организации бизнеса как холдинговые компании, я решил обобщить имеющийся материал и изложить собственный 10-летний опыт проведения реформирования предприятий, образования и управления холдингом на примере холдинговой компании «ЭМЗ».

Хочу выразить слова благодарности своим коллегам, прошедшим со мною весь этот сложный путь реформирования Ярославского электромеханического завода, которое мы начали в 1988 году и осуществляем вплоть до настоящего времени. Но сегодня реформирование перешло в стадию реинжиниринга процесса постоянного совершенствования бизнеса компании и «сопряжения» его с рыночными требованиями. За многие годы реформирования в компании выработалась жизненная философия, что для успешного незаметно существования необходимо постоянно осуществлять улучшения . Для каждого из улучшения неразрывно связываются с понятием лучшее качество, технологичность, новизна, доходность и др. Потребовались многие годы напряженной работы, чтобы принцип постоянного обновления и улучшения стал нормой для команды менеджеров, осуществляющих руководство компанией. Хочу выразить слова благодарности Горохову Геннадию Николаевичу генеральному директору OAO «EMER» помогавшему мне проводить реструктуризацию завода в период глубокого спада механического производства в 1988г. на посту начальника механического цеха, затем в должности заместителя генерального директора и сейчас в должности генерального директора. Благодарю Бухвалову Елену Николаевну - главного бухгалтера OAO «ЯЭМЗ», пришедшей мне на помощь в 1988г. для организации и проведения работы по восстановлению бухучета на заводе и помогавшей в дальнейшем создавать новые бухгалтерии в период создания малых предприятий. Спасибо за поддержку в сложные 91- 98 годы Рюмину В.В. главному механику ООО «Электро-Сервис»,

Волковой М.П.- коммерческому директору ООО «ЯЭМЗСНАБСБЫТ», Маркелову В.А. – генеральному директору ООО «ЭМЗСБЫТ», Зениной С.В. – начальнику отдела продаж СММ и СИЗ ООО «ЯЭМЗСНАБСБЫТ». Особенную благодарность хочу выразить своей жене Лодышкиной Татьяне Владимировне, которая не только помогала координировать финансово-экономическую работу в компании, но и была мудрым советником в период принятия противоречивых , сложных решений по реформированию, когда могли быть задеты интересы людей.

Опыт показал , что реформирование — это 50% люди. Поэтому очень важно, начиная реформирование оглянуться — кто рядом. Желаю Вам ,уважаемые читатели , всегда иметь рядом таких людей, с кем можно идти на реформы.

Гнатко В.С.

ГЛАВА І. КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ.

1.1 Демократизация собственности как фактор ускорения рыночных преобразований

Обсуждение экономических вопросов, стояших сегодня перед обществом и, оценка пройденного пути, приводит нас к осознанию того, что все предшествующее 10-летие развития рыночных отношений носило спонтанный характер. Господствующим в умонастроениях большинства тех, кто участвовал в рыночных преобразованиях, являлось убеждение, что рынок автоматически решит все проблемы системной трансформации бывших плановых экономик. Одновременно с этим в развитии взглядов на процесс рыночных преобразований условно можно было выделить 2 этапа. На первом этапе и это видно на примере концепций и программ экономических реформ и структурной перестройки вплоть до 1998 г. преобладали подходы к преобразованиям в основе которых лежали стандартные методики МВФ, МБР, ВТО (в них не учитывался человеческий фактор).

Кризис осени 1998 г. подвел черту под этим этапом (периодом реформирования) и дал оценку всему предшествующему периоду.

На другом, втором этапе, набирает силу новое понимание механизмов проведения продолжающихся преобразований. Оно связано с осознанием той фундаментальной роли, в трансформационных процессах, которую играют факторы духовного, культурного политического и идеологического характера. Мы не сможем дальше двигаться успешно в наших преобразованиях, не поставив в центре их Человека, осуществляющего эти преобразования, без учета психологических, социологических, политических и др. особенностей, которые характерны для нашего общества.

Сегодня ситуация такова, что преобразования для России являются вопросом жизни и смерти. Это объясняется колоссальным отставанием её от ведущих стран Запада, новых индустриальных стран.

Прошедшие реформы, их искажения, не привели к модернизированному рывку, - они отбросили страну далеко назад в технологическом, структурном и экономическом отношении.

И любые политические силы, приходящие во власть, вынуждены будут решать эти проблемы, но всякий раз в еще худших условиях.

Главной ареной, краеугольным камнем преобразований, приватизация государственной собственности. Именно результаты приватизации оказали существенное влияние на интенсивность и эффективность проводимых преобразований. Именно результаты приватизации определили направление движения огромных финансовых потоков, предназначенных воспроизводства, поддержания производственных запасов, а также ДЛЯ собственного инвестирования производства

Именно это явилось причиной появления и закрепления на рынке расчетов «товаром за товар» - деньги, как средство расчетов уходили с рынка.

На сегодня проведены многочисленные исследования по проблемам финансового поведения предприятий, формирования структур собственности на приватизированных предприятиях. Эти исследования не привели к каким-нибудь закономерностям, утверждающим, что приватизированные предприятия стали работать лучше, чем государственные.

Однако современный анализ формирования собственности производится лишь на основе приватизации предприятий и под углом осуществления контроля собственниками (акционерами), инвесторами, менеджерами¹ за работой предприятия. Результаты таких анализов - это как распределяется собственность, для кого она привлекательна, для кого нет, какова тенденция распределения акций внутри предприятий и т.д.

Анализ итогов приватизации стран с переходной экономикой показал, что во всех них, в том числе и в странах бывшего СССР наблюдалась тенденция к высокому уровню капитализации собственности.

-

 $^{^{1}}$ Ю.Перевалов д.э.н. В.Басаргин. Формирование структуры собственности на приватизированных предприятиях. ВЭ № 5 2000 г.

Все это не способствовало развитию экономики России , а наоборот привело к развалу , потере вначале хозяйственных связей, смешению объектов, снятию продукции с производства.

Свою лепту здесь внесло и государство. Продекларировав о своем намерении построить демократическое общество, государство в области экономики на протяжении 10 лет преобразований создало столько ограничений для свободного развития предпринимательства, что это привело к резкому сужению участников рынка, стал чувствоваться дефицит услуг, на рынке остались большинстве своем поставщики продукции **УСЛУГ** функционирующие с советских времен. Небольшие изменения произошли и с ассортиментом продукции. В частности, в области электротехники, мы получаем то же, что и десять лет назад. Не повышается уровень качества изделий, в целом чувствуется отсутствие мотивации, заинтересованности производителя в улучшении своих позиций на рынке за счет выпуска новых видов изделий, основанных на принципиально новых технологиях и с новым качеством. Даже в сегодняшнем оживлении экономики не просматривается, что это является результатом включения новых экономических рычагов, внедрения новых правил «игры в бизнес». В настоящее время происходит увеличение в основном объемов производства старой продукции, за счет старой технологии и на старом оборудовании. На местных рынках сохраняется дефицит по многим видам продукции и услуг, следовательно сохраняются отношения - «не хочешь - не бери, все равно придешь, т.к. больше взять тебе негде».

Историки назовут романтическими времена 1992 — 1994 г.г., когда общество вступало в процесс акционирования. Все искренне верили в то, что приобретение акций работниками предприятий повысит их мотивацию, заинтересованность в результатах работы предприятия, а это неизбежно приведет к увеличению собственности — росту благосостояния акционеров и общества в целом. Время показало, что этого не произошло.

Для этого есть свои объяснения и нам представляется важным то обстоятельство, что акционирование (наделение собственностью работников предприятия) происходило на фоне выученных и непременно запомненных марксистко-ленинских учений о прибавочной стоимости, полной уверенности в

том, что только труд, личный, индивидуальный труд является источником дохода каждого конкретного работника. Никто, имеется ввиду основные массы людей, не понимал, что акционирование — это изменение полного представления людей о влиянии капитала на образование прибавочного продукта. Давно уже произошло смещение соотношения вклада ручного труда и капитала в создании прибавочного продукта в сторону капитала и что приобретение акций — это не простая покупка ценных бумаг или недвижимости, а приобретение инструментария для усиления своего участия в производственном процессе, повышения своего благосостояния.

Именно отсутствие представления о том, - что приобретает акционер, привело к тому, что акции продавались и - это явилось причиной концентрации огромной собственности в руках незначительной группы людей.

Настоятельно, в течение длительного времени, в России, пробивается идея о том, что необходим новый принципиально новый взгляд на основной, коренной вопрос экономических преобразований — на отношение к собственности на средства производства. Сегодня это отношение нашло отражение в Законе РФ об акционерных обществах, Гражданском кодексе РФ, Законе о кооперации, а также в Законе о народных предприятиях. Достаточно ли этого, чтобы можно было говорить о наличии и многообразии всех форм собственности, возможности каждого в полной мере участвовать (владеть) той долей акций на капитал, которой он способен управлять?

И в этой связи представляет интерес следующее обстоятельство. Общество столкнулись с тем, что зачастую, концентрируя в своих руках большую собственность на средства производства, собственник оказывается не в состоянии правильно ею распорядиться. Он привлекает рабочих и менеджеров для управления этой собственностью с целью получения прибыли, оправдывающую само существование этой собственности. Но ни рабочий, ни менеджер не мотивированы, чтобы эффективно управлять этой собственностью, т.к. они лишены той части прибыли, которую дает управляемый ими капитал.

Это происходит в том числе и потому, что собственник, владея большой или малой долей собственности и, не принимая участия в управлении этой собственностью, требует от общества своей доли прибыли от той доли своего

капитала, которым он владеет. (Примером этого может являться само государство, которое, не участвуя в управлении собственностью, требует начисления дивидендов на свою долю капитала).

В этом, на наш взгляд, заключена проблема низкой эффективности работы акционерных обществ, от этого проистекает стремление групп и группировок контролировать максимальный пакет акций предприятий, от этого недостаточная эффективность директорского корпуса.

Выход из существующей проблемы — это проведение демократических реформ в экономике и в частности в вопросах имеющих отношение к собственности на средства производства.

Реформам нужно подвергнуть и наше представление о путях приобретения собственности и в этом контексте, может пригодиться опыт ЭСОПов (План создания акционерной собственности работников), которые довольно-таки широко применяются в США. Об этом опыте у нас в России немало говорится и пишется, но действенных шагов в направлении принятия законодательных актов, которые позволили бы нам реализовать подобные модели создания акционерной собственности не предпринимается. Патриция Келсо, президент «Института изучения экономических систем», специально для российского читателя написала и издала в 1993 году книгу «Демократия и экономическая власть», а в 2000 –м году эта книга была переиздана и дополнена новым материалом.

Для многочисленной аудитории эта книга может оказаться полезной для углубления представления о социальной необходимости демократизации микроэкономических процессов в обществе, которое ставит перед собой цель – построение развитого демократического государства.

Авторы книги реализовали в США программу ЭСОП, которой охвачено свыше 10 млн. работающих². Программа позволяет вовлечь работников в процессы управления собственностью и в упорную работу по накоплению и наращиванию собственности. В программе ЭСОП выделяются два аспекта. Один заключается в том, что в ней делается акцент на предоставление акций работникам с целью расширения их участия в делах компании. Второй, важный

_

² л.келсо, п.келсо Демократия и экономическая власть, 2000г.

аспект, компания предоставляет возможность работникам приобретать акции компании в счет будущих расчетов от полученного дохода по акциям. Для реализации программы ЭСОП компания учреждает доверительный фонд (траст) с правом юридического лица, который осуществляет доверительное управление акциями, принадлежащим работникам компании (рис.1).

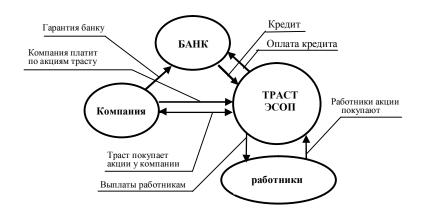


Рис. 1 Схема реализации программы ЭСОП

Особенность ЭСОП состоит и в том, что и на последующее приобретение акций работник не тратит собственных средств. Доверительный фонд берет ссуду в банке на длительный срок (4-5 лет) для покупки большого пакета акций компании. Компания, в свою очередь, дает банку гарантию по погашению кредита трастом и ежегодно выплачивает трасту средства по начислениям на акции. По мере погашения кредита, акции распределяются по личным счетам работников. Уходя на пенсию, работник продает акции компании. Количество зачисляемых на лицевой счет акций в каждой компании решаются по-разному. Главное условие, чтобы это был понятный и справедливый метод (можно по уровню заработной платы и др.)³.

³ Ф.С.Крейчман Эффективная организация управления акционерными обществами М.Финстатинформ 2000г.с.23

_

Программа ЭСОП нашла в США государственную поддержку, которая заключается в том, что компаниям, реализующим программу ЭСОП предоставляется льгота. Компании разрешается уменьшать налогооблагаемую базу до налогооблажения на размер погашения банковских кредитов под акции, приобретенные доверительным фондом. Таким же образом из налогооблагаемой базы вычитаются также размер дивидендов идущих на погашение кредита банку за приобретенные акции.

Доверительный фонд представляет на собраниях акционеров своих доверителей, голосуя всем пакетом акций, а также участвует в работе Совета директоров, где имеет один голос. Однако, при желании, акционер может самостоятельно участвовать в собрании акционеров и голосовать своим пакетом акций.

Зарубежный опыт по развитию собственности работников предприятий позволяет выявить много положительных программ и разработок, которые возможно применить и в России. Главное, на что следует обратить внимание, это на то, что механизм получения дивидендов по акциям в компаниях - не самоцель. Это лишь средство повышения мотивании работников ДЛЯ высокопроизводительному и качественному труду, участию в решении проблем экономии ресурсов, загрузки основных фондов, улучшения обслуживания совершенствования своего профессионального мастерства, потребителей, повышения качества продукции и т.д. Нам необходимо приобретать свой опыт и использовать его при осуществлении программ ПО реформированию предприятий.

В последние годы вопросам анализа собственности и последствиям приватизации уделяется много внимания - однако все исследования в этой области не дают одинаковых результатов. В одних работах отмечается высокая эффективность приватизированных предприятий сравнении государственными, других отмечается устойчивой зависимости не интенсивности преобразований постприватизационных от структур собственности. Отмечается также, что чем больше доля государства в собственности, тем хуже обстоят дела в области управления и финансового состояния предприятия (оценка Мингосимущества 1998г.) Следует отметить, практически все исследования посвящены анализу результатов что перераспределенной собственности, и имевшей тенденцию к концентрации. Мы же, обсуждая вопросы повышения эффективности работы предприятий, ищем повышения эффективности работы всей общепроизводственной собственности через повышение мотивации работников предприятия к высокопроизводительному и качественному труду.

1.2 Холдинговые компании и корпоративное управление.

Корпоративное управление в России развивается в своеобразной среде: в условиях переходной экономики, трансформации экономики и общества при отягчающих обстоятельствах, с грузом старых и новых ошибок и упущений. Макро- и микрофон в России таков, что корпоративное управление получает деформированные импульсы по важнейшим рыночным преобразованиям: либерализация цен, приватизация, конвертируемость рубля, рынок ГКО, СКВ, корпоративных ценных бумаг.

Корпоративное управление не может в полной мере воспользоваться достижениями теоретической экономики, ибо последняя сама оказалась на перепутье. Основные течения западной экономической мысли (неоклассицизм, неокейнсианство, неоинституционализм) приспособлены к реалиями сложившейся, а не возникающей рыночной экономики. Отсюда ориентация на любые модели рыночной экономики (США, Германии, Швеции, ЮВА, Японии, Аргентины) без творческого к ним подхода грозит тяжелыми провалами. Смена парадигм в бывшем СССР не завершилась, отчего методологическая "смута" препятствует поиску и оформлению самобытной модели вхождения России в мировое хозяйство и рыночные "правила игры".

Корпоративное управление распространяется на крупные и средние фирмы, осуществляющие предпринимательскую деятельность как объединения капиталов в форме акционерных обществ и их объединений. Выводы и

_

⁴ Вопросы экономики 2000г.№5

рекомендации по корпоративному управлению иллюстрируются примерами из жизнедеятельности промышленных фирм, бывших в советское время государственными предприятиями. Холдинговые компании как одна из форм предпринимательских объединений также находятся в сфере распространения на них корпоративных технологий управления.

С начала XX века менеджмент обладает собственным предметом исследований и поучительной историей, теория и практика которого, как и всякая творческая дисциплина, являет собой пример трех напластований: устарелого, непреложного и невостребованного. В менеджменте органично сосуществуют и борются традиционность и новаторство. Свою лепту менеджмент вносит в корпоративное управление в промышленности России, складывающееся в экстремальных условиях начала XXI века и которое характеризуется следующими тенденциями:

Первая тенденция корпоративного управления в России заключается в том, что оно (управление) получает методологические и содержательные импульсы от всей совокупности экономических и социальных наук. Такая "отзывчивость" на достижения смежных наук является фирменным знаком менеджмента.

В экономической теории издавна противостояли эндогенный и экзогенный подходы (К.Маркс и М.Вебер). Эндогенная стратегия исходила из того, что для домохозяйств и фирм изменение экономической системы представляет собой шок, потрясение, большой удар. Экзогенная стратегия ратовала за то, чтобы экономические агенты адаптировали свое сознание и поведение к изменению своей системы (так называемый градуализм). В современных условиях пропала былая острота вопроса, что изменяется быстрее: система (среда) или поведение? Соответственно неверно противопоставлять оба подхода. Они являются скорее взаимодополняющими, нежели взаимоисключающими.

Вторая по счету тенденция заключается в реформировании предприятий по инициативе и под контролем государства. Дело в том, что внутренние слабости российского менеджмента масштабны и не поддаются самолечению в кратчайшие сроки. Уязвимые звенья корпоративного управления сводятся к следующему:

- ориентация на краткосрочные результаты в ущерб долговременной стратегии;
- реактивный стиль управления, т.е. реакция на свершившееся, постфактум, а не предвидение событий;
 - пробелы в информации и рыночной инфраструктуре;
 - отток кадров, снижение квалификации, развал профессиональной учебы;
- противостояние коллективов и руководства приватизированными предприятиями, огрехи в акционерном и трудовом законодательстве;
- высокие трансакционные издержки, вызываемые диспропорциями макроэкономического плана.

Реформирование предприятий идет по **пяти** направлениям: наведение порядка в государственном секторе экономики; разграничение прав собственников предприятия и их управляющих; обеспечение финансовой прозрачности деятельности предприятий; защита прав акционеров; ускоренная подготовка за рубежом менеджеров высшего и среднего звена.

Третья тенденция корпоративного управления вытекает из кардинальных перемен в отношениях собственности, зафиксированных в XX веке. Причем перемены относятся как к теоретическому осмыслению собственности фундаментального понятия в гуманитарных и общественных науках, так и обобщению опыта приватизации в новых ареалах(Россия, СНГ, Центральная и Восточная Европа, Балтия).

Западная экономическая мысль (Р.Коуз, А.Оноре) отвергла принцип троичности в исследовании функций собственности, заимствованный у юристов еще с эпохи римского права (пользование, владение, распоряжение). Не получила широкой поддержки идея привнесения понятия "монополия" в экономическую структуру собственности. Концепция монополизации собственности (полной и даже частичной) не улавливает процессы расщепления полномочий собственности, ее демократизации через свободную куплю-продажу ценных бумаг, системы участия в управлении и прибыли, сращивания собственности многих экономических агентов.

Частная собственность как одна из предпосылок рыночного хозяйства и современной цивилизации 5 реализуется в пучке хозяйственных полномочий, как-то:

- право владения, т.е. исключительного физического контроля над благами;
 - право пользования, или применения полезных свойств блага для себя;
- право управления, т.е. решения кто и как будет обеспечивать использование благ;
- право на доход, обладание результатами от включения в экономический оборот;
- право на безопасность, т.е. защиту от экспроприации благ государством и от вреда, причиняемого внешней средой;
- право суверена, или на отчуждение, потребление, изменение или уничтожение блага;
- право на передачу имущества, активов, других объектов вещественной и интеллектуальной собственности в наследство;
 - право на бессрочное или пожизненное обладание благом;
- запрет на использование имущества, собственности способом, наносящим ущерб экологии;
- право на ответственность в виде разного рода взысканий, компенсаций, погашений;
- право на осуществление процедур, обеспечивающих восстановление нарушенных полномочий.

Эти полномочия редко бывают сосредоточены в одном лице, одном месте и задействованы на одну дату. По своей глубокой сути расщепленная собственность мобильна, полисубъектна, а каждое полномочие собственности может быть предметом рыночных сделок. Примером может служить программа ЭСОП, рассмотренная нами выше.

Среди объектов собственности особый класс составляет интеллектуальная собственность.

_

⁵ Ф.Хайек Пагубная самонадеянность М. Новости 1992г.с.59

В условиях многосубъективности, полиобъективности и сетевого характера полномочий современная частная собственность разительно отличается от своих исторических предшественников в государственной Переплетение государственного собственности. И частного начал корпоративной собственности настолько велико, что отныне нельзя просто сосуществование двух секторов, т е. смешанной экономики. констатировать Появляется новое качество, новая ступень развития отношений собственности. Взаимно пересекающиеся отношения собственности внутри предприятия прослеживаются по многим направлениям. Государство делегирует частным фирмам управление своими активами. Акционерные общества фактически перекладывают управление своими долговыми обязательствами на плечи государства, точнее: федерального, а то и регионального бюджетов через государственные гарантии внешних кредитов. Получается, что в балансе АО отражается два противоположных явления: децентрализация активов (активов советского предприятия они превратились в активы частной фирмы) и иентрализация пассивов (АО по сути не несет ответственности по своим долгам, предписывая их на счет государства). В этом парадоксе отражается, наряду с другими критериями, переходность экономики в России, незавершенность достижению самоокупаемости и самофинансирования - задачи, унаследованной еще с эпохи перестройки.

С 90-х годов обозначился процесс отделения управления от собственности в виде так называемой "революции управляющих" и появления особой профессии - менеджеров. Сердцевину трансформации в России образует передача власти от советского директора к менеджеру, управляющему частной фирмой по трудовому договору.

В России управленческий опыт на рыночных началах - запоздалый, усеченный, модифицированный. Запоздалость оказывается двойственной по своим последствиям. С одной стороны, она заставляет директорский корпус (а в нем много лиц предпенсионного возраста) осваивать азбучные истины менеджмента методом проб и ошибок. Но с другой стороны, запоздалость является благом, позволяющим сразу выйти на современные высоты менеджмента, минуя промежуточные ступени.

И здесь МЫ сталкиваемся c множественностью моделей взаимосвязи корпоративного управления и рыночной конкуренции. В США внешние акционеры через брокеров и дилеров на фондовых рынках определяют размеры и динамику капитализации акционерного капитала и в конечном счете успехи или провалы менеджеров. Но такой рыночный контроль зависит от биржевой информации, профессионализма и полноты и достоверности добропорядочности посредников. В Германии предпочтение отдается не биржам, а банкам. Банки берут на себя проблемные компании, приватизацию государственных предприятий, продвижение акций и облигаций АО на фондовые рынки. Они инвестируют в АО не путем прямых вложений, а через целевые кредиты. И тогда возникает тандем собственность - кредиты. В Италии и частично в Австралии крупные корпорации активно сотрудничают с политическими институтами. В любой модели оптимальное решение по гармонизации управления и собственности не планируется, а скорее отыскивается в ходе многоходовых компромиссов 6.

Что же касается России, то в зародыше имеются все представленные на Западе модели. И посему доминирующий вектор развития в связке корпоративное управление - рыночная конкуренция еще не проложил себе дорогу. Позволительны любые прогнозы.

Четвертая тенденция вращается вокруг ключевого понятия Цивилизованный рынок позволил сделать акцент соперничество за лучшее и отнести к издержкам давно минувшей эпохи мотив принуждения и вытеснения конкурентов из рыночной среды. Любая фирма обязана искать и находить свои преимущества, реализуемые в ходе внутри- и межотраслевой конкуренции. В России сложилось парадоксальное сплетение конкуренции, олигополии и монополии. Трансформация экономики в России высветила и новый ракурс темы. Что важнее: собственность или конкуренция? С приватизация одной стороны, является безусловной предпосылкой трансформации. Но раздел собственности вынуждает захватывать имущество и активы впрок, боясь отстать от претендентов и без мысли об эффективном

_

⁶ В.Х.Юрген Частная собственность и управление в переходных экономиках Политэкономия 1996№3 с.51-60

управлении. Да и стратегические партнеры появляются не сразу и выставляют свои условия по допущению к власти и управлению. С другой стороны, эффективный хозяин не должен страшиться конкуренции, ибо при всех ее издержках и треволнениях она обладает высочайшей энергетикой. Конкуренция становится живительным кислородом, а причастные к предпринимательству осуществляют переоценку ценностей.

Пятая тенденция корпоративного управления обязана своим совершенствованию возникновением теории фирмы концепции трансакционных издержек (ТАИ). ТАИ порождаются поисками информации, заключением ведением переговоров, контрактов, стандартизацией и сертификацией работ, услуг, товаров, предприятий, защитой прав собственности. В.Кокарев объясняет рост массы ТАИ в России сохранением зоны действия распределительного механизма нерыночного происхождения, адаптацией к рынку в экстремальной ситуации, поисками рыночной ниши. См.: Вопросы экономики. - 1996. № 12. - С, 61-72. А.Шастистко определяет ТАИ как издержки взаимодействия, наслаивающиеся на издержки трансформации. См.: Вопросы экономики. - 1997. № 7. - С. 65-77. С.Малахов уделяет первостепенное внимание взаимосвязи ТАИ и особенностей системы расчетов в российской экономике (бартер, взаимозачеты, денежные суррогаты. См.: Там же. С. 77-87.

Корпоративное управление в России складывается на фоне неплатежей, чем и создало о себе неблагоприятный имидж. Неплатежи в России - феномен уникальный, многофакторный, застарелый. О неплатежах написано и наговорено неизмеримо больше, чем по любому сюжету за 90-е годы. Для объяснения неплатежей выдвигаются такие гипотезы:

- **1.** Либерализация цен без компенсации потерь по оборотным средствам предприятий.
- **2.** Уродливая структура денежной массы из-за масштабного привлечения ГКО и суррогатных денег.
- **3.** Частная, неконтролируемая, в обход государственной монополии, эмиссия денег банками, предприятиями, регионами через выпуск векселей, других долговых обязательств.

- **4.** Скрытый способ накопления в условиях инвестиционного "голода" и обвал государственных источников финансирования.
- **5.** Эффективный способ уклонения от налогов и перевода капиталов в "теневую" экономику.
- **6.** Идеальная схема для личного обогащения и конвертация в СКВ с последующей "утечкой" за рубеж.
- **7.** Глобальное завышение цен на "свои" товары и услуги в результате грубого нарушения аксиом равновесного ценообразования, эффективного маркетинга и менеджмента.

В России дебатируются два подхода к решению головоломки по неплатежам. Первый подход исходит из констатации: неплатежи - чрезвычайная ситуация, значит, позволительны и чрезвычайные меры, такие, как целевая и возвратная эмиссия для производителей; переоценка оборотных средств (по прямому счету или через индексацию). Второй подход отвергает такую "шоковую" терапию и рекомендует плавную адаптацию интересов должников и кредиторов через реструктуризацию недоимок по налогам, зарплате, оборонному заказу и пр.

Однако в 2000-2001 г.г. негативный имидж в корпоративном управлении периода 90-х годов сменяется на противоположный и сейчас эффективное корпоративное управление, по выводу А.Родыгина (Вопросы экономики №1,2002г. стр103), стало одной из самых модных тем в России, предметом многих конференций и семинаров.

Причина этого явления кроется в простом — крупные компании завершили процесс консолидации акционерного капитала. Для получения доступа к внешнему инвестору необходимо создание благоприятного имиджа. К тому же, к необходимости совершенствования корпоративного управления приводит и понимание протекающих реальных социально — экономических процессов. Меняются «правила игры» на рынке, бартер сменяется цивилизованными денежными расчетами, прозрачнее должны становиться финансовые потоки, очевидно должна просматриваться стратегия и функционирование компании. Корпоративное управление охватывает многогранную деятельность компании, оно направлено на организацию защиты финансовых интересов акционеров от

менеджеров, на организацию реструктуризации долгов компаний бюджетам, проведения реформирования компании и многое другое. Технологии корпоративного управления непрерывно обогащаются новыми достижениями в менеджменте, сочетаясь многообразием манер управления со стандартностью приемов, процедур и алгоритмов.

У того , кто решит изучить все законы, не останется времени их нарушать.

Иоганн Гете

1.3.Основные понятия и правовое положение холдинговой компании

В современных условиях переходного периода российской экономики первостепенное значение правовое положение любой имеет существования бизнеса. Поэтому, приступая к рассмотрению порядка формирования и функционирования холдинговых компаний, исследования их сущности и правового положения. Для современной России возросшей на едином названии организационно-правового образования предприятие, трудно осознать разнообразие форм объединений участников, которые пришли к нам с вовлечением общества в процессы рыночных преобразований. Фирмы, компании, акционерные общества, группы, концерны и другое множество названий таких образований ни о чем не говорят непосвященному . Так и с холдинговыми компаниями. Автору в своей практической деятельности приходилось сталкиваться как с почтительным, уважительным отношением к загадочному названию «холдинг», так и с тупым яростным неприятием «нерегистрируемого» холдинга – непонятного образования, явно созданного для «сокрытия и уклонения от уплаты налогов». Поэтому рассмотрение наиболее распространенной в рыночных условиях формы объединения, основанной на «системе участий» и экономической зависимостихолдингов, является актуальной и своевременной. Актуальной потому, что уже создано определенное разнообразие форм собственности и образования различных организационно-правовых форм хозяйственных обществ Разные формы объединения обществ с различной комбинацией долей собственности могут вызвать разные формы организации бизнеса и естественно, приведет к разным последствиям. Своевременной потому, что макроэкономические условия последних трех лет в России складываются таким образом, что благоприятно сказывается на развитии предприятий, росте и наполняемости их бюджетов. Начинается постепенное восхождение промышленности на новые рубежи .Вместе с развитием бизнеса развивается и персонал. Сегодня пришло четкое понимание, что успех на рынке зависит не только от удачи и от умения, профессионализма, высокого владения настойчивости, управленческими навыками ,а главное - от умения структурировать бизнес, организовать эффективное движение материальных и финансовых потоков, создать эффективность прохождения решений, получения обратных связей и т.д. В условиях развивающейся экономики важным становится фактор управляемости , подчиняемости и надежности. Поэтому с ростом капитала за счет его концентрации, встает вопрос о его управляемости и контроле. Управляемость и контроль разные понятия. Корпоративное управление рассматривается как набор институциональных механизмов обеспечивающих максимизацию рыночной стоимости компании, позволяющие на более ранних стадиях деятельности обнаруживать состояние неэффективности, принимать меры обеспечивать существенную экономию ресурсов. Контроль позволяет определять результаты управления.

В холдинговых компаниях управление и контроль занимают центральное место. В них управление следует рассматривать как систему взаимодействия участников бизнеса и методы, с помощью которых они представляют свои интересы. Управление обеспечивает выражение корпоративных интересов и выражается в отношениях корпоративного контроля.

Холдинговой компанией принято считать совокупность двух и более коммерческих организаций, одно из которых является основным обществом, а остальные являются дочерними обществами.⁷

К сожалению, действующее законодательство не обеспечивает подробное регулирование отношений предпринимательских объединений с реальным составом участников. Существующее понятие «Холдинговая компания» на уровне Федеральных законов приложимо только к хозяйственным обществам (см. ст. 48 п. 20 Закон «Об акционерных обществах»). Гражданский кодекс РФ допускает создание холдинговой компании (не используя напрямую при этом понятие холдинга) с участием в качестве основного любого хозяйственного

_

⁷ И.С.Шиткина Предпринимательские объединения М. Юрист2001г.c65-80

общества, а в качестве дочернего — только хозяйственного общества (акционерного, с ограниченной, дополнительной ответственностью) — ст. 105, 106 ГК РФ. Другие возможности (создания) участников холдинга, действующее законодательство не предусматривает.

Порядок установления холдинговых отношений между унитарным предприятием и его дочерними образованием также без применения понятия «холдинговая компания» регулируется ст. 114 п. 7 ГК РФ.

Действующее законодательство не охватывает такие понятия, как «холдинг», «холдинговая компания». Однако холдинг можно определить через понятие дочернего общества, которое раскрывается в ст. 106 ГК РФ. Таким образом появляется общество, которое может владеть контрольным пакетом акций, либо преобладающим (ст. 106 ГК) пакетом одного или нескольких дочерних и зависимых обществ. Такое общество называют материнским, основным, или преобладающим.

Совокупность материнского, основного общества и дочерних обществ образуют группу взаимосвязанных экономической зависимостью лиц и, которая называется холдинговой компанией.

Вошедшие в холдинговую компанию коммерческие организации (дочерние) не теряют своей самостоятельности как юридические лица, а холдинговая компания, как совокупность этих предприятий не приобретает статуса юридического лица. При этом нужно учитывать, что вхождение в холдинговую компанию — это акт не добровольного согласия, а следствие экономической зависимости участников холдинга. Желание входящих в состав компании предприятий определяет воля преобладающего, материнского общества.

Обладая статусом юридической независимости входящих в холдинг предприятий, они, однако, взаимосвязаны через систему соучастия в долях капитала, наличием договорных обязательств, а также влиянием персонального состава органов управления.

Существуют различные пути образования холдингов.

В чистом холдинге – основное общество через владение контрольными пакетами осуществляет управление и контроль за деятельностью дочерних обществ.

В смешанном холдинге головное (материнское) общество наряду с управленческими функциями занимается предпринимательской деятельностью.

В таком холдинге сама компания не является субъектом права, не определяется и не пользуется правами юридического лица. Холдинг в этом случае представляет из себя не правосубъектную хозяйственную систему, в которой все действия сводятся к принятию управленческих решений относительно зависимых (дочерних) обществ, контрольный пакет акций которых принадлежит головному (материнскому) обществу (Рис. 1 и 2). ХХ век раз и навсегда покончил с упрощенным представлением о рынке, как о хаотической взаимодействующих хозяйствующих Это совокупности субъектов. взаимодействие не только многоканально, но и подталкивает к объединению. То здесь, то там регистрируются слияния, поглощения, присоединения. В итоге возникают иерархические организационные структуры с разной степенью жесткости в управлении. К ним относятся холдинги, финансово - промышленные конгломераты. Лизинг примыкает к мягким формам интеграции. группы, Укрупненные формы микроэкономических субъектов образуют некий уровень в экономике - мезоэкономика.

Холдинг представляет собой объединение, основанное на системе *участия* , т. е. владении контрольными пакетами акций дочерних и внучатых компаний. Встречается и перекрестное владение акциями. Холдинги оправдали себя в промышленности, торговле, банковском деле. Причем как в государственном, так и частном секторах экономики 8 .

На рис. 2 и 3 представлены возможные варианты построения холдинговой компании, несмотря на их возможное многообразие, структуру компании в качестве обязательных элементов составляют две группы участников — это головное (материнское) общество и дочернее (зависимое) хозяйственное общество.

⁸ Н.В.Дроздова Холдинги и их роль в повышении устойчивости предприятий в переходный период. Автореферат диссертации на соискание степени к.э.н. Иваново Ив.ГУ 1998г.



Рис.2 Построение компании а.

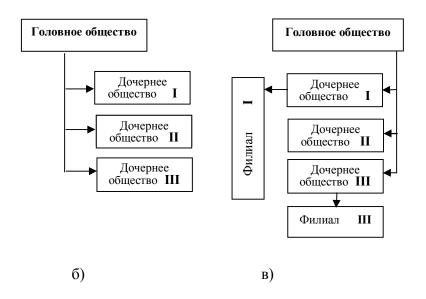


Рис. 3 Построение компании б) и в)

В качестве основного общества могут выступать хозяйственные общества (акционерное, общество ограниченными ИЛИ дополнительной ответственностью и командитное товарищество).. В качестве дочернего (зависимого) общества выступают хозяйственные общества (акционерное и общество с ограниченное или дополнительной ответственностью). Головное (материнское общество) и дочернее (зависимое) общество не наделяются какимилибо особыми организационно-правовыми формами предпринимательской деятельности. Различие это используется лишь для обозначения характера их экономической зависимости, которое возникает при учреждении, покупке, выделении и других операциях, связанных с перемещением, присоединением и наделением акционерно-долевой собственности.

В этой связи важно отметить, что существует понятие устойчивая холдинговая компания — когда отношение контроля и зависимости со стороны материнского и дочернего обществ носят стабильный характер, а также могут возникать холдинговые отношения в период определенной конкретной гражданско-правовой сделки.

Для любого случая признания общества головным (материнский) во взаимодействии двух и более хозяйственных обществ необходимо наличие следующих условий.

- 1. Главным условием является наличие факта преобладающего участия в уставном капитале общества. Идеальным вариантом служит наличие контрольного пакета, более 50 % голосующих акций (долей) в уставном капитале общества. Однако в больших акционерных обществах при «распыленности» большой массы акций (долей), возможно уверенное управление обществом и при владении меньшим пакетом акций (долей) в уставном капитале общества.
- 2. Влияние на общество через руководящие и исполнительные органы (Совет директоров и генерального директора)
- 3. Наличие экономической зависимости (кредитование под залог, другие имущественные обязательства), которые вынуждают одно общество подчиняться другому.

Гражданский кодекс ст. 105 устанавливает признаки, по которым хозяйственное общество признается дочерним, а ст. 6 п. 1 ФЗ «Об акционерных обществах» делегирует право акционерного общества иметь дочерние и зависимые общества с правом юридического лица.

Существуют два пути приобретения дочерних и зависимых обществ.

Первый – это создание дочернего общества с наделением его уставным капиталом.

Второй – это преобразование уже существующих хозяйственных обществ в дочернее (зависимое) данного акционерного общества.

Выше уже объяснялось, что дочернее общество не имеет особой организационно-правовой формы. Поэтому дочерним может стать любое хозяйственное общество. Статус дочернего общества имеет правовое положение этого (дочернего) общества по отношению к головному (материнскому). Пунктом 3 ст. 6 Закона РФ «Об акционерных обществах « регламентируются некоторые положения, закрепляющие важные интересы дочернего общества:

- дочернее общество не отвечает по долгам головного (материнского) общества;
- головное (материнское) общество может давать указания дочернему, если это предусмотрено договором, или уставом дочернего общества;
- головное (материнское) общество, согласно ГК РФ ст. 399, несет солидарные обязательства по сделкам, совершенным дочерним обществом по (его указанию и при установлении вины головного общества в соответствии со ст 401 ГК РФ.

Важным во взаимоотношениях дочерних обществ с головным (материнским) является заключение договора по которому хозяйственное общество признается дочерним. Договор должен четко излагать условия, взаимные обязательства, интересы сторон, их ответственность. Он не должен допускать возможность вольного его толкования, составляется в соответствии с ГК РФ Гл. 27-29.

Головное общество согласно ст. 6 и 3 несет ответственность в случае несостоятельности (банкротства) дочернего общества, которое могло наступить по его вине. В этом случае согласно ст. 399 ГК РФ головное (материнское)

общество несет субсидиарную ответственность по долгам дочернего общества, при наличии (установлении) его вины согласно ГК РФ ст. 401.

В свою очередь дочернее общество в своих интересах может требовать через суд от головного общества возмещения убытков, возникших по его вине дочернему обществу, тем более учитывая, что головное общество не является собственником имущества дочернего общества.

Таким образом, рассмотрение взаимоотношений между головным (материнским) обществом и дочерним обществом приводит к выводу о том, что дочерним может быть только хозяйственное общество, а основных – не только общество, но и товарищество. Головное общество (товарищество) и дочернее общество составляют систему хозяйственных взаимосвязанных коммерческих организаций известную в американском праве под названием «холдинг» Эти хозяйственные взаимоотношения, как и термин, нашли широкое распространение в нашей стране и является предметом наших исследований.

Одной из главных проблем в практике функционирования холдинговых компаний является проблема управляемости дочерних обществ.

Общий контроль над деятельностью дочернего общества осуществляется головной компанией за счет следующих мероприятий:

- организации контроля основных финансовых потоков;
- централизация планирования;
- кадровое обеспечение;
- централизованный сбыт;
- централизация закупок сырья, материалов.

Управление со стороны головного общества дочерним обществом осуществляется через органы управления дочернего общества.

Если существует практика издания руководящих документов (приказов, стандартов и др.) «по холдингу», то реализация, т.е. легитимность этого приказа осуществляется с помощью механизма, приведенного на рис. 4.

Мероприятия обсуждаются на правлении холдинга, где принимаются стратегические решения. Реализация этих решений определяется приказом.

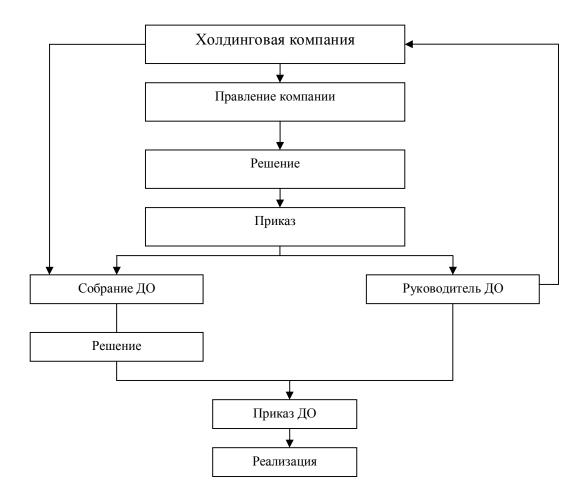


Рис. 4 Механизм реализации контроля приказов принятых в холдинговой компании

Приказ, изданный в рамках холдинговой компании, для всех дочерних обществ носит распорядительный характер. Для его легализации в качестве руководящего документа и в зависимости от назначения проводится следующее:

- 1. Если приказ носит организационно-технический характер, он выпускается с совместным визированием всех руководителей дочерних обществ (это право должно быть зафиксировано в совместном договоре).
- 2. Если приказ носит финансово-распорядительный характер, он дублируется в части, относящейся в конкретному дочернему обществу и подписывается руководителем (генеральным директором) дочернего общества.

- 3. Если приказ по холдинговой компании затрагивает интересы дочернего общества, его жизнедеятельности, вопрос об исполнении этого приказа решается на собрании дочернего общества.
- 4. Для целей более эффективного прохождения руководящих указаний через исполнительные органы дочернего общества, возможно несколько вариантов:
- помимо заключения договора между основным и дочерним обществом (ГК РФ ст. 105 п.1), оптимальным является согласование «Положения о холдинговой компании» в котором регулировались бы важнейшие вопросы взаимодействия участников. Такое Положение утверждается компетентным органом головного и дочернего обществ;
- в качестве «Положения о холдинговой компании» может быть принят Устав холдинговой компании, подписанный всеми участниками этого коммерческого предпринимательского объединения;
- для управления холдингом создается исполнительный орган Правление холдинговой компании. В состав правления входят руководители головного общества и руководители (генеральные директора) дочерних обществ. Правление управляет в данном случае, не юридическим лицом, а группой организаций юридических лиц, входящих в состав холдинга. Отсюда решения правления носят не юридический, а рекомендательный характер. Реализация их осуществляется аналогично, как реализация приказа.

Однако с учетом заключенного договора, подписанного положения, или устава, предусмотренные в соответствии с этим меры ответственности не будут противоречить действующему законодательству, как добровольно принятые на себя самоограничения участниками объединение.

Такими в практике холдинговой компании «ЭМЗ» является принятые коллективные договора, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, технические нормы и правила, требования по организации и проведению единого Дня по технике безопасности, качеству и др. Все эти нормы и правила согласованы и приняты для ежедневного применения всеми участниками объединения (см. приложение).

В качестве участников холдинговых компаний могут быть наряду с дочерними обществами и зависимые общества. ГК ОФ ст. 106 Закона РФ « ОБ

акционерных обществах» п. 4 ст.б. в отличии от квалификации дочернего общества, как наличие связи « преобладающее - зависимое общество», исходит из количественного критерия оценки. Законодательством устанавливается, что хозяйственное общество признается зависимым, если другое (преобладающее, участвующее) общество имеет более 20 % голосующих акций акционерного общества или 20 % уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

Однако такое положение нельзя понимать однозначно. Общества могут взаимно участвовать в капитале друг друга и такие взаимосвязанные общества могут взаимно влиять на принятие каждым из них решений.

Отношения зависимости между обществами не является основанием для взаимной или дополнительной ответственности по их долгам. Преобладающее общество не вправе давать какие либо обязательные к исполнению указания зависимому обществу.

Преимущество его проявляется в том, что оно, владея пакетом акций, вправе участвовать в собрании и иметь своих представителей в Совете директоров и правлении зависимого общества.

ГК РФ п 1 ст. 106 устанавливает, что зависимыми могут быть только хозяйственные общества. Установление между ними зависимости требует лишь доведение этого факта до сведения остальных участников имущественного оборота. Такой интерес представляется также и для антимонопольных органов, которые в рамках контроля за соблюдением антимонопольного законодательства, ограничивают пределы взаимного участия и влияния, защищая этим мелких акционеров и других участников хозяйственных обществ.

Будучи юридическим лицом, зависимые общества, такие как и дочерние общества, не представляют из себя какую-либо особую организационноправовую форму предпринимательской организации.

В таком качестве, они, как и дочерние общества, образуют из себя основу для формирования холдинговых компаний, в целях эффективного использования объединенного капитала.

Третьими участниками объединения коммерческих организаций могут быть филиалы и представительства. Филиалы и представительства применяются

для расширения территориального партнерства в деятельности общества, представления интересов общества за пределами его нахождения, реализации стратегии и политики на других конкурентных территориях. ГК РФ ст. 55 определяет филиалы как обособленное подразделение юридического лица, выполняющего все его функции, либо их часть, в том числе функции представительства. В большинстве своем филиалы действительно выполняют только часть функций своего юридического лица. Что касается представительских функций, то они, в большей степени, связаны с заключением производственно-коммерческих договоров (производство, закупку, сбыт).

Филиалы имеют свои исполнительные и руководящие органы. Руководитель филиала (директор) действует согласно ГК РФ ст. 185 на основании доверенности своего юридического лица. Однако филиалы не являются юридическими лицами, и их полномочия регулируются Положением о филиале, разрабатываемым и утверждаемым юридическим лицом. Филиал свою деятельность осуществляет от имени общества, поэтому ответственность за действия филиала несет общество (юридическое лицо).

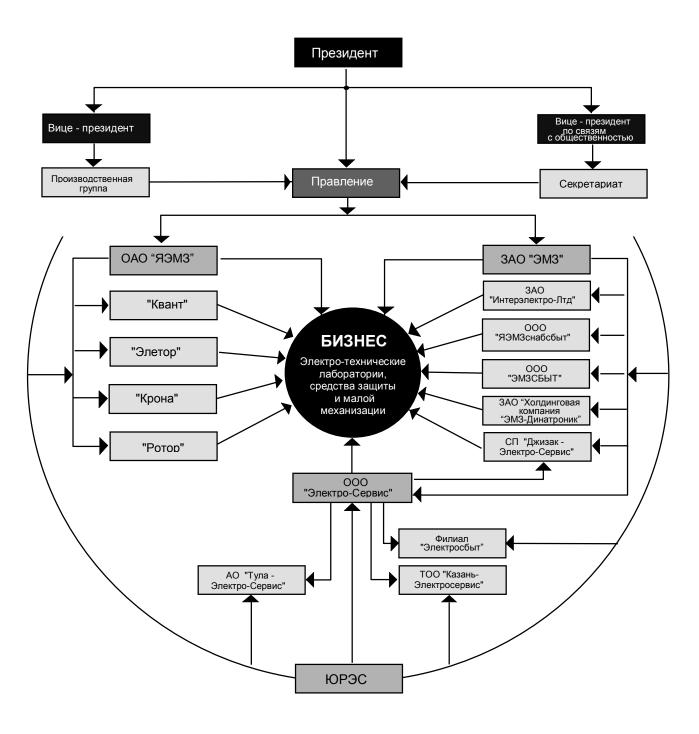
Юридическое лицо (общество) наделяет филиал имуществом для целей осуществления им своей деятельности. Это имущество остается собственностью юридического лица и числится на балансе того и другого.

Филиалы являются 100 % зависимым подразделением обществ, однако в структурах компании могут играть существенную роль, в качестве участника производственных, технических, экономических и других процессов организуемых в холдинговой компании и распределяемых среди его участников.

Влияние головного (материнского) общества на филиалы осуществляется только через исполнительные органы дочерних обществ, поэтому создание филиалов должно быть продиктовано чрезвычайными интересами холдинга. На рис. 6 представлена структурная схема управления Холдинговой компании «ЭМЗ».

СТРУКТУРНАЯ СХЕМА

ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ЭМЗ »



Для человека, который не знает, к какой гавани он направляется, ни один ветер не будет попутным.

Сенека

1.4. Цели образования холдинговых компаний

Как уже отмечалось ранее, в ГК РФ нет прямого понятия холдинговой компании, мы подразумеваем её через ст. 105, 106 п.п. 7 ст. 114 ГК РФ. А в применении к хозяйственным обществам это упоминание есть только в Законе «Об акционерных обществах» ст. 48 п. 20. Есть такое определение во Временном положении «О холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества», которое было утверждено Указом Президента РФ от 16.10.1992 г. № 1392. Это Положение определяет порядок функционирования холдинговых компаний, которые создаются и управляются государством. Для нас особый интерес представляют компании, образуемые на основе частной форме собственности.

Вид собственности меняет, расширяет цели и задачи, которые могут ставиться перед холдинговой компании в период её образования. Если перед государственными холдингами обычно ставится задача эффективного управления предприятиями, входящими в холдинг, то в холдингах, основанных на частной форме собственности, эти задачи значительно шире.

Обычно создание холдинга продиктовано практической необходимостью к которой подошел тот или иной бизнес. На это могут влиять различные внутренние внешние факторы:

- Бизнес расширился, стал крупным и ему «тесно» в рамках одного предприятия;
- Бизнес внедряет большие инвестиционные проекты и необходимо выделить направления, куда вкладываются инвестиции;
- -Экономика предприятия возросла, вырос финансовый поток;

-Стала «жесткой» внешняя среда, хаос экономический, высокая инфляция;

-Возрастание конкуренции.

Созданию холдингов могут способствовать и другие факторы, которые в конечном итоге, влияют на методы и пути формирования холдинговых компаний. Главная задача с которой образовываются холдинговые компании — это организация эффективного управления подчиненными предприятиями холдинга. Перед управлением же, ставится цель упорядочения технологии воздействия на управляемые объекты со стороны головного (материнского) субъекта и в результате этого получить ритмичную работу, повышение прибыльности компании.

За 10 лет преобразований, которые проходят в Российской экономике, накопился положительный и отрицательный опыт реформирования предприятий, вывода их из тупиковых положений.

Множество проблем, с которыми приходилось сталкиваться можно с известной долей условности свести к нескольким кризисным проблемам.

Прежде всего, речь идет о роли руководства предприятия, которую они будут «играть» в процессах преобразований и их взаимоотношения с акционерами (речь идет о возможном доверии основных акционеров на проведение этих преобразований); недостатке оборотных средств, устаревшем и не пользующемся спросом ассортименте выпускаемой продукции, отсутствии рыночной стратегии, отсутствие информации о потребителях, неэффективной организационной структуры управления и ее неприспособленности к работе в рыночных условиях, отсутствие ценовой политики, несоответствие цен на готовую продукцию и реальных издержек. Наряду с этими вопросами, остро стоят вопросы организации производства, повышения качества выпускаемой продукции, экономии и др.

Задачи реструктуризации заключаются в нахождении подходов к решению этих проблем. За основу выбора отсчета этапа реструктурирования применяется состояние конкурентоспособности предприятия, его способности одновременно участвовать и успешно бороться на разных рынках сбыта продукции. Такое понимание пришло с началом диверсификации предприятий и

их производств, когда стало очевидно, что, чем больше спектр охвата рынков, тем вероятность успеха растет.

Но высокая конкурентоспособность предприятия, прежде всего, связана с его соответствующей организационной структурой. Задача организационной структуры заключается в том, чтобы вся ее работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном конечном потребителе.

Практически это можно реализовать используя понятие и организационную структуру – бизнес-единица. Бизнес-единица – это самостоятельное (наделенное юридического лица, либо другим правом правосубъектности) правом производственно-коммерческая организация объединяющая все функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации продукции. Любая из бизнес – единиц представляет из себя как бы предприятие в предприятии, где руководитель отвечает за конкретные результаты работы, видимые, осязаемые через оформленный бюджет и результаты которого видны в балансовых отчетах бизнес – единицы. Эти отчеты доступны, понятны, унифицированы и представляют часть консолидированного баланса всей компании в целом.

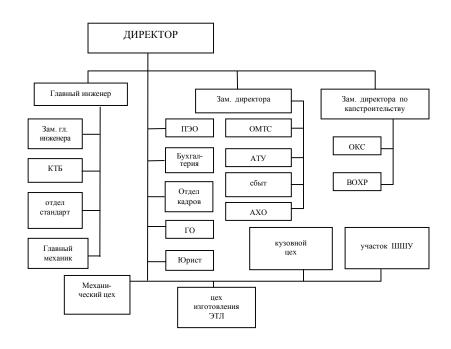


Рис.6 Линейно – функциональная схема управления

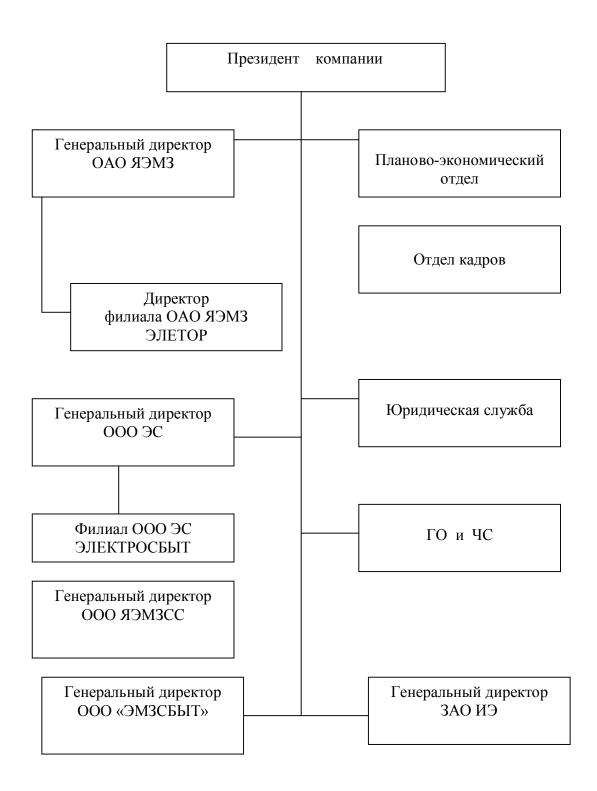


Рис. 7 Организация управления на основе бизнес-единиц.

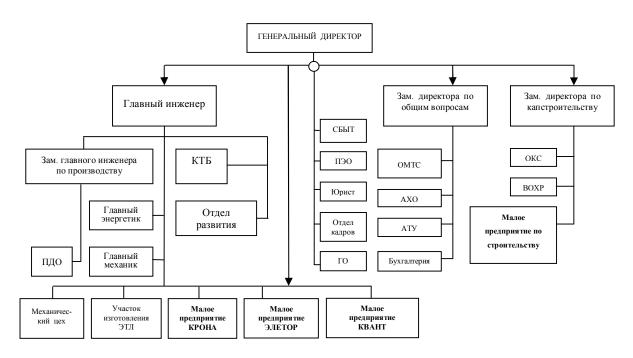


Рис.8 Смешанная линейно – функциональная схема управления с участием бизнес - единиц

Типовая структурная схема управления, существовавшая до образования холдинговой компании представляла схему функционального подчинения, когда распределение функциональных обязанностей не отражало достаточности полномочий для эффективной реализации поставленных задач перед руководителями направлений (рис.6). Такие полномочия реализуются при организации управления бизнесом на основе бизнес – единиц (рис7).

Привлекательность холдингов заключается в их способности выступать связующим звеном между уходящей и зарождающейся системами хозяйства, обеспечивать устойчивость предприятий в период трансформации. Но следует помнить о пределах возможного, т.е. отчетливо видеть преимущества и недостатки холдингов (таблица 1).

Преимущества		Недостатки	
*	Погашение последствий разрушительной конкуренции	*	Тенденция к монополии или олигополии
*	Контроль над ценами	*	Перекрестное финансирование убытков
*	Обобщение технического и управленческого опыта	*	Бюрократизация управления
*	Экономное распределение ресурсов	*	Сложности внешнего контроля за движением и перераспределением средств
*	Использование эффекта масштаба	*	Усиление власти финансовой олигархии
*	Эффективность управления	*	Дефицит квалифицированных кадров
*	Концентрация производства		
*	Снижение степени риска		
*	Ликвидация нерентабельных предприятий и подразделений		

Таблица 1. Преимущества и недостатки холдингов

Если перевести преимущества холдинга на язык синергетики, то обнаруживаются три типа эффектов: 1) новая целостность дает больший результат, чем сумма итогов каждого, ранее обособленного агента; 2) повышение финансовой устойчивости по таким индикаторам, как платежеспособность, рентабельность, деловая активность и др.; 3) возрастание потенциала адаптации к штатным и нештатным ситуациям.

Холдингизация в России идет на страх и риск самих инициаторов. Холдинг означает на деле разукрупнение промышленных гигантов, предоставление достаточной автономности предприятиям, производствам и даже цехам. Но тогда возникают опасения относительно целостности нового образования, ибо структурные подразделения предприятия или компании, вкусив экономической свободы, могут выйти за пределы делегированных полномочий. За рубежом устойчивость холдингов обеспечивается а) назначенцами материнской компании в дочерних и внучатых фирмах; б) консолидированным бюджетом и бухгалтерским балансом, сводной

финансовой отчетностью; в) регулированием информационных потоков с обязательным наличием ядра, откуда исходит и куда поступает ключевая информация; г) разветвленной системой субподрядов.

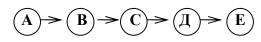
В России в лидерах по холдингизации ходят такие "тяжеловесы", как Чебоксарский тракторный завод, Уралмаш и др., но есть и неудачи. Так, на Владимирском тракторном заводе холдингизация не получилась. Есть и российские ребусы типа: Создавать или не создавать на крупных производственных предприятиях собственную «розничную сеть»? Сокращать или не сокращать затраты на содержание персонала? Спасать или не спасать дочерние и внучатые компании, испытывающие проблемы с налоговыми органами, по зарплате, расчетам за комплектующие ?¹⁰

Опыт ярославской холдинговой компании "ЭМЗ" свидетельствует об огромных, не до конца использованных возможностях холдинга, особенно в критические годы трансформации российской промышленности. При всех слабостях и преградах, холдинговая компания "ЭМЗ" доказала свою живучесть и перспективность. Для информации отдельные данные по "ЭМЗ" за 1989-2001 гг. (приложение 3-5).

В холдингах западного типа неослабное внимание уделяется рационализации прямых и обратных связей между участниками объединения. Используемые органиграммы не лишают руководителей холдинга и его структурных подразделений свободы выбора и адаптации к складывающейся ситуации на конкретную дату. В России органиграммы по информации и решениям чаще всего оказываются "фигурами умолчания" или на положении "золушки".

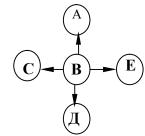
Типы органиграмм

1. По цепочке



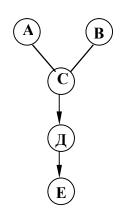
Интегрирующее начало исходит от **А** обеспечивается единство воли и действий, но возникают "искажения" и "помехи" в передаче и толковании принятого решения.

2.В виде Х



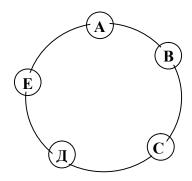
В доминирует, сеть эффективна, но слабые мотивации у (А), (С), (Д), (Е)

3. В виде У



© является центром координации, промежуточным типом между "по цепочке" и "в виде X"

4. В виде круга

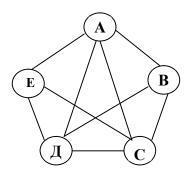


Равные полномочия в обсуждении принятии решений. Круговая порука. Плохо адаптирована к решению сложных задач. Часты ошибки.

71

¹⁰ Эксперт 1997г.№47 с.54-55

5. Звезда



Эффектная сеть, но требуется принуждение или добровольное согласие на установление деловых контактов со всеми участниками объединения.

Источник: C.Dussemault et M.Pretet. Direction de l'entreprise et diagnostic. P. 1989.

Российские товаропроизводители мешкают и с освоением потенциала субконтрактов ¹¹. Здесь налицо не только прямая выгода, но стабильная и долговременная кооперация по изготовлению и сборке конечной продукции. А кооперативные связи подчас равнозначны холдинговому эффекту. Интеграционные объединения через субконтракты доказали свою эффективность в машиностроении, авиационной промышленности, производстве технологически сложных товаров для населения. И даже в сфере вооружений противопоказания к сотрудничеству можно свести до минимума. Но субконтракты должны вписаться в международные стандарты качества, требования по спецификациям на каждую товарной группу ¹², программы снижения затрат. Содружество по комплектующим должно развиваться с российскими и зарубежными партнерами без дискриминационных мер.

Российские реалии вынуждают одновременно создавать большой и малые холдинги. Первый тип холдинга возникает при объединении капитала и ресурсов нескольких предприятий, тяготеющих друг к другу технологической общностью или отраслевой принадлежностью. Так задумывался "союз 4-х" (ЯМЗ, ТМЗ, ЯЗТА, ЯЗДА). К сожалению, замысел не получил воплощения. Эфемерные "Русские моторы" на проверку оказались временной и транзитной структурой для перечисления заводам траншей межправительственного кредита России - Белоруссии по программе дизелизации.. Второй тип холдинга означает внутреннюю реорганизацию конкретного среднего или крупного предприятия с предоставлением посильной автономии цехам и производствам. На "хождения по мукам" холдингизации решилось и руководство

¹¹ Сегодня №39 1995г.

¹² ТАСИС Всеобъемлющее управление качеством Яр.1997г.41с.

ЯЗДА. Может быть, опыт становления малых холдингов даст нужный толчок формированию больших холдингов. Иной алгоритм холдингизации российской промышленности чреват дополнительными преградами, потерей скорости и дискредитацией перспективной технологии.

Холдинги - особый путь интеграции хозяйствующих субъектов, открытый разновекторным явлениям: укрупнению и раздроблению, центростремительности и центробежности, обобществлению и обособленности. Эта открытость, как и всякое достоинство, превращается в свою противоположность. Посему холдингизация не замыкается на себе и - при сопряженности интересов - является трамплином и собиранию экономических агентов в финансово-промышленные группы (ФПГ). ФПГ - высшая ступень концентрации и централизации капитала в России. И дело не только в массовости, которая на порядок выше по сравнению с холдингами. Главное в сращивании двух разновидностей капитала - банковского и производственного с собственной логикой и динамикой развития. К встречному движению банков и промышленников присоединяются торговцы и посредники, представители сферы науки и научного обслуживания и др. В ФПГ могут объединяться службы безопасности, информации, паблик рилейшнз (ПР), лоббистские группы.

ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Реформы находятся на таком этапе, на котором они не видны.

В.С. Черномырдин

2.1. Технология и программа реформирования предприятий

Вопросами реформирования в экономической литературе уделено достаточно внимания, цель настоящего раздела обозначить проблему реформирования в разрезе влияния этих процессов на выбор системы управления.

Рассмотрение проблем реформирования глазами западных специалистов сводятся обычно к изменению систем управления, или перенесения акцентов на те или иные стороны менеджмента.

Для российских же предприятий классическое понятие реформирования не подходит, ибо состояние наших хозяйств таково, что одновременно требуется изменить - и систему управления и реконструировать производство. По оценкам Министерства промышленности России, на конец 1996г. 8 из 10 российских промышленных предприятий явились практически банкротами (Консультант директора № 12. 1998г.). Поэтому проблема реформирования предприятий стоит остро и требует незамедлительного решения.

Решением этой глобальной двуединой задачи стало для наших руководителей настоящим испытанием на прочность. Тем более, что поколение руководителей, которым приходится осуществлять это реформирование в своей практике опыта такого не имеют. Прошедшее 10-летие реформирования экономики России показало, что большинство руководителей осуществляли реформирование своих мероприятий методом «проб и ошибок», героических решений, рывков, перескоков. В то же время западным менеджментом давно уже выработаны методы реформирования предприятий основанных на расписанных процедурах, со строгим соблюдением этапности выполнения организационных процедур. Рассмотрим, в соответствии с этим, основные этапы, технологии работ при осуществлении реформирования предприятий.

Для осуществления работ по реформированию предприятия, приведению его в современную предпринимательскую компанию, генеральный директор, или главный менеджер, должен решить две неотложные ключевые задачи.

- 1. Суметь организовать и настроить на творческую, напряженную работу всех реально пригодных к планируемым преобразованиям руководителей реформируемого предприятия. Этот шаг явится, в том числе, первым шагом в построении эффективного менеджмента.
- 2. Сформировать свою команду реформаторов, которая будет способна немедленно приступить к решению тактических задач, включая создание нового исполнительного органа.

Команда реформаторов, созданная генеральным директором, должна быть «мотором» всей работы по проводимым преобразованиям. Причем, важно учитывать, что в современных условиях болезненной рыночной трансформации российской экономики, в огромной степени возрастает роль личностного фактора. Успех преобразования будет зависеть от сочетания в лице руководителя предприятия высоких, даже выдающихся менеджерских способностей с современным рыночным менталитетом¹³.

Эти отправные положения, при которых генеральный директор – лидер, а команда менеджеров – реформаторов – весь персонал, должны стать фактором созидания нынешних и будущих конкурентных преимуществ.

Таким образом, созданная рабочая группа реформаторов проводит анализ фактического текущего состояния предприятия, предназначенного, или намеренного выступать на конкретном рынке, реализуя свою продукцию. Это **первый этап** реформирования (в разрезе рассмотрения одной из подпрограмм — *продвижения продукции реформируемого предприятия на рынке*, из общей программы реформирования), который завершается аналитическим документом, в которых подробно и четко дается описание ситуации на предприятии и складывающаяся конъюнктура на рынке.

Таким же аналитическим документом должен завершаться первый этап деятельности группы при осуществлении всего реформирования предприятия.

На втором этапе проводится анализ и выявление лидеров рынка в разрезе номенклатуры продукции реформируемого предприятия их положение и возможности на текущий период и на перспективу.

На третьем этапе проводится сравнительный анализ лидеров рынка с предприятием, подверженному преобразованиям и их возможности в текущем периоде и в перспективе.

_

¹³ С.А.Попов Консультант директора №12,1998г.

Четвертый этап посвящен определению рыночных ниш, в которых предприятие может быть конкурентоспособным по своей настоящей продукции и потенциальным возможностям (научным, техническим, трудовым ресурсам и т.д.) в текущем периоде и в перспективе.

По выбранной продукции или потенциальным возможностям предприятия, **на пятом этапе** устанавливают приоритеты. Этот этап определяет дальнейшую техническую, инновационную и организационную политику предприятия. Принятые приоритеты по производству продукции выстраиваются на конкретную текущую и дальнюю перспективу. По этому вопросу принимается руководящий документ.

Шестой этап посвящается рассмотрению конкурентоспособности предприятия и его выставляемой на рынок продукции. Рассматривается система конкурентных преимуществ и мероприятия, способствующие их закреплению и развитию, а по новому изделию - создание конкурентоспособности.

Рассмотрению и фиксированию главных конкурентов предприятия посвящен **седьмой этап** реформирования, на котором разрабатываются программы маркетинговой деятельности предприятия, предусматривающей регулярный мониторинг, анализ и оценку продвижения продукции в сравнении с конкурентами.

На восьмом этапе разрабатывается единая программа действий по производству старого, освоению нового продукта, их сырьевой и технической поддержки.

В заключение всей этой работы, все подпрограммы увязываются с общей программой реформирования.

Общая программа реформирования включает в себя такие программы, как программа проведения и организации структурных преобразований, включающих в себя выбор оптимальных структурных подразделений, способных производить требуемую продукцию, либо диверсифицировать производство. Во второй программе рассматриваются формы организации производств — в структуре ли предприятия, либо выделения их из состава. Третья программа — это формирование системы менеджмента в новой компании, которая предусматривает механизм распределения функций и способа их реализации в контексте программы управления.

Четвертая программа реформирования рассматривает порядок и технологию формирования рыночно-ориентированных структур компании, обеспечивающих динамичное продвижение по рынку или своевременной ориентации при внешних рыночных колебаниях (например: спрос на продукцию).

Особое место в программе реформирования предприятия должна занять **программа сосредоточение потенциала на новом продукте**. Новая продукция — это важнейший элемент стратегии реформируемого предприятия. Всякий раз на новом витке своего совершенствования, предприятие должно иметь программу по сосредоточению усилий и внимания на новом изделии.

Для достижения своих поставленных целей и решения задач, реформируемое предприятие должно осуществлять внутреннюю интеграцию направленную на оптимизацию всех бизнес - процессов и видов деятельности, которые будут производиться на уже реформированном предприятии. Особое значение это имеет при освоении новой продукции. Тесная интеграция позволяет решать единую задачу компании, но способствует и самостоятельной ориентации бизнес-единицы в зависимости от внешних условий. Такая внутренняя интеграция не исключает поддержание внешней производственно-экономической кооперации, позволяющей поддерживать всю технологическую производственную задачу. Ключевые узлы таких цепочек необходимо стремиться от состояния стратегического партнерства переводить в структуры компании.

Осуществление этих этапов реформирования предприятия позволит существенно оживить деятельность предприятия и сделать его конкурентоспособным в своих отраслях.

На этапе организационно-структурных преобразований группа реформаторов рассматривает варианты: при наличии каких структур, (старых и новых) возможно эффективное развитие бизнеса. Для этих целей составляется перечень существующих структурных подразделений, планируется состояние производственных фондов, способность цехов выпускать конкурентоспособную продукцию.

Сравнительный анализ приведет к выводу о целесообразности ликвидации одних предприятий, выделении других или создании на базе них дочерних обществ и оставлении в составе головного предприятия других производств. Весь смысл организационно-структурных преобразований тот, чтобы обеспечить реализацию всех подпрограмм реформирования предприятия, проводимой с целью создания конкурентного, рентабельного объединения построенного на основе эффективной структуры управления, выполняющей функции кровеносных сосудов всего того организма, который должен будет функционировать после реформирования. При этом важное значение имеет - своевременность оценки состояния влияния внешней внешних факторов на предприятие, разработка способов ответного реагирования и принятие

решения о реформировании.

Так, например, анализируя российские предприятия после августовского шока, Е.Авраамова отмечает, что в этой экономической ситуации предприятия остались один на один со своими поставщиками и потребителями ¹⁴. В этих условиях для фирмы становится важным сохранить собственное лицо, — чего бы это ни стоило. Исследования показали на нерешительность руководителей в критической ситуации сделать стратегический выбор, определить приоритеты маркетинговой и производственной политики. Причина этого кроется в наследственных управленческих и технологических процессах, психологии менеджеров среднего звена, руководителях предприятий, сохранивших прежние представления о форме и способах управления предприятиями.

Несмотря на обширный поток информации, литературу о менеджменте – все это не находит применение в повседневной практике. Сегодня необходимо разработать конкретные методы, простые методики и алгоритмы, которые позволили бы осуществить реформирование предприятий так же просто, как составление квартального производственного плана.

Такой подход изменит психологию менеджеров, - покажет, что разработка мероприятий обеспечивающих реализацию стратегических целей, планирование изменений в управлении и в производстве, в зависимости от изменений условий внешней среды, - это обычная инженерная работа и она по силам каждому.

Посмотрим теперь на некоторые практические результаты применения элементов реформирования при изменении воздействия внешней среды.

Прежде отмечалось, что под реформированием предприятия, мы подразумеваем осуществление преобразований, которые приводят к выпуску новых видов изделий, оказанию новых услуг, к установлению новых связей и договорных отношений. Другими словами, в процессе реформирования создается новое предприятие на месте старого использованием тех ресурсов, которыми оно располагает. Основополагающим в процессе реформирования предприятия должно быть изменение воздействия внешней среды на предприятие. Это воздействие может выражаться в изменении конъюнктуры, появлении других приоритетов, обострение конкуренции и другое. В любом случае, предприятие должно испытывать объективную потребность в реформировании (рис.9).

В качестве иллюстрации того, что даже в условиях изменения внешних условий, экономического кризиса (например, августовского 1998г.) возможно осуществление мер, которые способствовали бы сохранению устойчивости

производства, а в дальнейшем - активизации предприятия, приводятся показатели работы Холдинговой компании «ЭМЗ» (рис.11).

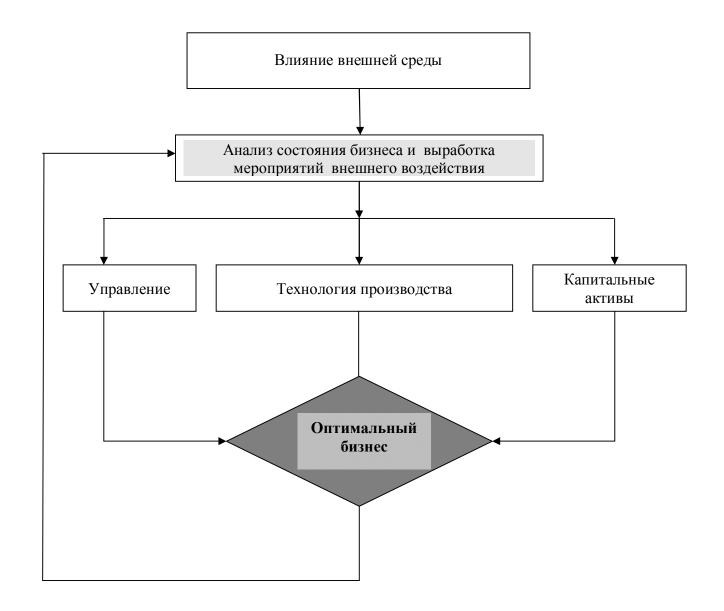


Рис.9. Общий алгоритм реформирования предприятия

Холдинговая компания «ЭМЗ» включает в себя группу предприятий, головным среди которых является ОАО «Ярославский электромеханический завод».

Компания выпускает высоковольтные электротехнические лаборатории, монтажные пояса и приспособления для подъема на высоковольтные опоры.

При наступлении августовского финансового кризиса схема централизованного управления финансовыми потоками в компании была подкреплена внедрением бюджетирования по следующему алгоритму (рис.10).

¹⁴ Е. Аврамова. Вопросы экономики. №10. 1999г.

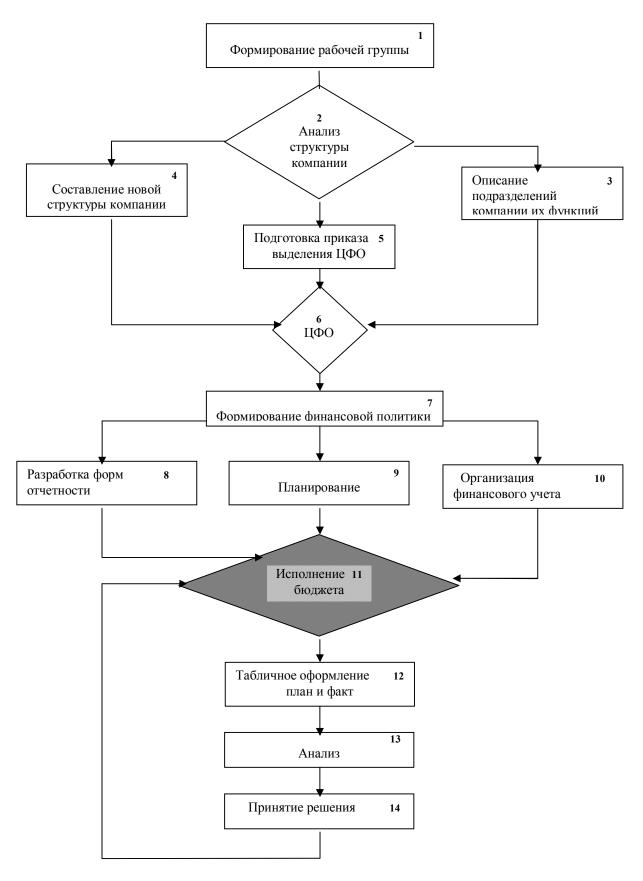
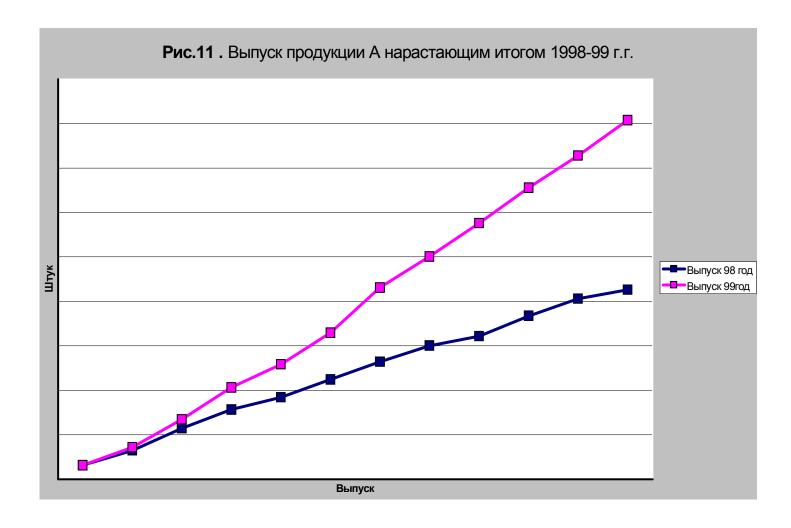


Рис. 10. Алгоритм финансового (бюджетного) управления



Была сформирована рабочая группа (1), которая проанализировала внешние угрозы для компании, появившиеся с кризисом 17 августа.

В центре внимания этой группы были вопросы, связанные с функционированием предприятий компании, рассмотрение которых привело к пересмотру структуры компании, распределению функций (3, 4, 5) среди подразделений.

В процессе реформирования ставилась задача повысить эффективность работы компании за счет снижения цены на выпускаемые изделия и расширения ассортимента предлагаемой продукции. Однако стандартными методами это сделать было уже невозможно и было решено вовлечь подразделения компании в организацию системы управленческого учета. Это стало возможным с созданием ЦФО - центров финансовой ответственности (6).

ЦФО сформировали единую финансовую политику (7) - смысл которой сводится к получению максимальной прибыли за счет снижения

непроизводительных затрат на фоне прозрачного бюджета. Достигалась прозрачность в том числе и за счет разработки специальных форм отчетности и анализа, организации планирования и контроля использования затрат, организации самого финансового учета – контроля движения финансовых и материальных средств (8, 9, 10).

Исполнение бюджета (11) достигалось за счет выполнения предыдущих мероприятий, которые поддерживались еще и системой стимулирующих показателей.

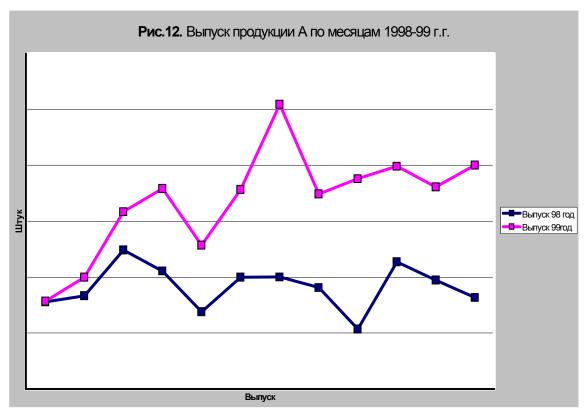
Результаты исполнения бюджета заносились в принятые к исполнению табличные формы, анализировались и далее принималось решение по корректировке (12, 13, 14) статей расходов.

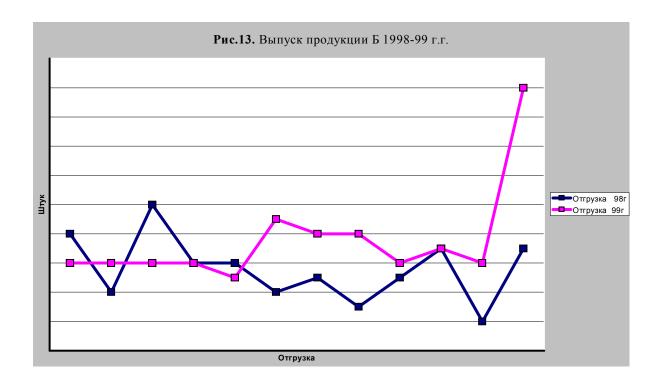
Вследствие такого подхода (организации бюджетирования) к реформированию финансовых средств, снизились затраты на излишнюю закупку материалов, компания по всем изделиям активизировалась на рынках продаж.

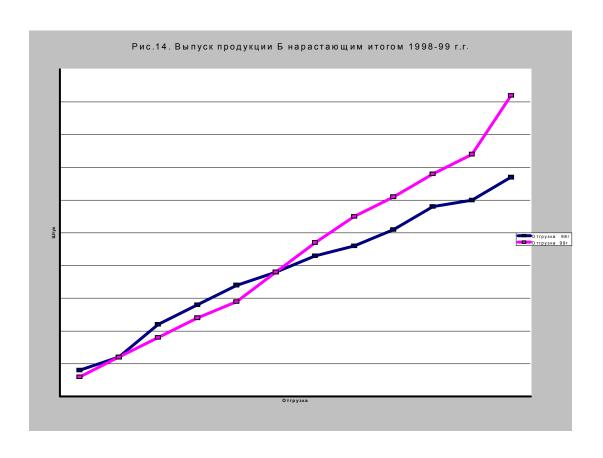
Но самый главный результат тот, что участники бизнес-процессов увидели воочию собственную значимость в достижении положительных результатов работы подразделений и компании в целом.

В качестве иллюстрации привожу схемы 19-22.

В результате своевременного реагирования на изменение внешних условий, удалось удержать стабильный рост производства изделий А (схема 19-22), не допустив снижения объемов производства изделий в ІУ квартале 1998 г. на начальной стадии реформирования компании. Дальнейшая работа в 1999 г. (схемы 19-22) показывают на эффективность реформирования т.к. динамика прироста объемов производства налицо.







Следует особенно отметить, что процесс преобразования предприятия на основе реформирования (и в дальнейшем реижениринга) — это непрерывный процесс приведения бизнес-процессов, протекающих в компаниях, в соответствии с рыночными изменениями. Поэтому осуществление этих мероприятий должно регламентироваться программными решениями. Предлагается как один из вариантов следующая программа реформирования предприятия.

ПРОГРАММА РЕФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

І. Основные положения

1. Целью реформирования предприятия является обеспечение успешной его работы в условиях рыночной экономики.

реформирования Эта цель может быть достигнута путем предприятия, заключающейся в осуществлении комплекса мероприятий по приведению условий функционирования предприятия в соответствие с выработанной стратегией его повышение эффективности развития: улучшение управления, производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, роста производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово - экономических результатов деятельности.

2. Задачами реформирования предприятия являются:

защита прав участников (учредителей);

четкое разграничение ответственности участников (учредителей) и руководителей предприятий, развитие механизмов корпоративного управления;

обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;

достижение прозрачности финансово - экономического состояния предприятий для их участников, инвесторов, кредиторов;

создание эффективного механизма управления предприятием;

использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;

повышение квалификации работников предприятия как один из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

3. Решение о реформировании предприятия и конкретная Программа мероприятий принимаются общим собранием их участников (учредителей, либо Советом директоров), а для государственных унитарных предприятий — уполномоченным органом исполнительной власти.

Для разработки программы реформирования предприятия создается специальная рабочая группа с предоставлением ей необходимых полномочий.

На основе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия и задач по реформированию предприятия участниками (учредителями) принимается решение о возможности реализации этих задач силами работников администрации

предприятий либо о полной или частичной замене ее кадрового состава. Настоящая программа предполагает проведение комплекса мероприятий, причем условия и порядок выполнения некоторых из них (передача независимому регистратору ведения реестра акционеров для акционерных обществ, проведение реструктуризации задолженности по платежам в бюджет и другие) определены действующими законодательными нормативными И иными правовыми актами. Остальные настоящей Программы носят рекомендательный мероприятия характер, необходимость их реализации определяется лицами, принимающими решение о реформировании предприятия, с учетом особенностей его функционирования, уровня развития и соответствия современным требованиям тех или иных компонентов менеджмента.

II. Критерии реформирования предприятия

1. Критериями реформирования предприятия являются;

ведение реестра акционеров (для акционерных обществ) независимым регистратором;

четкое разграничение полномочий и ответственности между участниками (учредителями) предприятия и его руководителем;

наличие земельного участка, на котором расположено предприятие, в его собственности;

отсутствие задолженности по платежам в бюджеты всех уровней либо ее реструктуризация;

отсутствие задолженности по заработной плате, либо наличие конкретной программы мер по ликвидации указанной задолженности;

отсутствие бартерных форм расчетов, либо наличие конкретной программы мер по их снижению.

2. Передача независимому регистратору ведения реестра акционеров (для акционерных обществ) осуществляется с целью повышения инвестиционной привлекательности предприятия за счет уменьшения риска от недобросовестных действий руководства предприятия. Для достижения этой цели рекомендуется передать ведение реестра акционеров независимому регистратору. Ведение реестра акционеров независимым регистратором позволит создать системы регистрации прав акционеров, а также регистрации прав пользования, владения и распоряжения имуществом предприятия.

3. В целях ограничения возможностей злоупотреблений и недобросовестных ИХ руководителей, усиления ответственности перед (учредителями) предприятий и заинтересованности в результатах деятельности предприятия, также повышения на этой основе качества управленческих решений, целесообразно более четко разграничить полномочия и ответственность между участниками (учредителями) и руководителем предприятия. Для этого рекомендуется уточнить условия заключаемого контракта, участниками (учредителями) или уполномоченным органом, с руководителем предприятия, а в случае необходимости провести пересмотр устава хозяйственного общества,

При этом в контрактах целесообразно определить ответственность руководителя предприятия за:

реализацию плана реформирования предприятия и выполнение бизнес-планов по реформированию предприятия. (В случае принятия решения по реформированию предприятия и разработанных указанных бизнес-планов);

сохранность и целевое использование имущества предприятия;

финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия;

разглашение коммерческой тайны;

нарушение условий контракта.

Предлагается также включать в контракты положения, предусматривающие зависимость вознаграждения руководителя от доходов предприятия, основной производственной деятельности, а также установить для руководителей предприятий разрешительный порядок совместительства (только с согласия общего собрания участников — для хозяйственных обществ, уполномоченных органов исполнительной власти —для государственных предприятий, либо иными уполномоченными представителями собственника).

4. Для повышения инвестиционной привлекательности предприятия за счет полноценной реализации прав собственности на весь имущественный комплекс, предприятия рекомендуется выкупать земельные участки, на которых расположены предприятия.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 16 мая 1997 г. №485 "О гарантиях собственникам объектов недвижимости в приобретении в собственность земельных участков под этими объектами" право приобретения в собственность земельных участков (долей земельных участков), на которых расположены ранее приватизированные здания, строения, сооружения, помещения, объекты

незавершенного строительства, в первую очередь имеют: физические и юридические лица—собственники указанных объектов недвижимости.

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации "О государственной регистрации прав на недвижимое имущество.и сделок с ним" регистрация документов о правах собственности на земельные участки производится в Едином государственном реестре прав учреждениями юстиции по государственной регистрации прав.

5. Для улучшения финансово-экономического положения предприятия, пополнения оборотных средств и создания условий для реформирования предприятия рекомендуется провести реструктуризацию задолженности «о платежи» в федеральный бюджет.

Условия и порядок проведения реструктуризации задолженности предприятий по платежам в федеральный бюджет по состоянию на 1 января 1997 г. определены Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 марта 1997 г. N 254 "Об условиях и порядке реструктуризации задолженности организаций по платежам в федеральный бюджет".

Для осуществления указанного мероприятия рекомендуется использовать практическое пособие, утвержденное совместным Приказом Министерства финансов Российской Федерации, Государственной налоговой службы Российской Федерации Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 28,29 апреля: 1997г. №№ 35н, АП-3-10/98, 01,**О порядке применения Постановления Правительства Российской Федерации от 5 марта 1997 г. N 254 "Об условиях и порядке реструктуризации задолженности организаций по платежам в федеральный бюджет¹.

6. Для восстановления стимулирующей роли заработной платы и улучшения социально - психологического климата на предприятии, что является одним из решающих факторов повышения производительности труда, целесообразно разработать конкретную программу мер по ликвидации задолженности по оплате труда работникам предприятия.

Меры по ликвидации задолженности по оплате труда предусмотрены Указом Президента Российской Федерации <№ 20 июля 1996 г. N 1054 "О мерах паликвидации задолженности акционерных обществ по заработной платежи налогам" и Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 1997 г. N 134 "Об обеспечении своевременного финансирования расходов на выплату заработной платы", а также Постановлением Правительств» Российской Федерации от 22 февраля 1997 г №

214 "Об обязанностях представителей акционерных обществ, часть акций

которых; находится в федеральной собственности при возникновении задолженности этих обществ по заработной плате, обязательным платежам в бюджеты всех уровней и страховым взносам в государственные внебюджетные фонды".

В этой связи рекомендуются следующие мероприятия: проведение анализа основных причин несвоевременной выплаты заработной платы; разработка конкретного плана мероприятий по погашению задолженности по выплате заработной платы, включая определение срока и порядка возврата долга, согласование указанного плана с территориальными органами Гострудинспекций и профсоюзами.

установление взаимозависимости поощрения руководителя предприятия и наличия (отсутствия) задолженности по оплате труда работникам предприятия.

- **7. В целях достижения прозрачности** финансово-экономического состояния предприятия и условий для создания более объективного отражения активов и пассивов в балансе предприятия, рекомендуется начисление НДС производить по мере отгрузки продукции, производимой предприятием. Общий порядок формирования финансовых результатов, учитываемых при налогооблажении прибыли предприятий, определен Налоговым кодексом РФ, глава 25.
- **8.** В целях создания более эффективного механизма учета и управления финансами предприятия и снижения объемов расчета по бартерным схемам, рекомендуются следующие меры:
 - создание резервов наличности либо иных активов, быстро обращаемых в денежную форму;
 - диверсификация потребителей продукции;
 - внедрение системы личной заинтересованности работников сбыта за реализацию продукции в денежной форме;

использование стимулирующей ценовой политики по отношению к потребителям.

III. Основные направления реформирования предприятий

- **1. Основными направлениями** реформирования предприятий являются следующие:
- а) выявление и устранение нарушенных прав акционеров (для акционерных обществ);
- б) инвентаризация имущества и осуществление реструктуризации имущественного комплекса предприятия
 - в) рыночная оценка активов предприятия;

- г) анализ положения предприятия на рынке, его финансово хозяйственной деятельности и эффективности управления предприятием;
 - д) выработка стратегии развития предприятия;
 - е) подготовка и переподготовка кадров.
- а. В целях выявления и устранения нарушенных прав акционеров (для акционерных обществ) и повышения инвестиционной привлекательности предприятия, является выявление и устранение нарушенных прав акционеров (для акционерных обществ), В этих целях рекомендуется принятие общим собранием акционеров решений, обеспечивающих:
- представительство акционеров в совете директоров, адекватное доле участия в капитале общества;
- -при наличии фактов нарушения прав акционеров их восстановление (например, в случае нарушения преимущественных прав выкупа акций при дополнительной эмиссии);
- -организацию! контроля со стороны: участников (учредителей) с соответствующей формой отчетности за направлениями использования свободных финансовых ресурсов в пользу приоритетов долгосрочного развития.
- **6.** Для оптимального использования имущества предприятия и снижения непроизводительных затрат, связанных с избыточными фондами, рекомендуется провести инвентаризацию имущества и осуществить реструктуризацию имущественного комплекса, которая предполагает реализацию следующих мероприятий:
- -выделение вспомогательных и иных производств в самостоятельные структурные подразделения (малые предприятия, дочерние общества и др.), сдача в аренду и вывод неиспользуемых основных фондов, В TOM, числе земель (вывод неиспользуемых основных фондов, предназначенных для оборонной и экономической безопасности страны, а также потенциально опасных производств и объектов, производится ПО согласованию cуполномоченными органами исполнительной власти в соответствии с действующим законодательством);
- -снижение накладных расходов на содержание избыточных производственных мощностей, консервация неиспользуемого имущества;
- -передача объектов социально-бытового, и культурного назначения в ведение органов местного самоуправления.
 - в. Рыночная оценка активов предприятия даст возможность увеличить размер уставного капитала акционерного общества (уставного фонда государственного

унитарного предприятия) и тем самым существенно повысить обеспечение минимальной гарантии удовлетворения возможных требований кредиторов, что в свою очередь явится залогом устойчивых взаимоотношений между предприятиями.

Это предполагает осуществление следующих мер:

-определение объектов оценки и степени участия работников предприятия в работе по оценке;

-выбор оптимального для предприятия метода оценки недвижимости (метод прямого сравнения основных стоимостей; инвестиционный метод; метод прибыли (метод учета) -стоимость объекта прямо зависит от объема приносимой им прибыли; метод, при котором остаточная стоимость используется для определения стоимости собственности, которая поддается улучшению);

-заключение контрактов на выполнение работ по оценке основных средств и нематериальных активов со специализированной организацией. При этом учитывается величина расходов по оценке имущества.

- г. В целях проведения анализа положения предприятия на рынке, его финансово-хозяйственной деятельности и эффективности управления предприятием, а также для выявления ключевых внутренних и внешних проблем предприятия и оптимальных путей их решения целесообразно провести следующие основные мероприятия:
- создание на предприятии структурного подразделения, либо дочернего общества, отвечающего за маркетинг;
- проведение маркетинговых исследований с участием собственных специалистов, либо с участием специализированных организаций;

При определении положения предприятия на рынке рекомендуется получить информацию о следующих показателях:

-показателях экономического развития отраслей и регионов, направлениях государственной политики, определяющих производство и сбыт выпускаемой предприятием продукции и потребляемых видов сырья;

-существующем уровне отечественного производства (для экспортеров – соответственно и уровень зарубежного производства аналогичной;

- -потребителях и сегментации рынка;
- -основных характеристиках рынка для каждого его сегмента (эластичность сложившихся цен, потенциальная и реальная емкость рынка, его насыщенность);
 - -географическом распределении продукции, при необходимости о его экспортных рынках;

-конкурентах (объем продаж в целом и по сегментам рынка, общая доля на рынке, цели, поведение на рынке, самооценка и т.д.), их сильных и слабых стороиах (по качеству выпускаемой продукции, ценовой политике, продвижению продукции, сбытовой политике послепродажному обслуживанию,);

- уровне конкуренции в секторе выпускаемой продукции (давление через продукцию-заменитель, способность покупателей и поставщиков прийти к соглашению);

По результатам маркетинговых исследований составляется оптимистический, пессимистический, средневзвешенный прогнозы развития рынка.

- В рамках каждого из прогнозов рекомендуется:
- определять фазы и продолжительности жизненного цикла по каждому виду продукции, выпускаемой предприятием;
- составлять прогноз развития рынка; т
- оценивать потенциальные риски деятельности предприятия;

проведение анализа существующих сетей сбыта продукции (анализ эффективности существующей стратегии сбыта; анализ эффективности использования различных каналов сбыта продукции.

проведение анализа существующей системы снабжения (анализ эффективности существующей стратегии снабжения; анализ эффективности использования различных каналов снабжения (прямые связи, через биржевую сеть, через посредников и т.п.)

проведение экономического анализа ассортимента выпускаемой продукции (анализ существующей организации производственных процессов, снабжения и сбыта для каждого вида выпускаемой продукции; анализ показателей эффективности производства каждого вида выпускаемой продукции; в том числе на основе определения прямых затрат, а также затрат по организации снабжения и сбыта, структуры затрат по производству и сбыту, в том числе в разрезе постоянных и переменных издержек; подготовка предложений ПО ассортимента выпускаемой требований оптимизации продукции, учетом сертификации продукции, а также антимонопольного законодательства);

проведение анализа финансового состояния предприятия и эффективности финансового: управления; анализа издержек, их структуры и динамики; анализа выручки от реализации продукции прибыли (в том числе внереализационных прибылей и убытков), рентабельности; анализа соотношения темпов роста физического объема производства, роста оплаты труд и выручки от реализации продукции, запасов, их структуры и динамики; анализа эффективности ценовой политики; анализа

кредиторский и дебиторской задолженности предприятия, выявление безнадежных долгов:

проведение анализа эффективности существующей организационной структуры предприятия и ее соответствия направлениям деятельности предприятия с выявлением нарушений взаимодействия между структурными подразделениями;

проведение анализа сильных и слабых сторон предприятия относительно своих конкурентов по следующим направлениям:

-маркетинг (рыночная деятельность предприятия, ценовая политика, продвижение продукции, организация сбыта, уровень платежеспособного спроса, наличие экспортной продукции и т.д.);

-производство (состояние и уровень использования существующих мощностей, производительность, технологическая структура, наличие поставщиков, выпускающих продукцию, доступную по цене и приемлемую по качеству и т.д.);

- -НИОКР (исследовательская деятельность, ноу-хау, патенты, лицензии и т.д.), новые разработки, оформленные патентами, авторскими свидетельствами и т.д.;
- -финансы (капитал и его структура, показатели рентабельности, ликвидности, устойчивости, оборачиваемости и т.д.,) ;
- -кадровый состав (профессионально квалификационный состав работников предприятия, мотивация к трудовой деятельности, взаимоотношения в коллективе, социальное партнерство, социальные льготы, пособия и т.д.);
- -управление и организация (организационная структура предприятия, информационные потоки, планирование и контроль, финансовый менеджмент и т.д.);

выявление ключевых внешних и внутренних проблем для предприятия.

д. выработка стратегии развития предприятия позволит:

- обеспечить эффективное распределение и использование всех ресурсов материальных,, финансовых, трудовых, земли , технологий и на этой основе устойчивое положение, на рынке;
- перейти от реактивной формы управления (принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы) к управлению на основе анализа и прогнозов.

Выработка, стратегии, развития, предприятия, осуществляется на основе проведенных прогнозов развития рынков выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и эффективности управления предприятием, а также анализа сильных и слабых сторон предприятия;

Формирование стратегии поведения предприятия на рынке включает определение следующих параметров:

- регион; или территория; на которую направлен сбыт продукции степень географической дифференциации этого сбыта;
 - доля рынка, которую предполагается занять;
 - группа потребителей, на которую направлен сбыт продукции;
- связь "продукт ранок" в качестве основы концепции маркетинга (выбор между дифференциальным и нишевым маркетингом); базовая ценовая стратегия (лидерства по издержкам, дифференциации, ниши и т.д.);
- вид стратегий деятельности предприятия (стратегия конкуренции, стратегия расширения ринка и т.п.); квалификация и практический опыт персонала, необходимый для успешной конкурентной борьбы;
 - возможность кооперации с другими предприятиями и организациями.

В соответствии с выбранной стратегией поведения предприятия на рынке определяется взаимоувязанная система, состоящая из:

-снабженческо-сбытовой политики (выбор маркетинговой стратегии и тактики на всем протяжении от появления продукции до ее продажи, послепродажного обслуживания, мониторинг оперативной информации о рынке, переход на прямые поставки продукции, создание сбытовой сети);

-производственно-технологической и инновационной политики (минимизация издержек производства, приведение качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создание оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышение конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создание принципиально новых продуктов и производств);

- ценовой политики (установление цен на продукцию предприятия в рамках политики управления ее сбытом в целях достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и максимально возможного уровня прибыли);
- финансовой политики (анализ и планирование денежных потоков, выбор стратегии привлечения внешних ресурсов (кредиты, эмиссионная форма привлечения капитала), управление дебиторской и кредиторской задолженностью; разработка учетной и налоговой политики, контроль и управление издержками);
- инвестиционной политики (определение общего объема инвестиций предприятия, способов рационального использования накоплений, сочетания различных источников финансирования, привлечение заемных средств);
 - кадровой политики (формирование идеологии и принципов кадровой работы, планирование, привлечение, отбор и высвобождение работников, организация

работ и руководство кадрами, повышение квалификации и подготовка работников предприятий, внедрение системы стимулирования их деятельности, развитие социального партнерства).

Наряду с этим:

- разрабатывается программа мер по снижению издержек, снижению энерго-, материалоемкости продукции, ее сертификации, решению проблем экологии;
 - разрабатываются меры по, обеспечению прозрачности финансового состояния предприятия (на основе совершенствования управленческого учета, перехода на международные стандарты бухгалтерского учета), а также меры по обеспечению контроля за финансовыми потоками.
 - разрабатываются механизмы и направления инвестирования;
 - разрабатываются меры по продаже, сдаче в аренду и залогу части активов,
 ликвидация или консервация отдельных мощностей и объектов;

В соответствии с выбранной стратегией поведения на рынке изменяется организационно-управленческая структура предприятия и бизнеса в целом, учитывая следующие принципы:

- обеспечение гибкого реагирования на изменения рынка;
- обеспечение оптимального уровня децентрализации управленческих решений;
- закрепление за каждым подразделением (дочерним обществом) выполнения конкретных функций, ранее относившихся к компетенции предприятия;
- персонификация ответственности за организацию и выполнение каждой функции за подразделением (дочерним обществом).

Указанные изменения закрепляются в договорах, штатных расписаниях, положениях, Уставах, содержащих:

- основные направления деятельности предприятия;
- основные функции в управлении предприятием (производство, финансы, персонал и т.д.);
- вспомогательные функции деятельности предприятия;
- тип структуры (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная);
- организационные звенья нового предприятия (холдинга) и закрепляемые за ними функции по осуществлению направлений деятельности в едином бизнесе;
- выделение самостоятельных подразделений (предприятий), формирование центров прибыли;

- определение порядка контроля соответствия организационной структуры направлениям деятельности холдинга и персонификация ответственности за выполнение указанной функции контроля.
- е. В целях долгосрочного развития компании разрабатываются планы обучения и переподготовки кадров предприятий, формируется кадровая политика, предусматривающая наем квалифицированного персонала, необходимого для реформы предприятия; осуществляется комплекс мер, направленных ни приобретение руководящими работниками предприятия современных методов и навыков управления предприятием, переподготовку бухгалтеров и финансистов для перехода на международные стандарты бухгалтерского учета.

На основе осуществления мер, предусмотренных в программе реформирования предприятия, целесообразно оформлять периодически (ежегодно) обновляемый паспорт предприятия (холдинговой компании). По данным, полученным в период реформирования предприятия (компании) и занесенным в паспорт, возможно проведение оценки состояния компании и принятия решений по инвестиционной поддержке и др.

Описанные выше действия по формированию предпосылок образования холдинга можно представить в виде перечня конкретных мероприятий, которые можно назвать алгоритмом реформирования.

- 1. Выделение производственных цехов из состава акционерного общества. В нашем случае создаются малые предприятия, в них вводятся выделенные производственные цеха с распределенными основными производственными фондами.
- 2. В этих малых предприятиях завод (АО) является 100% учредителем.
- 3. Создается другая компания с функциями управляющей компании на правах дочернего реформируемого AO.
- 4. Управляющая компания осуществляет оперативное управление дочерними компаниями. Возможно, как в нашем случае, управляющая компания наряду с управленческими функциями производит продукцию.
- 5. Управляющая компания осуществляет закупки материалов, сырья и комплектующих, а также реализацию готовой продукции.
- 6. Каждое дочернее общество имеет свой минимальный аппарат правления: директор, главбух, руководитель цеха.
- 7. Каждое дочернее общество имеет свой план производства, основанный на

- отработанном плане управляющей компании. Дочернее общество сверяет исполнение своих планов с планами управляющей компании.
- 8. В каждом дочернем обществе должно осуществляться собственное бюджетирование. Бюджет каждого дочернего общества является основным финансовым документом, регулирующим всю его производственно-хозяйственную деятельность.
- 9. Каждому дочернему обществу предписана своя роль в едином понимании холдинга. Здесь же каждому дочернему обществу открывается по необходимости возможность кредитования на конкретные цели по прозрачной схеме.

Настоящий алгоритм реформирования позволяет сформировать три типа участников: холдинг – компания (AO), дочерние общества (малые предприятия), управляющая компания (дочернее общество AO – «Электромехзавод»).

Предлагается в качестве прикладного практического материала следующая программа реформирования предприятия.

2.2. Формирование холдинговых компаний через реформирование предприятий

В период трансформации российской экономики, перевода ее на рыночные рельсы, стало очевидным, что жизненно важной для нее проблемой является эффективное функционирование промышленных предприятий, включающее в себя такие важнейшие направления работы как адаптация их к новой рыночной среде и изменение внутренней организационной структуры Дальнейший ход преобразований подтвердил необходимость осуществления преобразования предприятий через реформирование в них систем управления. На большинстве предприятий прошедших путь реформирования применялась практика разделения одного предприятия на несколько других, новых предприятий. Такое разделение возможно осуществить двумя путями.

- Первый путь путь отделения, когда из состава головного предприятия выделяются новые предприятия (на основе бывших подразделений) с предоставлением им полной свободы действий, способных в дальнейшем самостоятельно производить продукцию или оказывать услуги. Отношения этих предприятий с головным в дальнейшем строятся на основе равноправного партнерства. Если выделение было из состава государственного предприятия, то эти предприятия могут быть частными и (или) государственными, в зависимости от процесса реформирования.
- Второй путь создание холдинговой компании. В этом случае из основного предприятия выделяются в самостоятельные дочерние предприятия наиболее перспективные подразделения, которые могут уже выпускать продукцию и получать прибыль. Эти предприятия не несут на себе бремя долгов, модернизируются и становятся активными участниками рыночных процессов. За головным же предприятием сохраняется долги и обязательства прошлых лет, но при умелом регулировании материальными и финансовыми ресурсами, можно с течением времени долги ликвидировать в этом и заключена задача реформирования.

Холдинговая система реформирования предприятий апробирована во многих странах, как с устоявшейся рыночной экономикой, так и в странах интенсивно движущихся в рынок. Образованию холдинга способствует организация эффективной кооперации предприятий входящих в него, технологической увязки бизнес –процессов, сопровождения каждого из них финансовым планом. Структура холдинга позволяет также осуществлять целенаправленное воздействие на дочернюю структуру, добиваясь её эффективной работы в рамках компании. Холдинговая компания значительнее выигрывает в сравнении с соответствующим крупным предприятием. Преимущества холдингов, в частности заключается в следующем:

- существенном повышении устойчивости бизнеса;
- в повышении эффективности управления рисками;
- эффективности размещения ликвидных резервов компании
- организации единого планирования: финансового, налогового, кадрового,

технического и т.д.;

- возможности концентрации ряда функций и делегировании их руководящему органу;
- создании системы конфиденциальности контроля предприятий компании.

Действующее законодательство не предусматривает государственную регистрацию холдинговых компаний. В настоящее время в практике российского предпринимательства распространенным является использование в коммерческих организациях наименование «холдинговая компания», когда бизнес хочет иметь свои цели, организации управления, масштаба распространения и т.д.

Ha современных основании трактовок И практики применения антимонопольных законов в случаях, когда хозяйствующие группы выступают под одним наименованием как единый хозяйствующий субъект, считается. что они (группы) не теряют своей юридической самостоятельности, но и субъект не приобретает статус юридического лица, в котором эти хозяйствующие группы являлись бы структурными единицами.

Принято считать, что предпринимательские объединения – холдинги, ФПГ обладают частичной правосубъектностью, или другими словами, обладают отдельными элементами правосубъектности.

Согласно теории права, субъектами права являются устойчивые постоянные

образования характеризующиеся единством воли и цели, а также определенной внутренней организацией.

Такими признаками обладают предпринимательские объединения (в частности холдинги и $\Phi\Pi\Gamma$), осуществляющие согласованную деятельность хозяйствующих групп.

Следует отметить, что эффект объединения этих хозяйствующих групп основан на сохранении их юридической самостоятельности, достигая следующих преимуществ, в сравнении с другими обособленными предпринимательскими коммерческими организациями:

- **-концентрация капитала**, который в зависимости от задач может использоваться в интересах объединения или отдельной единицы;
- -централизация управления по согласованным направлениям деятельности;
- **-организация законченных циклов производств** от доставки сырья, до поставки продукции на рынок;
- **-организация воздействия коммерсантов** на участников объединения более широкого охвата рынка и внутренней согласованности;
- **-сбалансированная политика цен** между участниками объединения по уровню рентабельности;
- **-согласованная техническая политика** по совершенствованию технологических циклов, внедрению достижений науки, выпуску новой продукции;
- **-реструктуризация хозяйствующих единиц** в зависимости от их экономического состояния, положения на рынке и т.д.
- -широкие масштабы использования возможностей каждого из хозяйствующих объектов (оборудование, технологий, основных фондов, ресурсов) для целей объединения;
- **-снижение** доли **рисков** участников при работе на рынках за счет корпоративной поддержки объединения (финансовой, ценовой, ресурсной).

В практике российского предпринимательства все больше используются холдинговые формы объединения предприятий. Сегодня это нашло применение в крупном энергомашиностроении, угольной промышленности, нефтяной отрасли, где создаются вертикально интегрированные схемы организации промышленных холдингов¹⁵. Холдинговая компания «ЭМЗ» также представляет собой промышленный

_

¹⁵ К.В.Щиборщ Консультант директора №112001г.

интегрированный холдинг, охватывающий последовательно несколько стадий технологического процесса изготовления конечной продукции.

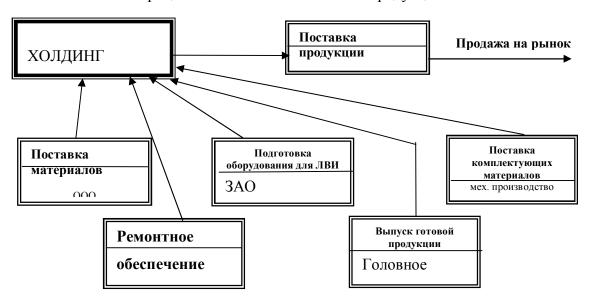


Рис. 15. Технологический цикл производства в ХК «ЭМЗ»

Сегодня, когда российская экономика активно входит в международную рыночную торговлю, огромное значение приобретает динамизм с которым продукция предприятий будет по своим технико-экономическим параметрам приближаться к мировым образцам. На этом этапе актуальным встает вопрос наличия собственных конструкторских бюро, опытных производств и динамики поставки новых изделий поставки новых изделий на производство.

Возможности создания и содержания таких структур в рамках предпринимательских объединений гораздо выше, в сравнении с обособленными предприятиями.

Однако часто на практике используются варианты скрытия факта образования холдинга. Это становится возможным, когда в качестве управляющей компании выступает дочернее общество. Это дочернее общество в дальнейшем способно создавать зависимые общества, которые, по сути, образуют холдинговую компанию. В результате - управленческие функции от материнского общества переходят к дочернему, которое осуществляет координацию всех производственно-коммерческих процессов протекающих во всей компании в целом, включая и материнскую.

Началу организации холдинговой компании должна предшествовать последовательность следующих этапов работы:

А. создание группы, обеспечивающей теоретическое обеспечение создания и функционирования холдинга;

- **Б. формирование концепции холдинга**, его направлений деятельности, целей, задач, разработка структуры холдинга;
- В. оценка экономической целесообразности образования холдинга;
- **Г. разработка и оформление** учредительных документов обществ, образующих холдинг, подготовка к государственной регистрации;

Рассмотрим каждый из этапов формирования холдинга, учитывая, что каждый из них имеет свое особое значение и не учитывать какой-либо из них — значит работу выполнить наполовину, не эффективно.

А. Формирование группы

теоретического и организационно-технического обеспечения

Для целей реформирования предприятий, образования новых структур и их объединений, необходимо создать рабочую группу, лучше если она будет состоять из работников тех предприятий, которые будут подвергаться реструктуризации. Сюда должны входить, в том числе, и экономисты, финансисты, технологи. Члены рабочей группы лучше всех должны понимать и должны быть воодушевлены целями и задачами проводимых мероприятий по образованию компании.

Мероприятия по образованию холдинговой компании, несомненно, должны быть связаны с мероприятиями реструктуризации предприятий. Поэтому в соответствии с целями реструктуризации необходимо издать приказ об образовании группы по разработке документации и теоретическому обоснованию проводимых мероприятий. Группу должно возглавлять руководство (генеральный директор) предприятия, либо его заместитель – лицо, отвечающее за проводимую работу.

Группа организовывает свою деятельность на основе плана работы. Разделы плана должны включать мероприятия из расчета эффективности проводимых мероприятий до государственной регистрации структур холдинга и образования холдинговой компании.

Структура плана рабочей группы

- 1.Работа с коммерческой и финансовой документацией.
- 2.Работа с производственными структурами.
- 3. Участие в совещаниях по реструктуризации.
- 4. Теоретическое обоснование работ по реструктуризации, образованию холдинга.

- 5. Правовая работа по вопросам реструктуризации и формированию холдинговой компании.
- 6. Формировани еорганизационно-правовой документации функционирования холдинговой компании.
- 7. Оценка экономической целесообразности образования холдинга.

Последовательно подвергать анализу воздействия внешних факторов (конкуренция, доля занимаемая на рынке продаж, продукция и её привлекательность на рынке и др.), на финансовые результаты предприятия, оценив степень влияния внутренних факторов на результаты работы, можно вывести экономическую полосу от проводимых изменений. В основу расчетов должны быть положены Статьи как доходной части бюджета, так и расходные статьи. Для большинства проблемных предприятий характерна низкая доходность и высокая расходность статей бюджета. Важность этого этапа будет заключаться в том, что на основании теоретических идей можно оценить экономический эффект проводимых изменений.

Б. Формирование концепции холдинга, его направлений деятельности, целей и задач. Разработка его структуры.

Разработка концепции должна осуществляться созданной группой на стадии теоретического обоснования работ по формированию холдинговой компании. Они могут включать в себя следующие разделы:

- 1.Вводная часть.
- 2.Задачи и цели реформирования систем управления предприятием.
- 3.Принципы осуществления реформирования систем управления предприятием.
- 4.Правовые основы реформирования.
- 5. Организационные основы реформирования предприятия.

Под реформированием предприятия мы будем понимать реформирование акционерного общества, т.к. при проведении приватизации государственных предприятий, происходило их преобразование в акционерные общества. Поэтому состояние промышленности и экономики России в целом определено состоянием преобразованных АО и их готовностью к реформированию.

ПЕРВАЯ ВВОДНАЯ ЧАСТЬ концепции охватывает сложившуюся ситуацию на отраслевом рынке вокруг рассматриваемого предприятия.

Рассматриваются сценарии, пути и способы реформирования. Обычно в результате анализа экспертная группа приходит к выводу, что требования рынка становятся для условий выживания важнее, чем само предприятие. Поэтому ставится цель за счет принятых мер снять возникшие противоречия между требованиями изменившейся внешней среды (рынка) и устаревшей системой управления предприятием (бизнеса в целом).

вторая часть задачей и целей концепции включает в себя разделы повышения эффективности использования ресурсов за счет перераспределения и частичной централизации функций управления. В этот раздел входит разработка и внедрение систем контроля за хищениями, издержками (затратами производственными и непроизводственными) и пути повышения рентабельности производства продукции. В разделе рассматривается формирование механизмов и условий для внешнего и внутреннего инвестирования с целью выпуска новой продукции.

Специальное место в этой части концепции должно быть уделено разработке принципов организации лучшей производственной, сбытовой, научно-технической, экономической, кадровой и другой политики в зависимости от рыночной стратегии предприятия. Здесь важно стабилизировать бизнес-единицы по кооперативным, производственным и пр. связям — так, чтобы эти связи дополняли, но не повторяли функциональные взаимоотношения.

ТРЕТЬЯ ЧАСТЬ КОНЦЕПЦИИ рассматривает принципы реформирования систем управления, которые предусматривают приведение в соответствие назначения и функций создаваемых структур целям и стратегии холдинга. Важно учесть, чтобы образуемые структуры были восприимчивы к изменениям внешних условий и были способны К быстрой трансформации для решения возникающих проблем. Разрабатываемая система управления должна обладать способностью к дальнейшему совершенствованию и должна легко поддаваться регулированию в условиях изменения законодательства или каких-либо социально-политических условий. Эта часть концепции должна охватить положения об организации жесткого контроля за исполнением принимаемых решений со стороны холдинговой компании - её управляющего ядра.

Одновременно с жесткой вертикалью управления, система должна предусматривать в безусловном порядке и принципы делегирования функций, когда каждый сотрудник в своей четко определенной сфере компетенции обладает правом принимать самостоятельные решения и несет за них полную ответственность.

Разрабатываемые положения, инструкции и формы трудовых договоров должны предусматривать четкое соответствие квалификации руководителей и специалистов, кругу их функциональных обязанностей, а также обеспечивать взаимозаменяемость.

ЧЕТВЕРТАЯ ЧАСТЬ КОНЦЕПЦИИ - правовая основа реформирования. На основе действующих законодательных норм предусматривает разработку вариантов реформирования предприятия. Согласно действующим правовым актам, возможны два пути реформирования:

- реформирование предприятия и системы управления;
- образование дочерних (зависимых) хозяйственных обществ.

В основе рассмотренных правовых норм, лежат два законодательных документа. Это Федеральный Закон «Об акционерных обществах» и «Гражданский Кодекс РФ». Анализ ФЗ «Об акционерных обществах» указывает на возможность проведения реформирования акционерного общества путем разделения, слияния, присоединения, преобразования. Однако разделение, слияние, присоединение и выделения и преобразование не могут быть применимы в качестве пути реформирования акционерного общества, т.к. эти формы преобразования подразумевают либо прекращение деятельности общества участвующего в реформировании, либо подразумевают передачу другому обществу всех прав и обязанностей – они не представляют практического значения при проведении мероприятий реформированию.

ПЯТАЯ ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ концепции рассматривает организационные основы функционирования холдинга. Здесь приводится технология проведения реформирования, схемы управления самих организованных обществ и схема их взаимодействия в структуре холдинговой компании. Концепция должна рассматривать несколько вариантов реформирования и указывать наиболее приемлемый для данного предприятия (АО) и для данной обстановки. Это связано обычно с тем, что попытка руководителей (учредителей, акционеров) осуществлять реструктуризации предприятия не поддерживается однозначно беспрекословно всеми сотрудниками. Здесь даже может иметь место организационное сопротивление в виде предложения своих путей и методов реформирования. Такое сопротивление объясняется тем, что многие могут сомневаться в том, что эти преобразования могут что-либо полезное дать персонально каждому из этих работников, в то время как при существующем укладе они как-то зарабатывают себе на жизнь. С другой стороны изменения могут привести к смене руководящего звена, изменению расстановки линейного персонала, проведение других

«командных» мероприятий в целях оздоровления производства и предприятия в целом, - и это опять может затронуть интересы части коллектива. Эта боязнь оправдана, поэтому концепция должна предусматривать многовариантность реформирования и выбора наиболее приемлемого для данного коллектива. Проект реструктуризации будет наиболее успешно реализован, необходимые изменения в организации функционирования АО будут проведены только в том случае, если руководству удастся всех ключевых работников увлечь идеей реформирования, и они будут желать успешного осуществления проекта и будут эффективно самоопределяться в своих функциях, касающихся реализации проекта.

В противном случае расформирование будет происходить медленнее и не с ожидаемым результатом. Потому заключительная часть концепции должна заключать четко смоделированные варианты реформирования, чтобы акционеры, коллектив АО мог четко увидеть в целом направлении возможно успешное развитие предприятия, как оно будет функционировать, в каком виде, что это дает коллективу и акционерам. Это позволит каждому увидеть и оценить собственные перспективы.

Управляющая компания

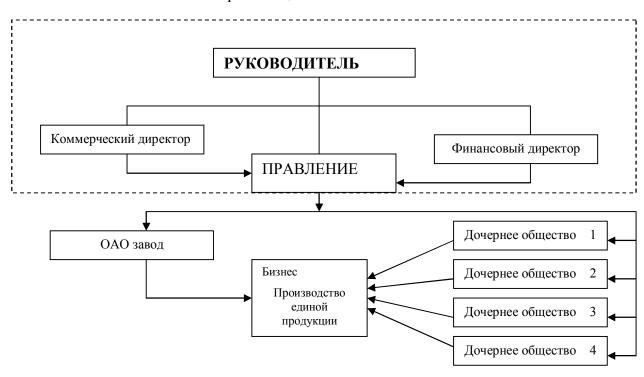


Рис.16 Схема формирования компании методом выделения из ОАО дочерних обществ

В. Оценка экономической целесообразности образования холдинга.

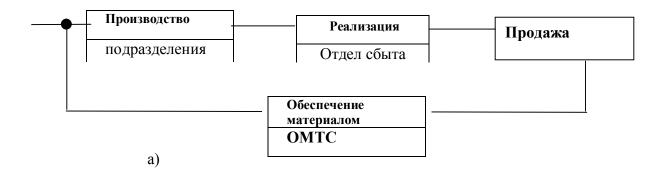
В основу оценки экономической выгоды от создания холдинговой компании закладываются экономические показатели фактически сложившиеся рассматриваемый период. Одним из главных требований, которое предъявляется к новой экономической модели субъекта рыночных отношений, являются его финансовая устойчивость, текущая платежеспособность, самоокупаемость и высокий уровень самофинансирования. Поэтому структура и организация экономики компании, экономическое управление, ee должны отражать финансово-денежные взаимоотношения между бизнес-единицами (дочерними обществами) компании, отражать финансово - денежный механизм деятельности предприятия, источники его формирования, обратную связь между объемом выпускаемой продукции, реализацией и имеющимися ресурсами производства.

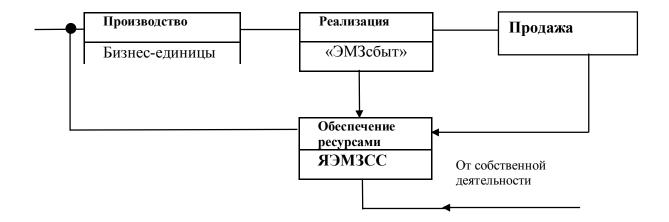
Оценить экономическую целесообразность образования холдинга — это значит построить экономическую модель новой компании и показать ее преимущества в сравнении с экономическими показателями реформируемого предприятия.

Построение экономической модели основано на расчетах бюджетных показателей производственной компании. Чтобы представить движение финансового потока в компании рассмотрим две схемы (рис. 17).

На рис.17а движение финансового потока происходит по направлению движения реализуемой продукции и его наполнение зависит только от результатов реализации производимой продукции.

На рис.176 наполнение финансового потока может происходить как за счет итогов реализации производимой продукции, так и за счет собственной деятельности высоко мотивированных самостоятельных структур холдинга.





б)

Рис. 17. Финансово-денежный механизм деятельности хозяйствующего субъекта

а) предприятия б) холдинга

Фактически экономическая оценка выбора структуры организации компании является завершающим этапом разработки решения по реформированию. Однако этот этап является и самым ответственным, т.к. по его результатам и обоснованиям целесообразности выбора, принимается к реализации один из предлагаемых вариантов. Поэтому экономический анализ расчетов необходимо производить с учетом следующих факторов:

- фактора времени. Очень важно, сколько времени будет реализовываться проект.
 Через какой срок вложенные средства дадут отдачу.
- затратный фактор. Сколько средств необходимо для производства продукции эксплуатационные (производственные) затраты. Важно их соотношение с доходностью и капитальными затратами.
- многовариантность решений. Основан на многообразии технических и организационных решений. Анализа конкурентной среды, иного опыта, дающего основания для эффективного принятия решения по реформированию предприятия.

При этом нужно четко понимать, что любой экономический расчет основывается на планируемых, точнее прогнозируемых показателях, поэтому результаты расчетов будут тем достовернее, чем больше факторов, влияющих на деятельность компании, будут учтены.

При типичном подходе к составлению плана по организации производства и реализации продукции необходимо рассчитывать следующие данные:

- объем продаж продукции;
- объем производства продукции;
- численность персонала;
- объем материальных ресурсов;
- фондоотдача;
- фондовооруженность;
- Энерговооруженность.

Эти показатели могут быть рассчитаны после расчетов планов по сбыту продукции, составленных на рассматриваемый период планирования сбыта продукции. Расчеты плана производятся как в натуральном виде, так и в стоимостных единицах измерения. Обеспечение плана производится на основе сложившихся тенденций прошлого периода и на основе появившегося нового качества в составе сбыта (прогнозирование).

В практической деятельности обычно применяется тот и другой метод планирования. План составляется в табличной форме (см. рис.), где отмечается количество реализуемой продукции, динамика по отношению к предыдущему периоду и разбивкой по кварталам. В сбытовой практике немаловажное значение имеет цена за единицу продукции. Поэтому в планировании сбыта учитывается возможность изменения цены. При определении цены обычно пользуются следующими методами:

- затратным методом это когда определяется себестоимость и прибавляется рентабельность. Этот метод является недостаточно обоснованным и поэтому уступает место другим методам, соответствующим более природе рынка;
- метод ориентации на рыночные цены, основывается на сложившемся соотношении покупательского спроса на продукцию и предложение рынка.
- ориентация на среднеотраслевые цены;
- ориентация на цены конкурентов.

В условиях рынка план производства становится частью плана сбыта, поэтому он также составляется в натуральных и стоимостных выражениях.

План валовой продукции определяет потребность в орудиях труда, сырье, материалах, комплектующих, топливе, электроэнергии, которые рассчитываются на основе норм расхода материальных ресурсов. Здесь необходимо учитывать:

- действующие нормы расхода ресурсов;

- использование современных, экологически безопасных материалов;
- совершенствование структуры производства и управления;
- достижения научно-технического прогресса;
- рациональное использование вторичных ресурсов

Объем выпуска продукции обосновывается с учетом: производительности труда, фондоотдачи и трудоемкости продукции (см. табл.)

Объем продукции реализованной сбытом при соответствии производства выявленным потребностям рынка, можно определить на основе объема товарной продукции с учетом изменений запасов готовой продукции на начало и конец планового периода. Запасы, в т.ч. готовой продукции на складе и отгруженные, определяются в днях и по числу обороту. План товарной продукции сверяется с расчетами производственной мощности и основных фондов, в т.ч. с учетом сокращения сроков освоения вновь вводимых мощностей. Производственная мощность определяется по технологическим нормам оборудования, использованию площадей, трудоемкости изделий, фонда рабочего времени на оборудование, на основе которого определяется фонд рабочего времени работников производства (при работе с машинами и механизмами).

План производства с учетом трудоемкости

Таблица2

Показатели	Отчетный	Текущий		
	год	план ожидаемое % к отч		% к отчетному
				году \ плану
1. Товарная продукция	5000	5200	5100	102\99.6
2. Фонд з/п	500	510	505	102\99.0
3. 3/п на 1 ед. продукции	10	10,6	10,4	106\98

Наряду с производственно-сбытовой оценкой эффективности последствий реформирования следует произвести оценку эффективности осуществляемой реструктуризации управления. В настоящей работе не ставится цель исследовать механизм осуществления реструктуризации управления, спектр которой довольнотаки велик: от стратегии произведенных исследований и до выбора структурной схемы управления компанией и описанием организационной структуры.

Выбор оптимальной структурной схемы обычно сопровождается отказом от невыгодных направлений бизнеса, сокращением расходов на поддержание и обслуживание невыгодных, убыточных, направлений бизнеса и этим обеспечивается общая прибыльность, несмотря на внешние рыночные колебания.

После составления и расчетов плановых показателей, производится составление бюджета компании (табл3). Сравнение бюджетных показателей реформируемого предприятия с показателями холдинга позволяет сделать выбор варианта реформирования. Для достижения планируемых показателей производится оптимизация бюджетных показателей до уровня соответствующих реальным возможностям компании и целям стратегии.

Таблица 3 Операционный бюджет холдинговой компании

№п/п	Наименование	План на	в том числе по кварталам			
		год	1	2	3	4
1.	Объем реализации (с НДС)	<u>218076.4</u>	<u>53061</u>	<u>54786</u>	<u>55206</u>	<u>55025</u>
	Объем реализации (без НДС)	<u>181730.3</u>	44217.2	<u>45654.6</u>	<u>46004.7</u>	<u>45853.8</u>
2.	Затраты , всего	<u>160631.6</u>	<u>35649.8</u>	41373.8	<u>41919.5</u>	<u>41688.5</u>
	в том числе					
2.1.	<u>Переменные</u>	<u>119497.2</u>	<u>28694.2</u>	30042.5	<u>30559.7</u>	30200.8
2.1.1.	Материалы,КИ, товары	100928.7	25490.8	25005.1	25447.9	24984.9
2.1.2.	3/пл. осн. рабочих	12423.6	2139.6	3370.5	3422.9	3490.6
2.1.3.	Дополнит. зарплата	1078.1	190.0	292.2	294.3	301.6
2.1.4.	Начислен. на з/пл.	5066.8	873.8	1374.7	1394.6	1423.7
2.2.	Постоянные	<u>41134.4</u>	<u>6955.6</u>	<u>11331.3</u>	<u>11359.8</u>	<u>11487.7</u>
2.2.1	Аренда	285.4	71.3	71.3	71.4	71.4
2.2.2.	Содержание зданий	193.2	48.3	48.3	48.3	48.3
2.2.3.	Ремонт и ТО оборуд.	3400.5	506.3	934.0	990.4	969.8
2.2.4.	Ремонт зданий и сооруж.	240.0	60.0	60.0	60.0	60.0
2.2.5.	Газ	470.4	134.3	92.9	99.0	144.2
2.2.6.	Вода	192.1	46.2	47.2	48.4	50.3
2.2.7.	Эл.энергия	1805.1	436.6	451.6	455.3	461.6
2.2.8.	Теплоэнергия	234.1	100.8	32.5	0.0	100.8
2.2.9.	Связь	728.8	180.4	181.6	184.0	182.8
2.2.10.	ФОТ. осн.рабочих-повременщ.	655.4	100.1	185.1	185.1	185.1
2.2.11.	ФОТ УНОИ	1965.6	280.8	561.6	561.6	561.6
2.2.12.	ФОТ. всп. Работников	6727.8	987.6	1913.4	1913.4	1913.4
2.2.13.	ФОТ руководит. И специал.	12416.1	1812.0	3534.7	3534.7	3534.7
2.2.14.	Начисления на з/пл.	8066.4	1179.6	2295.6	2295.6	2295.6
2.2.15.	Износ ОС, МБП	1022.0	255.5	255.5	255.5	255.5
2.2.16.	Охрана труда	238.8	59.7	59.7	59.7	59.7
2.2.18.	Инструмент	377.1	92.2	102.4	93.5	0.68
2.2.17.	Экология и метрология	710.0	252.5	152.5	152.5	152.5
2.2.19.	Прочие расходы	1405.6	351.4	351.4	351.4	351.4
3.	Налоги, всего	<u>32389.8</u>	<u>8501.6</u>	<u>7931.5</u>	<u>7924.0</u>	8032.7
3.1.	Налог на пользователей автодорог	2945.8	681.1	748.4	758.9	757.4
3.2.	Налог на имущество	671.0	161.0	170.0	170.0	170.0
3.2.	Налог на землю	187.2	46.8	46.8	46.8	46.8
3.3.	Экологические платежи	12.0	3.0	3.0	3.0	3.0
3.4.	Налог на прибыль	7351.6			1572.2	1555.6
3.5.	ндс	21222.2	4995	5354.2	5373.1	5499.9

4.	Чистая прибыль	25055.0	8909.2	<u>5480.2</u>	5362.2	5303.4
5.	Выплаты из прибыли,всего	8738.7	1060.8	2859.4	1845.3	2973.3
	в том числе					
	Премия	6474.4	772.4	2138.2	1344.2	2219.6
	Отчисления во внебюджет. фонды	2264.3	288.4	721.2	501.1	753.7
6.	Свободн. остаток прибыли	<u>16316.3</u>	<u>7848.4</u>	<u>2620.8</u>	<u>3516.9</u>	<u>2330.1</u>

Г. Разработка и оформление учредительных документов обществ, образующих холдинг.

Выполнение работы на предыдущих этапах и получение положительных выводов о целесообразности избранных вариантов реформирования головного акционерного общества, можно отнести к подготовительной стадии создания юридического лица (дочернего общества). Здесь же, на этой стадии, разрабатывается и учредительная документация. Именно на основе этих учредительных документов будет действовать юридическое лицо, осуществляющее свою предпринимательскую деятельность.

Состав учредительных документов определен ст.52 ГК РФ, где сформулированы также общие требования к сведениям, включаемым в учредительный договор и в устав. В учредительных документах юридического лица должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридического лица соответствующего вида.

В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок деятельности по его созданию. Определяется предмет и цели деятельности юридического лица, условия передачи ему имущества, порядок и условия распределения прибыли.

Какие конкретно учредительные документы нужны при образовании юридического лица.

Коммерческие организации по критерию учредительных документов, необходимых для их регистрации подразделяются на 3 группы.

В первую группу входят хозяйственные товарищества.

Для создания их достаточного одного документа – учредительного договора, который подписывается всеми участниками товарищества.

Во вторую группу входят общества с ограниченной ответственностью. Для их учреждения необходимо подписывать два документа: учредительный договор, который подписывается всеми учредителями и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является Устав. Учредительные документы должны содержать помимо сведений, указанных в п. 2 ст. 52 ГК РФ, условия о размере уставного капитала общества, размере долей каждого из участников, размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов; ответственность участников за нарушение обязанностей по внесению ими вкладов; компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений; в том числе 0 вопросах, решения ПО которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов, также иные сведения, предусмотренные ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

В третью группу коммерческих организаций входят акционерные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные организации. У них основной учредительный документ - Устав. Устав АО утверждается его учредителями и должен содержать следующие сведения: полное и сокращенное фирменное наименование общества; место нахождения общества; тип общества (открытое или закрытое); количество, номинальную стоимость; категории (обыкновенные, привилегированные) акций и тип привилегированных акций, размещенных обществом; права акционеров - владельцев акций каждой категории размер уставного капитала общества; структуру и компетенцию органов управления общества и порядок принятия ими решений; порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров, в том числе перечень вопросов, решение по которым принимается органами управления общества квалифицированным большинством голосов или единогласно; сведения филиалах ИДИ «Об представительствах общества; иные положения, предусмотренные Ф3 акционерных обществах».

Учредители акционерного общества (п.1 ст. 98) заключают между собой договор определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по созданию общества, размер уставного капитала общества, категории выпущенных акций и порядок их размещения, а также иные условия, предусмотренные ФЗ «Об акционерных обществах».

Договор о создании общества не является учредительным договором общества.

Акционерное общество может быть создано одним лицом, или состоять их одного лица в случае приобретения одним акционером всех акций общества. Сведения об этом должны содержаться в уставе общества, быть зарегистрированы и опубликованы в печати. АО не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

Учитывая, что практически все, интересующие нас, коммерческие организации действуют на основании устава, рассмотрим, более предметно, структуру этого учредительного документа. Устав — учредительный документ, устанавливающий правовой статус организации. Прежде всего, создавая организацию, необходимо отразить в уставе ее организационно-правовую форму. При этом следует исходить из перспектив предпринимательской деятельности, а также из материальных, финансовых возможностей учредителей, целей и задач, которые ставятся перед учреждаемой организацией. Необходимо предусмотреть, чтобы в перспективе эта форма не препятствовала расширению предпринимательской деятельности, не вынуждала по этой причине прибегать к изменению отдельных положений Устава организации, была как хозяйствующий субъект привлекательной на рынке.

Особое внимание следует уделять при принятии решения о наименовании организации. Обычно при этом руководствуются тремя положениями. Первое, - это когда в наименование включают момент рекламы, сохраняется преемственность имени той организации, из которой происходит выделение. Необходимо стараться, чтобы имя, при этом, было звучным, легко запоминающимся, определяло смысл предстоящей деятельности. Второе, - наименование должно быть оригинальным, не повторять чьито придуманные названия. И третье, - нужно помнить, что словосочетания в названиях организации слов «Россия», «Российская Федерация» и образованных на их основе слов и словосочетаний, регулируются Постановлением Верховного Совета РФ от 14 февраля 1992 г. Место нахождения учреждаемой организации согласно п.2 ст.54 ГК РФ определяется в ее учредительных документах, в уставе. Обычно здесь указывается юридический адрес, т.е. тот адрес, по которому осуществляется почтовая и иная связь с организацией, хотя при разрешении споров исходят из того, что местом нахождения является место нахождения юридического лица его органов Правоспособность организации закрепляется разделом цели и задачи организации, приводится перечень видов предпринимательской деятельности, которую в будущем предполагается осуществлять. Однако нужно учитывать то, обстоятельство, что на определенный вид деятельности государством устанавливается особый разрешительный порядок - через лицензирование. Для занятия этими видами деятельности необходимо получение лицензии. Образование юридического лица предусматривает наделение его уставным капиталом. Действующее законодательство обязывает к моменту создания организации сформировать не менее 50% уставного капитала и внести его на временный счет, который открывается в банке. Для открытия временного счета в банк предоставляются копии учредительных документов и решение о создании организации. В уставе обязательно должны быть указаны наличие обособленных подразделений учреждаемой организации филиалов представительств. Требования, предъявляемые к функционированию филиалов и представительств определенны ст.55 ГК РФ. Жизнедеятельность организации, конечные результаты ее деятельности определяется степенью организации управления организацией. В уставе отдельно формируется и фиксируется структура управления организацией. Здесь определяется порядок назначения и избрания руководящих органов, состав, статус, компетенция и сроки их полномочий. Подробно прорабатывается статус руководителя организации, т.к. от его деятельности зависит успешное функционирование общества в целом. В уставе следует установить четкие критерии распределения прибылей и убытков, образуемых в результате предпринимательской деятельности организации. Например, при распределении прибыли, целесообразно руководствоваться такими показателями, как доля ,пай, акции или иной объем имущества учредителя (акционера), приходящийся на общее имущество организации (общества). Заключительная часть устава реорганизация и ликвидация организации должна подробно освещать проведение обеих процедур ликвидации предприятия. Здесь рассматриваются факторы влияющие на принятие решения о реорганизации и ликвидации организации и процедуру его осуществления. Все мероприятия по реорганизации и ликвидации организации должны завершаться государственной регистрацией, вновь возникшего юридического лица (реорганизация), либо прекращением деятельности юридического лица (ликвидация).

2.3.Образование холдинговой компании через выделение и учреждение дочерних обществ.

Матрица распределения функций между обществами холдинга позволяет сформулировать основные принципы организации отношений между головной компанией и дочерними обществами (производственными цехами — малыми предприятиями). Отношения эти строятся на следующих принципах:

Первый принцип взаимоотношений, основывается на централизации функций управляющей (головной) компанией: управлением и перераспределением ресурсов внутри компании, координация и управление финансовыми потоками, осуществление сбыта и проведение сбытовой политики, стратегическое планирование и контроля исполнения планов, техническая и кадровая политика.

Второй принцип взаимоотношений, основывается на безусловном подчинении и исполнительности дочерних обществ (производственными цехами, малыми предприятиями) по отношению к управляющей (головной) компании. Реализуется этот принцип успешнее за счет вертикальной интеграции руководящего состава органов управления дочерних обществ (например, малых предприятий — отдельно регистрируемых, имеющих свой расчетный счет и разделительный балане) холдинговой компании и руководящего состава управляющей компании.

Описанные выше действия по формированию предпосылок образования холдинга можно представить в виде перечня конкретных мероприятий, которые можно назвать алгоритмом реформирования.

- Выделение производственных цехов из состава акционерного общества. В нашем случае создаются малые предприятия, в них вводятся выделенные производственные цеха с распределенными основными производственными фондами.
- 11. В этих малых предприятиях завод (АО) является 100% учредителем.
- 12. Создается другая компания с функциями управляющей компании на правах дочернего реформируемого АО.
- 13. Управляющая компания осуществляет оперативное управление дочерними

компаниями. Возможно, как в нашем случае, управляющая компания наряду с управленческими функциями производит продукцию.

- 14. Управляющая компания осуществляет закупки материалов, сырья и комплектующих, а также реализацию готовой продукции.
- 15. Каждое дочернее общество имеет свой минимальный аппарат правления: директор, главбух, руководитель цеха.
- 16. Каждое дочернее общество имеет свой план производства, основанный на отработанном плане управляющей компании. Дочернее общество сверяет исполнение своих планов с планами управляющей компании.
- 17. В каждом дочернем обществе должно осуществляться собственное бюджетирование. Бюджет каждого дочернего общества является основным финансовым документом, регулирующим всю его производственно-хозяйственную деятельность.
- 18. Каждому дочернему обществу предписана своя роль в едином понимании холдинга. Здесь же каждому дочернему обществу открывается по необходимости возможность кредитования на конкретные цели по прозрачной схеме.

Настоящий алгоритм реформирования позволяет сформировать три типа участников: холдинг – компания (AO), дочерние общества (малые предприятия), управляющая компания (дочернее общество AO – «Электромехзавод»).

Создание дочерних обществ возможно осуществить получивший наибольшее применение метод выделения его из состава материнского общества. При этом к выделяемому обществу переходят права и обязанности юридического лица, из которого произошло выделение. При выделении происходит разделение балансов и передача имущества в размерах, определенных передаточной документацией. Правовой основой такого выделения являются ГК РФ гл.4 ст. ст. 57-60, Закон РФ «Об акционерных обществах» гл.П.ст. ст. 15 и 19, Закона РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» гл. V ст. ст. 51 и 55¹⁶. Выделением общества признается создание одного или нескольких обществ с передачей ему (им) части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последнего. Порядок принятия решения о преобразовании материнского общества в виде выделения из него дочернего общества принимается общим собранием участников общества, реорганизуемого в форме выделения. Порядок осуществления этой процедуры определен ст.19п.2 и

_

¹⁶ Гражданское законодательство М.Кодекс.2002г.

ст55п2 названных выше законов. Требования, предъявляемые к передаточному акту и разделительному балансу отражены в ст.59.ГК РФ.

Процесс выделения в АО и ООО при общих одинаковых подходах, имеют свои особенности. Так, при выделении дочернего общества из акционерного общества, последнее осуществляет дополнительную эмиссию и конвертацию акций. Процесс этот непростой, поэтому выделение дочернего общества из состава акционерного нужно осуществлять, предварительно проработав механизм преобразования акций.

Учитывая эти сложности, большое применение приобрела форма образования холдинговой компании методом учреждения новых обществ с преимущественным участием материнского общества в уставном капитале вновь созданного дочернего общества. Правовой основой такого создания являются ГК РФ гл.4 ст. ст. 51-4, Закон РФ «Об акционерных обществах» гл. II. ст. ст. 9-14, Закона РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» гл. V ст. ст. 11 –14. Вновь созданным обществам делегируются обязанности в рамках общего бизнеса компании и этим создается единая взаимосвязанная технологическая структура, усилия и возможности которой направляются на решение общих целей и задач.

Общий бизнес определяет стратегию, цели и задачи, стоящие пред холдинговой компанией. Стратегия, цели и задачи определяют, в свою очередь, набор функций, которые будут выполнять каждое из дочерних обществ (малые предприятия), управляющая компания. Этот набор функций можно разделить на две функциональные области:

- функциональные области производственно-хозяйственной деятельности;
- функциональные области управления.

Распределение указанных функций приведено на рисунках 18 и 19.

На рис.18 распределение функций в управленческой области головная компания осуществляет через образованное правление управление и посредством дочерней компании АО «Электромехзавод». Правление образовано из руководства холдинга и руководителей дочерних образований. Этим достигается сохранение вертикали в управлении, но уже с наличием существенных горизонтальных связей. По горизонтальным связям делегируются управленческие функции, за счет чего повышается мотивация персонала к реализации принятых решений.

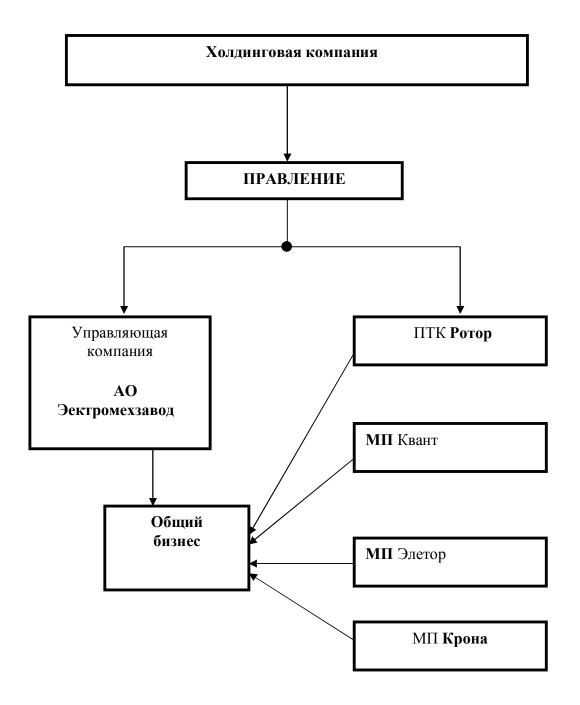


Рис. 18. Распределение функций в области управленческой работы

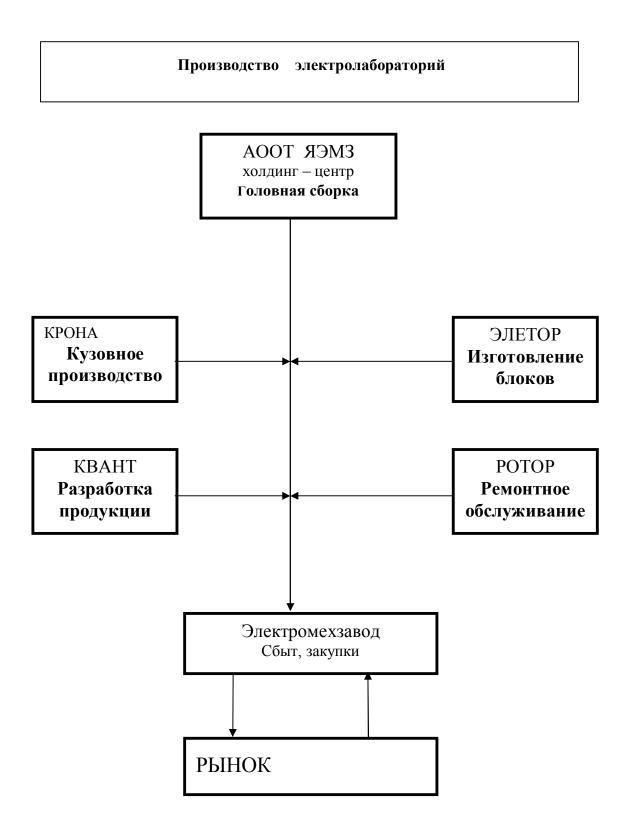


Рис. 19. Распределение производственных функций среди участников холдинга

Выше много отмечалось, что ключевым в процессе реализации проекта реструктуризации АО является четкость целей, и вытекающих задач, а также

увлеченность участвующего в работе персонала, его заинтересованности в получении качественного результата. Задача по реализации проекта реструктуризации возлагается на управляющую компанию холдинга и поэтому к ее компетенции относятся задачи, которые предстоит прежде всего ей и решать. К ним относятся:

- формирование целей и стратегии холдинга. Обоснование целей корпоративная стратегия и бизнес - ориентация, производственная, ресурсная, управленческая, маркетинговая и кадровая стратегия, цели и меры обеспечивающие реформирование;
- выбор эффективной и гибкой структуры переход от «как есть» к «как надо». Установление целей и стратегий дочерних обществ (малых предприятий).
- Разработка механизмов мотивации руководства дочерних обществ и участников проекта реформирования.
- Разработка плана распределения инвестиций.
- Принятие и согласование важнейших решений по мероприятиям в дочерних обществах (малых предприятиях), если они могут иметь последствия для всего холдинга.
- Осуществление контроля за реализацией проекта.

Для большей наглядности и эффективного контроля исполнения возложенных функциональных обязанностей может служить матрица распределения функций (см. таблицу 4).

Таблица 4. Матрица распределения функций между обществами холдинга.

№	Функции	АО Электромехзавод Управляющая компания	ОАО ЯЭМЗ Головная компания	МП Квант	МП Элетор	МП Крона	Кооператив Ротор
1	Организация производственного планирования	Разработка планов производства, использования ресурсов	Диспетчеризация и организация своего производства	Управлени	е производствами	и в рамках своих п	предприятий
2	Организация бюджетирования	Разработка бюджетов и контроль исполнения	Бухучет	Бухучет	Бухучет	Бухучет	Бухучет
3	Технико- экономическое планирование	Разработка единых технико- экономических показателей, ценообразование	Оперативный контроль исполнения расходования средств на производство в рамках планов				
4	Планы оргтех- мероприятий	Разработка единого плана оргтех- мероприятий и подготовка к зиме	Исполнение мероприятий в рамках планов				
5	Материально- техническое обеспечение	Планирование поставок материалов и дальнейшее обеспечение	Использование сырья и материалов в производстве				

6	Сбыт и маркетинг	Реализация продукции, работа с клиентами, анализ спроса	Разработка новой продукции		
7	Инвестиционная работа	Привлечение инвестиций, в т.ч. собственных	Использование инвестиций по плану		
8	Управление качеством продукции и услуг	Разработка систем качества	Реализация в производстве		
9	Управление персоналом	Организация приема, учета и работы с кадрами	Текущая работа с персоналом		
10	Социальная программа	Разработка программ улучшения условий работы и труда	Участие в планируемых мероприятиях		

ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Кто неправильно застегнул первую пуговицу, уже не застегнется как следует. Иоганн Вольфганг Гете.

3.1. Особенности управления

Наряду с тем положительным эффектом, который мы получаем в результате преобразований, следует отметить, что при функционировании холдинговой компании проявляется ряд специфических особенностей, характерных для подобных образований. Главная особенность заключена в том, что холдинговые компании создаются не на основании законов прямого действия, а получив, на основании соответствующих статей ГК РФ, ФЗ "Об акционерных обществах" и ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" статус головного общества, контролируют и управляют деятельностью дочерних и зависимых обществ. Здесь особенность проявляется также и в том, что в этих условиях необходимо создать такую структуру при которой связи участниками (хозяйственные, холдинга, между его административные и др.) не противоречили бы законодательству.

Особое внимание необходимо уделять при совершении сделок, которые могут быть признаны заинтерисованными. Поскольку холдинг, непосредственное руководство дочерними обществами, осуществляет через своих представителей в Совете директоров и в исполнительном органе, возникают ряд обстоятельств, которые необходимо учитывать при практической работе.

Дело в том, что законодательство накладывает ряд ограничений, затрудняющих непосредственное управление предприятием со стороны холдинга. Это выражается в ограничении по совершению заинтересованных сделок.

1. Согласно главе XI Закона РФ "Об акционерных обществах", сделки (в том числе заем, кредит, залог, поручительство), в совершении которых имеется заинтересованность члена Совета директоров Общества, лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа Общества, в том числе управляющей организации или управляющего, члена Правления Общества или акционера Общества, имеющего совместно с его аффилированными лицами 20 и более процентов

голосующих акций Общества, а также лица, имеющего право давать Обществу обязательные для него указания, совершаются Обществом в соответствии с положениями ФЗ "Об акционерных обществах".

Указанные лица признаются заинтересованными в совершении Обществом сделки в случаях, если они, их супруги, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные и (или) их аффилированные лица:

- являются стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;
- владеют (каждый в отдельности или в совокупности) 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;
- занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке, а также должности в органах управления управляющей организации такого юридического лица.

Положения главы XI ФЗ "Об акционерных обществах" не применяются:

к сделкам, в совершении которых заинтересованы все акционеры Общества;

при осуществлении преимущественного права приобретения размещаемых Обществом акций;

при приобретении и выкупе Обществом размещенных акций;

при реорганизации Общества в форме слияния (присоединения) обществ, если другому обществу, участвующему в слиянии (присоединении), принадлежит более чем три четверти всех голосующих акций реорганизуемого Общества.

В соответствии со ст. 82 Закона "Об акционерных обществах" вышеуказанные лица обязаны довести до сведения Совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества и аудитора общества информацию:

- о юридических лицах, в которых они владеют самостоятельно или совместно со своим аффилированным лицом (лицами) 20 или более процентами голосующих акций (долей, паев);
- о юридических лицах, в органах управления которых они занимают должности;
- об известных им совершаемых или предполагаемых сделках, в которых они могут быть признаны заинтересованными лицами.

К порядку заключения сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, законом установлены следующие требования. Сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, должна быть одобрена до ее совершения Советом директоров Общества или общим собранием акционеров в соответствии с установленным порядком.

В случае, если число акционеров Общества - владельцев голосующих акций 1000 и менее, решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Советом директоров Общества, большинством голосов директоров, не заинтересованных в ее совершении. Если количество незаинтересованных директоров составляет менее определенного настоящим Уставом кворума для проведения заседания Совета директоров Общества, решение по данному вопросу должно приниматься общим собранием акционеров.

В случае, если число акционеров Общества - владельцев голосующих акций более 1000 решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Советом директоров Общества, большинством голосов независимых директоров, не заинтересованных в ее совершении. В случае, если все члены Совета директоров Общества признаются заинтересованными лицами и (или) не являются независимыми директорами, сделка может быть одобрена решением общего собрания акционеров.

Независимым директором признается член Совета директоров Общества, не являющийся и не являвшийся в течение одного года, предшествовавшего принятию решения:

- лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа Общества (Генерального директора), в том числе его управляющим, членом Правления Общества, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации;
- лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления Общества, управляющей организации Общества либо являющимися управляющим Общества;
- аффилированным лицом Общества, за исключением члена Совета директоров Общества.

Решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается общим собранием акционеров большинством голосов всех не заинтересованных в сделке акционеров - владельцев голосующих акций в следующих случаях:

- если предметом сделки или нескольких взаимосвязанных сделок является имущество, стоимость которого по данным бухгалтерского учета (цена предложения приобретаемого имущества) Общества составляет 2 и более процента балансовой стоимости активов Общества по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, за исключением сделок:
- если сделка или несколько взаимосвязанных сделок являются размещением посредством подписки или реализацией акций, составляющих более 2 процентов обыкновенных акций, ранее размещенных Обществом, и обыкновенных акций, в которые могут быть конвертированы ранее размещенные эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в акции;
- если сделка или несколько взаимосвязанных сделок являются размещением посредством подписки эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, которые могут быть конвертированы в обыкновенные акции, составляющие более 2 процентов обыкновенных акций, ранее размещенных Обществом, и обыкновенных акций, в которые могут быть конвертированы ранее размещенные эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в акции.

Сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, не требует одобрения общего собрания акционеров, в случаях, если условия такой сделки существенно не отличаются от условий аналогичных сделок, которые совершались между Обществом и заинтересованным лицом в процессе осуществления обычной хозяйственной деятельности Общества, имевшей место до момента, когда заинтересованное лицо признается таковым. Указанное исключение распространяется только на сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, совершенные в период с момента, когда заинтересованное лицо признается таковым, и до момента проведения следующего годового общего собрания акционеров.

В решении об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, должны быть указаны лицо (лица), являющееся ее стороной (сторонами), выгодоприобретателем (выгодоприобретателями), цена, предмет сделки и иные ее существенные условия.

Общее собрание акционеров может принять решение об одобрении сделки (сделок) между Обществом и заинтересованным лицом, которая может быть совершена в будущем в процессе осуществления Обществом его обычной хозяйственной деятельности. При этом в решении общего собрания акционеров должна быть также

указана предельная сумма, на которую может быть совершена такая сделка (сделки). Такое решение имеет силу до следующего годового общего собрания акционеров.

Для принятия Советом директоров Общества и общим собранием акционеров решения об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, цена отчуждаемых либо приобретаемых имущества или услуг определяется Советом директоров (наблюдательным советом) Общества в соответствии со статьей 77 Федерального закона "Об акционерных обществах".

Дополнительные требования к порядку заключения сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, могут быть установлены федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

Сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, совершенная с нарушением требований к сделке, предусмотренных настоящей статьей Устава, может быть признана недействительной по иску Общества или акционера.

Заинтересованное лицо несет перед Обществом ответственность в размере убытков, причиненных им Обществу. В случае, если ответственность несут несколько лиц, их ответственность перед Обществом является солидарной.

В случае, если сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, одновременно является крупной сделкой, связанной с приобретением или передачей обществом имущества, к порядку ее совершения применяются положения гл. X Закона "Об акционерных обществах".

2. Другой особенностью при создании и деятельности холдинговой компании являются ограничения, накладываемые на хозяйствующих субъектов антимонопольным законодательством. Сама по себе интеграция компаний с целью увеличения прибыли, выход на новые рынки и т.п. уже являются предметом пристального внимания антимонопольных органов. Поэтому, чтобы правильно сформировать холдинговую структуру, все возможные варианты нарушения антимонопольного законодательства знать заранее И соответственно нужно планировать деятельность по созданию холдинга.

Согласно ст. 17 Закона РФ от 22 марта 1991 г. No. 948-1 "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках" федеральным антимонопольным органом осуществляется государственный контроль:

за созданием, слиянием и присоединением объединений коммерческих организаций (союзов или ассоциаций);

за слиянием и присоединением коммерческих организаций, если сумма их активов по последнему балансу превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда.

В этих случаях лица или органы, принимающие решения о создании, ликвидации коммерческих И некоммерческих реорганизации, организаций, представляют в федеральный антимонопольный орган помимо документов, представляемых в регистрирующие органы в соответствии с законодательством Российской Федерации, ходатайство о даче согласия на создание, реорганизацию, ликвидацию коммерческих и некоммерческих организаций, сведения об основных видах деятельности и объемах производимой и реализуемой на соответствующих товарных рынках продукции (работ, услуг).

Федеральный антимонопольный орган вправе отклонить ходатайство, если его удовлетворение может привести к возникновению или усилению доминирующего положения соответствующей организации и (или) ограничению конкуренции либо при рассмотрении представленных документов обнаружено, что содержащаяся в них информация, имеющая значение для принятия решения, является недостоверной. Федеральный антимонопольный орган вправе удовлетворить ходатайство в случае выполнения требований, направленных на обеспечение конкуренции.

Федеральный антимонопольный орган также должен быть уведомлен заявлением учредителей (одного из учредителей) в 15-дневный срок со дня государственной регистрации (внесения изменений в государственный реестр) о создании коммерческих организаций, если суммарная стоимость активов учредителей превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, а также о слиянии или присоединении коммерческих организаций, если сумма их активов по балансу превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда.

При создании холдинга следует обратить внимание на выполнение требования о получении предварительного согласия и последующего уведомления федерального антимонопольного органа, так как государственная регистрация коммерческих организаций и их объединений, созданных или реорганизованных без такого согласия, может быть признана в судебном порядке недействительной по иску федерального антимонопольного органа (территориального органа в пределах его компетенции).

На практике при создании холдинга чаще встречается ситуация приобретения контролирующим предприятием различного вида прав по отношению к подконтрольным лицам. Это могут быть следующие случаи:

лицом, за исключением учредителей хозяйственного общества при его образовании, приобретаются акции (доли) с правом голоса в уставном капитале хозяйственного общества, при котором такое лицо (группа лиц) получает право распоряжаться более чем 20 процентами указанных акций (долей); одним хозяйствующим субъектом приобретаются в собственность или пользование основные производственные средства или нематериальные активы другого хозяйствующего субъекта и балансовая стоимость имущества, составляющего предмет сделки, превышает 10 процентов балансовой стоимости основных производственных средств и нематериальных активов хозяйствующего субъекта, отчуждающего имущество;

лицом приобретаются права, позволяющие определять условия ведения хозяйствующим субъектом его предпринимательской деятельности либо осуществлять функции его исполнительного органа.

Во всех вышеперечисленных вариантах, а также их сочетании, согласно ст. 18 Закона "О конкуренции" требуется предварительное согласие федерального антимонопольного органа на основании ходатайства юридического или физического лица.

В то же время проблемы с получением разрешения и уведомлением антимонопольных органов возникают только при выполнении определенных условий. Так, предварительное согласие на осуществление таких сделок требуется только в случаях, если суммарная балансовая стоимость активов приобретающих и приобретаемых лиц превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда или одним из этих лиц является хозяйствующий субъект, внесенный в Реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определенного товара более 35 процентов, либо приобретателем является группа лиц, контролирующая деятельность указанного хозяйствующего субъекта.

Для совершения вышеуказанных сделок лица обязаны представить в федеральный антимонопольный орган ходатайство о даче согласия на их совершение и сообщить информацию, необходимую для вынесения решения в соответствии с перечнем информации, утверждаемым федеральным антимонопольным органом. Данный перечень подробно определен в Приказе МАП РФ от 13 ноября 1995 г. No. 145 "Об утверждении и направлении на регистрацию положения о порядке представления антимонопольным органам ходатайств и уведомлений в соответствии с требованиями статей 17 и 18 Закона РСФСР "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках".

Кроме получения предварительного согласия на совершение сделки, федеральный антимонопольный орган подлежит уведомлению по заявлению юридического или физического лица в 15-дневный срок после совершения балансовая вышеуказанных сделок, если суммарная стоимость активов приобретающих и приобретаемых лиц превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда. Таким образом, часто приходится представлять информацию в антимонопольные органы 2 раза: до и после совершения сделок.

Таким образом, для реализации схемы холдинга, основанной на осуществлении вышеперечисленных мероприятий, обязательно должно быть получено согласие антимонопольного органа. Данный вопрос является очень важным и, к сожалению, ему не всегда уделяется достаточное внимание. И совершенно напрасно, т.к. санкции, предусмотренные за нарушение антимонопольного законодательства, никак нельзя назвать незначительными.

Нередко наложение антимонопольным органом соответствующих санкций ставит под угрозу само существование холдинговой компании.

Действительно, ведь согласно ст. 19 Закона "О конкуренции..." сделки, совершенные нарушение установленного В порядка, антимонопольным законодательством, приводящие к возникновению или усилению доминирования и (или) ограничению конкуренции, могут быть признаны недействительными в судебном порядке по иску федерального антимонопольного органа (территориального органа в пределах его компетенции) в случае неисполнения участниками сделок требований федерального антимонопольного органа по восстановлению необходимых условий конкуренции в установленные им сроки. Решение федерального антимонопольного органа о принудительном разделении (выделении) коммерческих организаций или некоммерческих организаций, занимающихся предпринимательской деятельностью, подлежит исполнению собственником или органом, уполномоченным им, с учетом требований, предусмотренных в указанном решении, и в определенный в нем срок, который не может быть менее шести месяцев.

Неисполнение решений федерального антимонопольного органа является основанием для признания соответствующей сделки недействительной по иску федерального антимонопольного органа (территориального органа в пределах его компетенции).

Кроме того, нарушение требований по получению согласия (уведомления) федерального антимонопольного органа на совершение сделок является основанием

для наложения штрафных санкций в соответствии с Законом "О конкуренции...". А согласно ст. 23 этого Закона за невыполнение предписаний антимонопольного органа штраф может доходить до 25000 (!) минимальных размеров оплаты труда, конкретно для рассмотренных выше случаев штрафные санкции могут составить до 5000 - 8000 минимальных размеров оплаты труда, что также является довольно ощутимой суммой. Следует также упомянуть о возможной ответственности руководителей коммерческих и некоммерческих организаций за несоблюдение требований антимонопольного законодательства. Такая ответственность предусмотрена ст. 24 упомянутого Закона. Кроме того, руководители коммерческих и некоммерческих организаций могут нести также уголовную ответственность (ст. 178 УК РФ) за нарушение антимонопольного законодательства.

Таким образом, соблюдение ограничений, предусмотренных антимонопольным законодательством, является одним из важнейших моментов при составлении юридической схемы формирования холдинговой компании.

Для этого, во-первых, необходимо своевременно получать разрешения и уведомлять антимонопольные органы о предстоящих сделках, удовлетворяющих приведенным выше условиям.

Второй важный момент при организации холдинга - избежание, по возможности, образования "группы лиц", так как в этом случае группа лиц рассматривается антимонопольным законодательством в целом как одно лицо. Поэтому необходимо разобрать понятие "группы лиц" по Закону "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках".

3. Другим важным вопросом при составлении схемы будущего холдинга является вопрос юридических и фактических вертикальных и горизонтальных управленческих отношений в холдинге.

звеньев Возможность подчинения всех холдинговой компании централизованному руководству необходимо проработать уже на этапе создания холдинга. В случае получения во владение акций (долей) предприятий холдинга, для целей руководства обществом следует использовать полномочия холдинга на общем собрании акционеров (участников) общества и В его совете директоров (наблюдательном совете).

Например, для получения отчетов о финансово - хозяйственной деятельности общества общее собрание акционеров (участников) и (или) совет директоров могут использовать такой орган, как ревизионная комиссия общества.

Целесообразно разработать и принять на общем собрании акционеров (участников) Положение о ревизионной комиссии управляемого общества. В данном положении следует описать порядок работы ревизионной комиссии и порядок предоставления отчетов совету директоров общества, ответственность членов ревизионной комиссии и т.д. В устав общества нужно будет внести изменения (там, где это потребуется) о компетенции ревизионной комиссии.

Полномочия ревизионной комиссии достаточно обширны: её члены имеют доступ ко всей документации, касающейся деятельности общества, все работники общества (в том числе и руководство) обязаны по требованию членов ревизионной комиссии давать необходимые пояснения в письменной и устной формах и т.п.

Кроме того, общее собрание или Совет директоров имеют право назначить аудиторскую проверку в обществе, инициировать проведение инвентаризации.

Не следует забывать о том, что Совет директоров имеет право создать постоянно действующий, подотчетный Совету директоров орган (комиссию, комитет и т.п.), выполняющий те или иные контрольные и надзорные функции. При этом члены совета директоров смогут постоянно "держать руку на пульсе" управляемого предприятия.

Вообще приведенные методы опосредованного контроля никогда не смогут наилучшим образом позволить управлять предприятием из-за неоперативности их применения и системы буферных звеньев, приводящих к искажению изначального управляющего воздействия.

Именно поэтому **необходимо стремиться к возможности непосредственного оперативного контроля и управления над всей хозяйственной деятельностью составляющих холдинг звеньев**. Данная ситуация наилучшим образом реализуется при передаче управляющему предприятию не только долей участия, но и полномочий единоличного исполнительного органа. Только в этом случае контроль можно будет считать полным.

Рассмотренные нами особенности функционирования холдинговых компаний показывают всю сложность процессов протекающих при взаимодействии хозяйственных субъектов, вступающих во взаимодействие при осуществлении предпринимательской деятельности. Настоящие экономические реалии дают основания полагать, что холдинги в период рыночной трансформации российской экономики уверенно займут свое место в системе корпоративного управления и, наконец, появится необходимость в принятии закона «О холдингах», чтобы сделать эту форму организации бизнеса еще более прозрачной и понятной.

Чем дольше я живу, тем больше убеждаюсь, что основная разница между людьми, разница между сильными и слабыми, между великим и незначительным человеком состоит в энергии, в непоколебимой решимости, в умении наметить себе цель, а там — победа или смерть. Именно этим качеством и создается все, что создано людьми в этом мире; а без него ни таланты, ни обстоятельства, ни богатейшие возможности никогда не сделали бы двуногое животное человеком.

Томас Ф. Бекстон

3.2 Технология управления холдинговой компанией

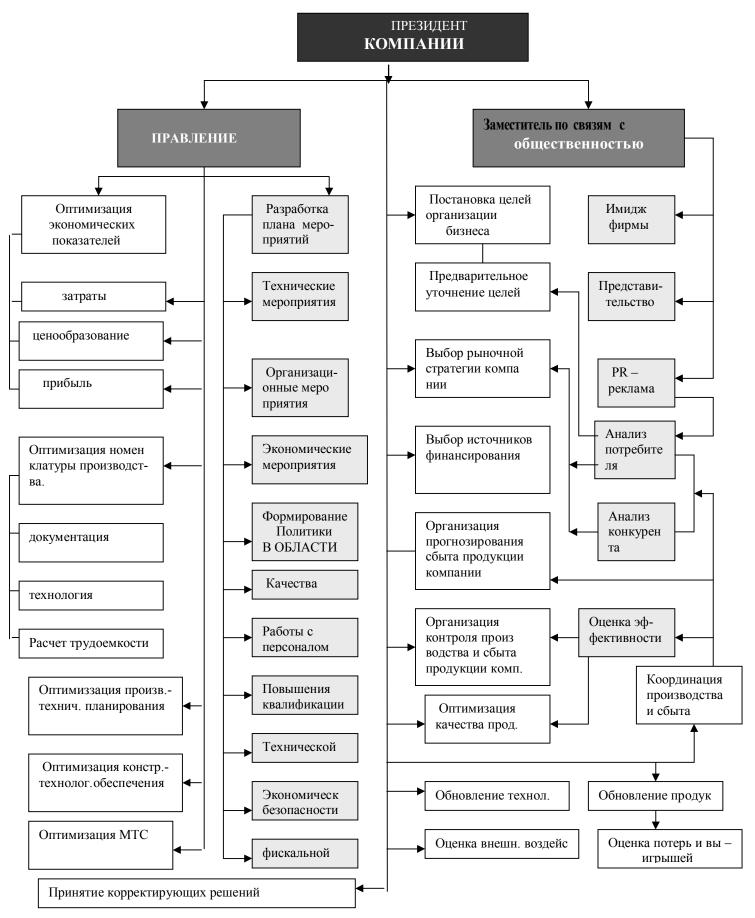
Распределение функций между структурами холдинговой компании всецело зависит от стоящих стратегических целей, предстоящего решения задач, формы выделения структурных единиц из состава реформируемого АО и в каком виде (имеется ввиду юридической самостоятельности) эти образования вкрапливаются в структуру холдинга. На практике существует множество вариантов интеграции управленческих ресурсов, но конкретные из них можно выбрать после четкого формулирования стратегической концепции холдинга на стадии реформирования АО и стабилизации работы компании в целом. На рисунке 20 приведена технологическая схема управления холдинговой компанией «ЭМЗ», в которой реализованы принципы централизации управленческих функций основывающихся на жесткой внутренней иерархичности в холдинговой структуре. Централизованное управление основано на функциях управляющей (головной) очерченных компании в генерирования и постановки стратегических задач, выработки политики в областях, определенные стратегией и сформулированной миссией компании, а также в контроле исполнения утвержденных мероприятий.

Зарубежный опыт работы предприятий показал, насколько возрастает успех работы этих предприятий от улучшения состояния управления ими. Применение рыночных

принципов организации экономических начал в нашем хозяйстве также обуславливает все возрастающее значение управляющей составляющей в хозяйственном механизме компании.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ «ЭМЗ»



Поэтому считается, что один из наиболее главных путей повышения экономической эффективности бизнеса компании - это развитие методов и навыков управления экономикой и производством холдинговой компании.

Важным элементом хозяйственного механизма предприятий компании являются системы их управления, планирования, финансирования, стимулирования, оценки и анализа. В этих системах главную роль играет принятие обоснованных решений по изменению в ту или иную сторону тех параметров предприятия, которые могут изменяться органами управления предприятия или компании (при централизации некоторых функций управления). Такие параметры называются управляемыми параметрами хозяйственного механизма. Это экономические, финансовые, технические и др. показатели и параметры. Но есть параметры, которые трудно поменять. К ним относятся параметры, характеризующие состояние основных фондов, орудий производства, транспортные средства.

Технология управления компанией разработана таким образом, чтобы максимум управляемых элементов обеспечил наиболее эффективное управление компанией.

Компания управляется президентом, который осуществляет руководство через правление (исполнительный орган).

Президент компании:

- определяет задачи и направления развития бизнеса, осуществляет связь с внешней средой (общественные связи) через специальный орган.
- производит оценку степени влияния внешних факторов на бизнес и вырабатывает рыночную стратегию компании на ближайший период.
- определяет концепцию формирования источников финансирования бизнеса, прогнозирует состояние сбыта, длительность «жизни» на рынке продукции, которая поставляется на этот рынок.
- по полученной информации об эффективности сбытовой деятельности и состоянию изделия на фоне продукции конкурентов, анализа спроса, возможностей клиентов и динамики продаж, президент ставит задачу по разработке новых изделий, проведения обоснования технологии и темпов замены продукции на рынке продаж.

Президент компании производит оценку эффективности проводимых изменений и вырабатывает корректирующие решения по целям бизнеса.

Правление организует:

- реализацию задач, поставленных президентом компании и, создает условия для эффективного принятия корректирующих решений.
 - формирует, группирует и осуществляет оптимизацию управленческих элементов хозяйственного механизма в зависимости от задач и целей бизнеса.
 - разрабатывает мероприятия и организует их исполнение.
 - разрабатывает политику компании по группам управляющих элементов, хозяйственной деятельности для качественного выражения целей бизнеса в соответствующих областях управления и организует их исполнение.
- осуществляет исполнение также всех вопросов, контролируемых президентом, анализирует и готовит предложения на основе полученных результатов хозяйственной деятельности компании.
- осуществляет работу, как с количественным выражением управляющих Основная доля ложится на элементов, так и с качественным. количественное выражение управляющих элементов, означающее необходимость проведения сравнительных вычислений ДЛЯ τογο, чтобы выбрать лучший вариант прорабатываемого технологического решения. Такие расчеты нужны, как при оптимизации рассматриваемых задач, так и при планировании мероприятий, а также выработке политики компании по направлениям работы.

Это предъявляет высокие требования к руководству компании и к персоналу его управления, т.к. все они должны уметь подготавливать и разрабатывать наилучшие и наивыгоднейшие решения по выбору количественных значений управляемых элементов хозяйственного механизма компании (численность, объем продаж, цена и др.) в целях их дальнейшего практического применения.

Высокие требования предъявляются также к соблюдению технологии организации управления компанией. От пунктуальности руководителей и исполнителей, соблюдения ими приемов, методов и механизмов проработки и принятия решений по управлению компанией, зависит устойчивость бизнеса в целом.

Экономика есть искусство удовлетворять безграничные потребности при помощи ограниченных ресурсов.

Лоренс Питер

3.3 Организация управления финансово-экономической деятельностью в холдинговой компании

компании и произведенные в ней совершенствования, ставят вопрос о Развитие невозможности управлять новыми образованиями по-старому. Руководитель компании уже не в состоянии следить за всем тем, что происходит, его деятельность сосредоточена на тех управленцах (менеджерах), кому он делегировал свои полномочия. В этих условиях становится просто необходимым создание системы формулирования и систематизации идей высшего руководства и осуществления их в практической работе. В холдингах функция корпоративного планирования обязательным элементом общей системы становится управления. Нет единой, универсальной системы корпоративного планирования, которая была бы применима в любой компании. Везде возникают свои, специфические особенности которые по-разному проявляются в различных компаниях. Например, система корпоративного планирования кондитерского объединения несравнима с системой планирования авиационной корпорации.

В целях успешной разработки корпоративного плана, руководителю необходимо сконцентрировать и мобилизовать все силы и ресурсы компании, т.к. внедрение системы корпоративного управления может стать стратегически важным шагом для дальнейшего развития холдинга. К процессу составления плана должны быть подключены все структуры компании, а роль координатора должна отводиться специалисту или отделу по планированию, в зависимости от размеров компании. В качестве примера на рис.21 приводится структурная схема стратегического плана, принятая в холдинговой компании «ЭМЗ» в период 1994-1995г.г. В разработке плана, обычно, принимают участие все структуры - по вопросам, отнесенным к их компетенции. Некоторые разделы плана, отнесенные к компетенции холдинга, разрабатываются централизованно. План делится на следующие направления:

- планирование экономических результатов деятельности;
- планирование производственной деятельности;
- планирование сбытовой деятельности;
- планирование организации закупок сырья и материалов;

- планирование научно-технической деятельности;
- планирование организационно- технических мероприятий;
- планирование освоения новой продукции и др.

В каждой компании эти разделы могут добавляться и видоизменяться – в зависимости от внутренних и внешних обстоятельств, а также особенностей бизнеса. Центральное место в планировании занимает разработка экономических показателей и поэтому управление структурами, обеспечивающими контроль и исполнение экономических показателей, является важным звеном в системе корпоративного управления. На рис.22 показана технология организации управления экономикой в холдинговой компании «ЭМЗ». Реальная дифференциация предприятий холдинга по видам и масштабам деятельности, организационно-правовым формам, условиям функционирования, порождает огромное разнообразие организационных структур управления. При этом блок финансово-экономических и учетно-отчетных работ на предприятии может выполнять как небольшой отдел, так и сложный комплекс структурных подразделений, включающий управления, отделы, бюро, группы и т.п. Все возможные формы организации управления сегодня не могут быть строго формализованы, однако совокупность основных управленческих функций, осуществляемых аппаратом управления, остается неизменной при всем разнообразии организационных решений. Поэтому, с целью обеспечения адаптации изложения организационных аспектов управления экономикой и финансами, разработки единой финансовой политики для различных предприятий, образующих холдинговую компанию, в корпоративной терминологии используется понятие "служба". Под службой понимается работник, группа, бюро, отдел, управление или другой элемент организационной структуры управления (структурное подразделение), специализирующийся на выполнении комплекса однородных функций управления.

Например: бухгалтерская служба — это, в зависимости от масштабов предприятия, главный бухгалтер, бухгалтерия, управление бухгалтерского учета и любое другое структурное подразделение, на которое возложены функции ведения учета движения средств и формирования бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия;

финансовая служба — это работник, группа в планово-финансовом отделе, финансовый отдел, управление или любое другое структурное подразделение, на которое возложены функции управления финансами (денежными потоками) и выработки финансовой политики предприятия и т.п.

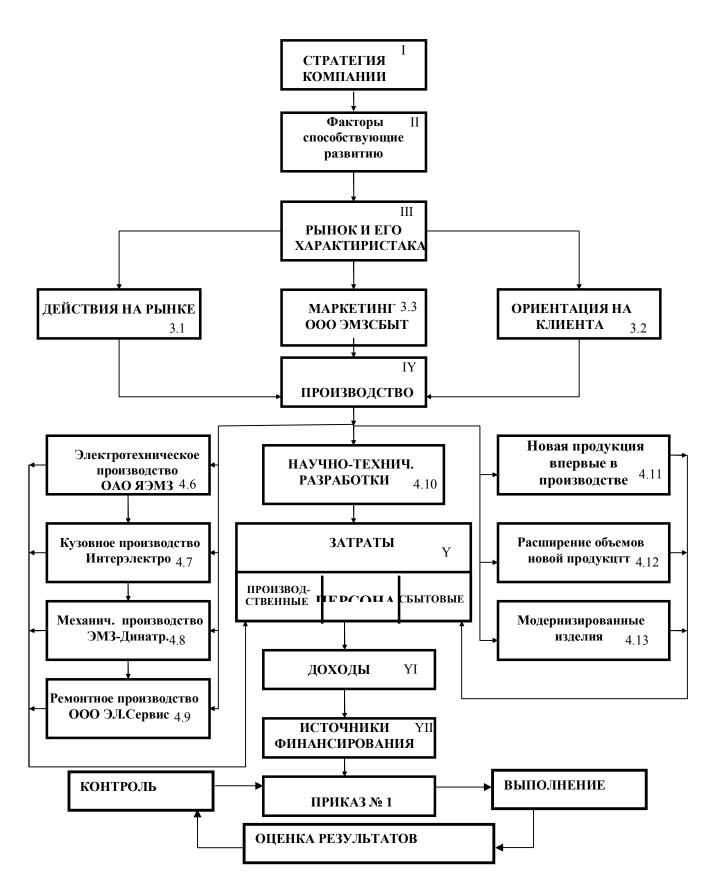
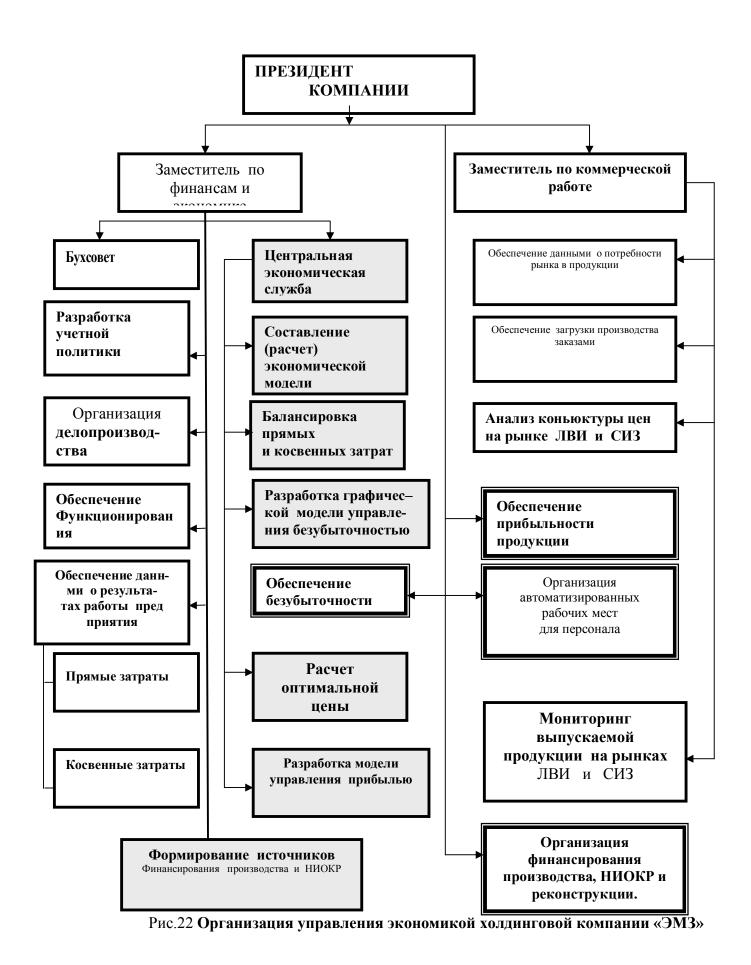


Рис. 21 Структура стратегического плана холдинговой компании «ЭМЗ»



Рассмотрим круг основных задач, решение которых необходимо для формирования адекватной рыночным условиям системы управления финансами предприятия (компании), а также пути и способы их решения.

Цели финансовой политики предприятия (компании). Взаимосвязь финансовой стратегии и тактики

Целью разработки финансовой политики предприятия является построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей его деятельности.

Указанные цели индивидуальны для каждого хозяйствующего субъекта. Предприятия в условиях высокой инфляции и существующей налоговой политики государства могут иметь различные интересы в вопросах формирования и использования прибыли, выплаты дивидендов, регулирования издержек производства, увеличения имущества и объемов продаж (выручки от реализации).

Однако все эти аспекты деятельности предприятия, отраженные в финансовом, налоговом и управленческом типах учета; поддаются управлению с помощью методов, наработанных мировой практикой, совокупность которых и составляет систему управления финансами.

Известно, что в сегодняшних условиях для большинства предприятий характерна реактивная форма управления финансами, т.е. принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы или так называемое «латание дыр». Такая форма управления порождает ряд противоречий между интересами предприятия и фискальными интересами государства; ценой денег и рентабельностью производства; рентабельностью собственного производства и рентабельностью финансовых рынков; интересами производства и финансовой службы и т.д.

Одной из задач реформы предприятия является переход к управлению финансами на основе анализа финансово-экономического состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности предприятия, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения. Результаты деятельности любого предприятия интересуют как внешних рыночных агентов (в первую очередь инвесторов, кредиторов, акционеров, потребителей и производителей), так и внутренних (руководителей предприятия, работников административно-

управленческих структурных подразделений, работников производственных подразделений).

При проведении реформы предприятия, стратегическими задачами разработки финансовой политики предприятия являются:

- прибыли предприятия;
- оптимизаций структуры капитала предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятий; для собственников (участников, учредителей), инвесторов, кредиторов;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- создание эффективного механизма управления предприятием;
- использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств.

В рамках этих задач рекомендуется выполнить следующие мероприятия по ряду направлений в области управления финансами:

- проведение рыночной оценки активов;
- проведение реструктуризации задолженности по платежам в бюджет;
- разработка программы мер по ликвидации задолженности по выплате заработной платы;
- разработка мер по снижению неденежных форм расчетов;
- проведение анализа положения предприятия на рынке и выработка стратегии развития предприятия;
- проведение инвентаризации имущества и реструктуризации имущественного комплекса предприятия;

Следует отметить тот факт, что при разработке эффективной системы управления финансами постоянно возникает основная проблема совмещения интересов развития предприятия, наличия достаточного уровня денежных средств для проведения указанного развития и сохранения высокой платежеспособности предприятия.

Основные направления разработки финансовой политики предприятия

К основным направлениям разработки финансовой политики предприятия относятся:

 анализ финансово-экономического состояния предприятия; разработка учетной и налоговой политики;

- разработка кредитной политики-предприятия;
- управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью;
- управление издержками, включая выбор амортизационной политики;
- выбор дивидендной политики.

Значение анализа финансово-экономического состояния предприятия трудно переоценить, поскольку именно он является той базой, на которой строится разработка финансовой политики предприятия. Анализ опирается на показатели квартальной и годовой бухгалтерской отчетности. Предварительный анализ осуществляется перед составлением бухгалтерской и финансовой отчетности, когда еще имеется возможность изменить ряд статей баланса, а также для составления пояснительной записки к годовому отчету. На основе данных итогового анализа финансовоэкономического состояния осуществляется выработка почти всех направлений финансовой политики предприятия, и от того, насколько качественно он проведен, зависит эффективность принимаемых управленческих решений. Качество самого финансового анализа зависит от применяемой методики, достоверности данных бухгалтерской отчетности, а также от компетентности лица, принимающего управленческое решение в области финансовой политики.

подтверждения достоверности данных бухгалтерской Для отчетности целесообразно провести аудиторскую проверку специализированной организацией. При этом следует учитывать, что Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 декабря 1994 г. № 1355 «Об основных критериях (системе показателей) деятельности экономических субъектов, по которым их бухгалтерская (финансовая) отчетность подлежит обязательной ежегодной аудиторской проверке» определены условия, при которых аудиторская проверка является обязательной. Результаты аудиторской проверки следует учитывать при проведении анализа финансово - экономического состояния предприятия.

В тоже время следует постоянно повышать квалификацию работников, ответственных за принятие управленческих решений как в области финансового планирования и формирования бюджетов предприятия и его структурных подразделений, так и в других областях деятельности предприятия. При этом основное внимание следует уделить не столько методам финансового анализа, сколько способам анализа его результатов и методам выработки управленческого решения.

Основными компонентами финансово-экономического анализа деятельности предприятия являются:

- анализ бухгалтерской отчетности;
- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ
- расчет финансовых коэффициентов;

Анализ бухгалтерской отчетности представляет собой изучение абсолютных показателей, представленных в бухгалтерской отчетности. В процессе анализа бухгалтерской отчетности определяется состав имущества предприятия, его финансовые вложения, источники формирования собственного капитала, оцениваются связи с поставщиками и покупателями, определяются размер и источник заемных средств, оценивается объем выручки от реализации и размер прибыли.

При этом следует сравнить фактические показатели отчетности с плановыми (сметными) и установить причины их несоответствия.

Горизонтальный анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов.

Наиболее распространенными методами горизонтального анализа являются:

простое сравнение статей отчетности и анализ их резких изменений;

анализ, изменений статей отчетности в сравнении с изменениями других статей. При этом особое внимание следует уделять случаям; когда изменение одного показателя по экономической природе не соответствует изменению другого показателя.

Вертикальный анализ проводится в целях выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе и последующею сравнения результата с данными предыдущего периода.

Трендовый анализ основан на расчете относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уровня базисного года.

При проведении анализа следует учитывать различные факторы, такие как эффективность. применяемых методов планирования, достоверность бухгалтерской отчетности, использование различных методов учета (учетной политики), уровень диверсификации деятельности других предприятий, статичность используемых коэффициентов.

Некоторые показатели, рекомендуемые для аналитической работы (для разработки финансовой политики особое значение имеет выбор системы показателей, поскольку они являются основой для оценки деятельности предприятия внешними

пользователями отчетности, такими как инвесторы, акционеры и кредиторы), представлены в таблице 4.

Для предварительной оценки финансово-экономического состояния предприятия (компании) вышеприведенные показатели следует разделить на первый и второй классы, имеющие между собой качественные различия.

Информационной базой для проведения углубленного финансового анализа служит бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и некоторые формы бухгалтерского учета предприятия.

Сложность сегодняшней ситуации состоит в том, что на многих предприятиях работники бухгалтерской службы не владеют методами финансового-анализа, а специалисты, ими владеющие, включая и руководство, как правило; не умеют читать документы аналитического и синтетического бухгалтерского учета.

В связи с этим предприятию следует выделить службу, занимающуюся анализом финансово-экономического состояния, основными задачами которой будут:

разработка входных (за исключением тех, которые в настоящее время уже используются в бухгалтерском учете) и выходных форм документов с показателями.

Таблица 4. Некоторые показатели, рекомендуемые для аналитической работы

Наименование	Что показывает	Как	Комментарий					
показателя	показателя рассчитывается							
Показатели ликвидности								
Общий коэффициент покрытия	Достаточность оборотных средств у предприятия. которые могут ; быть: использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств	Отношение текущих активов (оборотных средств) к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам)	От 1 до 2. Нижняя, граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства. Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более, чем в два раза считается также нежелательствует о нерациональном вложении предприятием своих средств и неэффективном их использовании					
Коэффициент срочной ликвидности	Прогнозируемые платежные возможности при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами	Отношение денежных средств и краткосрочных ценных бумаг плюс суммы мобилизованных средств в расчетах с дебиторами и краткосрочным обязательствам.	1 и выше. Низкие значения указывают на необходимость постоянной работы с дебиторами, чтобы обеспечить возможность обращения наиболее ликвидной части оборотных средств в денежную форму для расчетов со своими поставщиками.					
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	Степень зависимости платежеспособности компании от материальнопроизводственных запасов и затрат с точки зрения необходимости мобилизации денежных средств для погашения своих краткосрочных обязательств.	Отношение материально- производственных запасов и затрат к сумме краткосрочных обязательств.	0,5-0,7					

Соотношение заемных	Сколько заемных	Отношение всех	Значение соотношения
и собственных средств	средств привлекло	обязательств	должно быть меньше
	предприятие на 1	предприятия (кредиты,	0,7. Превышение
	рубль вложенных в	займы и кредиторская	указанной границы
	активы собственных	задолженность) к	означает зависимость
	средств	собственным	предприятия от
		средствам	внешних источников
		(собственному	средств, потерю
		капиталу)	финансовой
			устойчивости
			(автономности)

Бухгалтерской службе следует заполнять эти формы с той периодичностью, которая наиболее целесообразна для поддержки работы финансовой службы предприятия;

периодическое (ежеквартально, ежемесячно, ежегодно) составление пояснительных записок к выходным формам с расчетными показателями с подробным анализом отклонений (от плановых, среднеотраслевых показателей, показателей предыдущего года, предприятий-конкурентов и т.д.) с выдачей рекомендаций по устранению недостатков.

Примерная функциональная схема взаимосвязей по проведению финансово-экономического анализа предприятия представлена на рисунке 23.

В качестве примера осуществления выбора направлений финансовой политики на основе полученных; результатов финансово-экономического анализа может служить принятие решения о реструктуризации имущественного комплекса в результате проведенного анализа рентабельности основных средств. Если рентабельность основных фондов низкая, стоимость основных фондов в структуре имущества высокая, следует принять решение о ликвидации или продаже (передаче), консервации основных средств, целесообразности проведения переоценки основных средств с учетом их рыночной стоимости, изменения механизма начисления амортизации и т.д.

Разработка учетной политики как системы методов и приемов ведения бухгалтерского учета обязательна для всех предприятий в соответствий с Положением по бухгалтерскому учету "Учетная политика предприятия" (ПБУ 1/98), утвержденным Приказом Министерства финансов РФ от 9.12.1998 г. № 60н (с последующими изменениями).

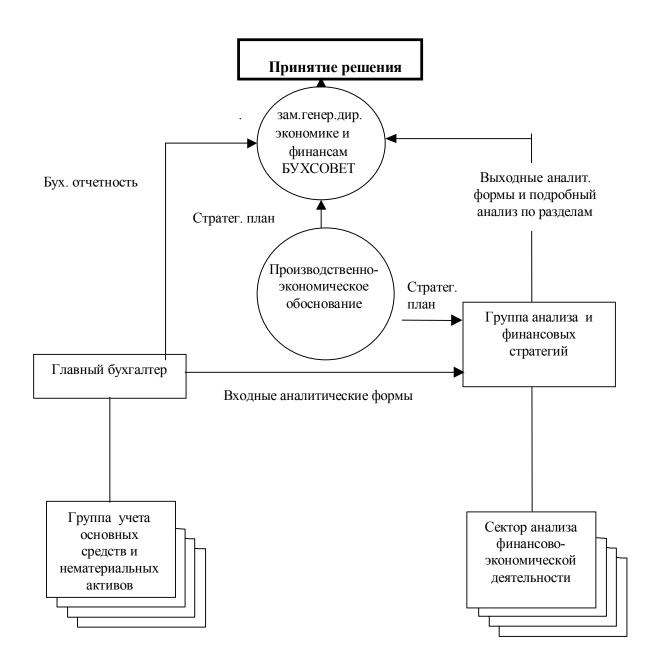


Рис.23 Схема проведения финансово-экономического анализа предприятия (компании)

В связи с этим целесообразно на основании проведенного анализа финансовоэкономического состояния просчитать варианты тех или иных положений учетной политики, поскольку от принятых в этой части решений напрямую зависит количество и суммы перечисляемых налогов в бюджет и внебюджетные фонды, структура баланса, значения ряда ключевых финансово-экономических показателей.

При определении учетной политики у предприятия существует выбор, который касается, главным образом, методов списания сырья и материалов в производство,

вариантов списания малоценных и быстроизнашивающихся предметов, методов оценки незавершенного производства, возможности применения ускоренной амортизации, вариантов формирования ремонтных и страховых фондов и т.д.

Наибольший эффект оптимизации учетной политики дает на этапе маркетинговых исследований конкретных видов продукции, освоения их производства, а также планирования новых производств и участков, технологических схем и создания новых структур.

Примерная схема взаимосвязей структурных подразделений предприятия на этапе выработки вариантов учетной политики и налогового планирования предприятия показана на рисунке 24.

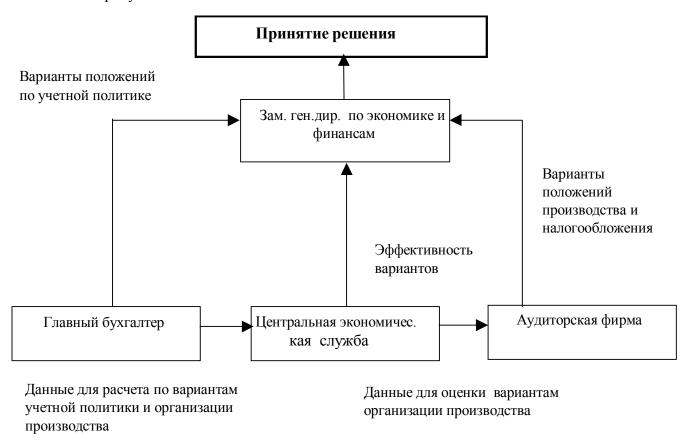


Рис.24 Схема выработки учетной политики и налогового планирования

Большую роль при формировании финансовой политики пред приятия играет выбор амортизационной политики. Предприятие может применить метод ускоренной амортизации увеличивая тем самым издержки, произвести переоценку основных средств с учетом рыночной стоимости либо по рекомендуемым коэффициентам, что,

опять повлияет на издержки производства, на сумму налога на имущество, а следовательно, на уровень внереализационных расходов. Кроме того, сумма амортизации влияет и на налогооблагаемую прибыль предприятия.

Информационной базой для расчетов по определению вышеупомянутых групп затрат и разработки **амортизационной политики** являются бухгалтерские группировочные ведомости по учету затрат, журналы-ордера, отчеты цехов и структурных подразделений.

Проблемами, решение которых обуславливает необходимость выработки дивидендной политики, являются следующие:

с одной стороны, выплата дивидендов должна, обёспечить защиту интересов собственника и создать предпосылки для роста курсовой цены акций, и в этом смысле их максимизация является положительной тенденцией;

с другой стороны, максимизация выплаты дивидендов сокращает долю прибыли, реинвестируемой в развитие производства.

При формировании дивидендной политики необходимо учитывать, что классическая формула: «курс акций прямо пропорционален дивиденду и обратно пропорционален процентной ставке по альтернативным вложениям» применима на практике далеко не во всех случаях. Инвесторы могут высоко оценить стоимость акций предприятия даже и без выплаты дивидендов, если они хорошо информированы о его программах развития, причинах невыплаты или сокращения выплаты дивидендов и направлениях реинвестирования прибыли.

Для организации анализа и планирования денежных потоков, становится необходимым создание современной системы управления, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия. Система бюджетов позволяет установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием денежных средств, создать условия для выработки эффективной финансовой стратегии. В основе финансового планирования лежит планирование системы бюджетов, которые в себя включают: процессы формирования бюджетов, структуры бюджетов, ответственность за формирование и исполнение бюджетов.

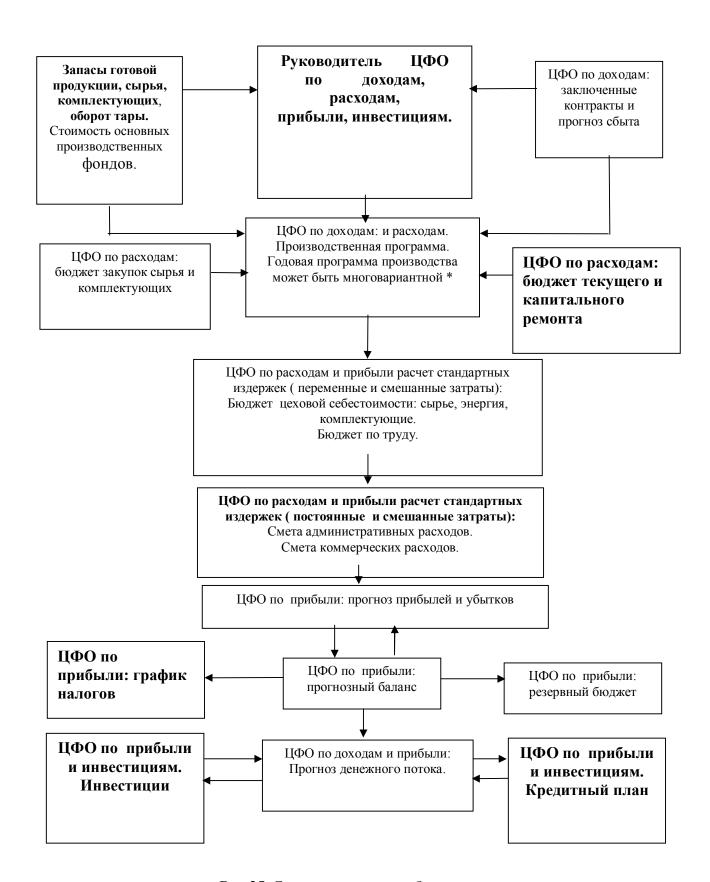


Рис.25 Структура сводного бюджета предприятия

На рисунке 25 приводится схема сводного бюджета предприятия (компании), которая позволяет обобщить работы по финансовому прогнозированию и планированию. Здесь выделены четыре центра финансовой ответственности (ЦФО): по доходам от сбытовой деятельности, по расходам от производственной деятельности и ремонта, по прибыли от управления финансами и экономикой и по инвестициям включающий управление технического развития и работу с персоналом. На рис.26 и таблице 5 показан порядок образования центров финансовой ответственности в холдинговой компании «ЭМЗ».

Рассмотренный фрагмент системы корпоративного планирования и управления финансово-экономической деятельностью показывает многосторонность системы стратегического планирования в рыночных условиях. Разработка и реализация стратегии позволяет не только определить ориентиры развития предприятия и компании в целом, но и добиться понимания общности задач работниками различных служб и предприятий компании.

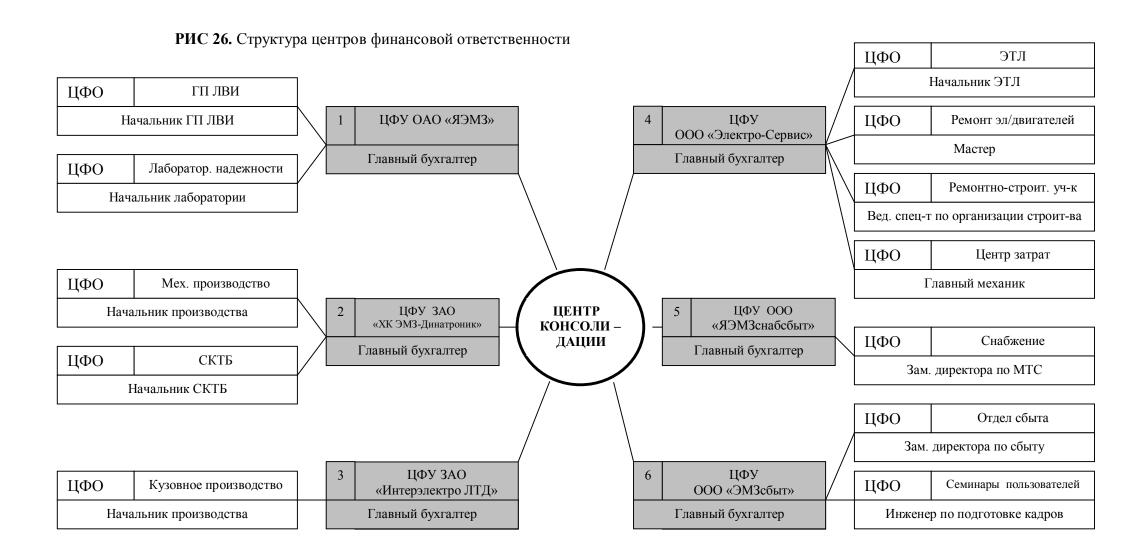


ТАБЛИЦА 6. Структура центров финансовой ответственности холдинговой компании «ЭМЗ»

$N_{\overline{0}}$	Наименование ЦФУ	Наименование ЦФО	Руководитель ЦФО	Экономист-куратор ЦФО	Структурные подразделения,
					входящие в состав ЦФУ
	0.1.0 (0.1.1.0)	ЦФО №1 – Центр прибыли	ГороховГ.Н.	Гущина Л.М.	ГП ЛВИ
1	«EMER» OAO	ЦФО №2 – Центр прибыли	Гущин Е.Н.	Гущина Л.М.	Лаборатория надежности
		ЦФО №3 – Центр затрат	Гнатко В.С.	Храброва А.А.	Администрация
					Бухгалтерия ЦЗС
					Инженер по ТБ
					Инженер по 1 в ЦУП
					ПЭО
					Котельная
					AXO
	ЗАО «Холдинговая компания	ЦФО №1 – Центр прибыли	КузнецовВ.В.	Матюненко Н.Ю.	Механическое производство
2	ЭМЗ-Динатроник»		,		Администрация
		ЦФО №2 – Центр затрат	Гнатко А.В.	Матюненко Н.Ю.	СКТБ
		ЦФО №1 – Центр прибыли	Горохов Г.Н.	Скупнова Л.А.	Кузовное производство
3	ЗАО «Интерэлектро ЛТД»	ЦФО №2 – Центр затрат	Корсак С.А.	Скупнова Л.А.	Администрация
					Бухгалтерия АТУ
					Aly
		HAO No.1 Harring	Рюмин В.В.	Communication II A	AXO ЭТЛ
4	ООО «Электро-Сервис»	ЦФО №1 – Центр прибыли ЦФО №2 – Центр прибыли		Скупнова Л.А.	
4		цФО №2 – центр приоыли	Абросимов В.А.	Скупнова Л.А.	Служба ремонта электрооборудования
		ЦФО №3 – Центр затрат		Скупнова Л.А.	Администрация
		дФО 3/25 Дептр эштриг	·	CRYIIIOBa 31.74.	Бухгалтерия
					Ремонтно-механ. служба
					Ремонтро-строит. участок
		ЦФО №1 – Центр прибыли	Моисеев В.А.	Игнатова С.А.	Администрация
5	ООО «ЯЭМЗснабсбыт»				Бухгалтерия
					Отдел МТС
					Склад
	000 010 6	ЦФО №1 – Центр прибыли	Маркелов В.А.	Храброва А.А.	Отдел сбыта
6	ООО «ЭМЗсбыт»	ЦФО №2 – Центр прибыли	Куликова М.Г.	Шубина Н.В.	Инженер по подготовке кадров
		ЦФО №3 – Центр затрат	Куликова М.Г.	Песина Н.А.	Администрация
					Бухгалтерия
					Группа ИВТ
					Бюро рекламы
					Юрисконсульт
					Диспетчер
					Охрана

Мир нужно изменять, иначе он неконтролируемым образом начнет изменять нас самих.

Хорхе Л.Борхес

3.4 Управление обновлением продукции (на примере холдинговой компании «ЭМЗ»)

Непрерывно развивающийся научно-технический прогресс давно стал областью напряженной конкурентной борьбы в соревновании производителей за возможность предоставить на рынок наилучшие образцы своих изделий, которые отвечали бы требованиям времени. Этим объясняется то, что в определенный период одна продукция на рынке устаревает и на смену ей появляется другая, превосходящая по техническим характеристикам и качеству. Поэтому перед каждой компанией, периодически возникает проблема необходимости перехода на выпуск новой продукции, а в связи с этим и потребность в обновлении технологии и оборудования. В целях обеспечения стабильного положения на рынке компания организует систему управления обновлением продукции. Планирование и управление обновлением продукции позволяет в процессе всего жизненного цикла продукта получить максимум прибыли при минимальных затратах на модернизацию и обновление. приведена схема технического обновления продукции в холдинговой компании «ЭМЗ». Компания производит специализированную продукцию, применяемую энергохозяйствах различных отраслей России и стран СНГ. Рынок специфичный. постоянно повышаются с развитием Технические требования электроники и особое компьютерной техники. Поэтому компания внимание конкурентоспособности своей продукции. На первый план выдвигаются задачи по совершенствованию технологии производства характеристик И технических высоковольтных электротехнических лабораторий, лазов монтерских и поясов предохранительных. Для этих целей в компании рассматриваются два направления развития - это:

- обновление самой продукции, выпускаемой в компании;
- совершенствование и обновление технологии производства и оборудования предприятий компании.

Обновление продукции, выпускаемой компанией, осуществляется следующими способами:

- путем собственной разработки и последующего освоения производства изделия;
- путем заимствования передовых идей у современных компаний, включая использование механизмов совместных участий, привлечения лучших фирм к реализации проектов компании.

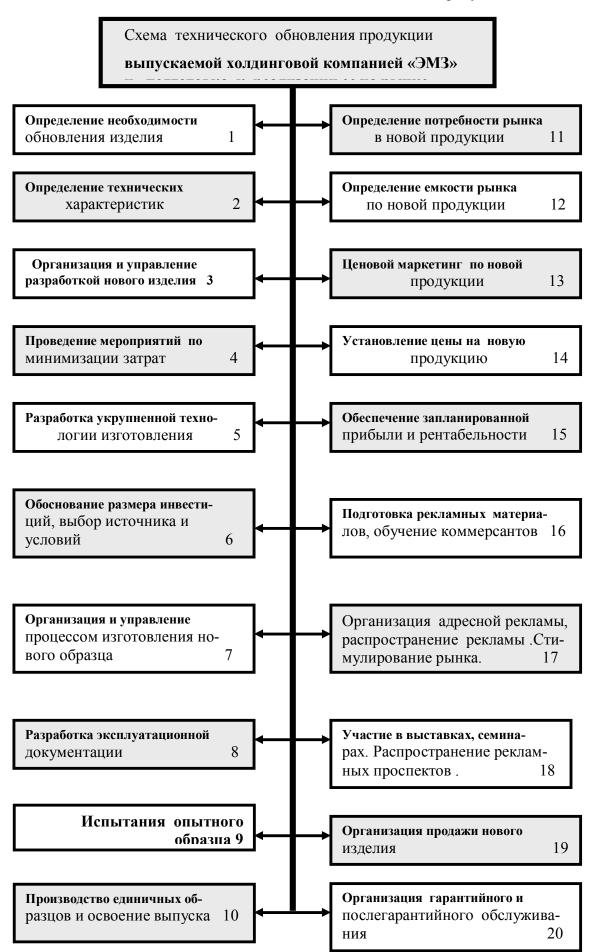
Разработка продукции собственными силами с последующим освоением производства.

Разработка продукции собственными силами с последующей постановкой на производство сопровождается решением следующих задач и в последовательности:

- Специализированное конструкторско-технологическое бюро (СКТБ) на основе анализа заявок, опросов и изучения состояния поставляемой на рынок аналогичной продукции конкурентами, определяет требуемый уровень технических характеристик и качества проектируемого изделия;
- СБЫТ определяет емкость рынка для нового изделия;
- **Центральная экономическая служба (ЦЭС) совместно с СКТБ** определяют время и конструкторский ресурс на новую разработку и освоение производства;
- **Ц**ЭС определяет необходимый объем финансирования разработки нового изделия, технологической подготовки и освоения производства нового изделия;
- **Производственно диспетчерский отдел** (ПДО) определяет первоначальный объем выпуска новой продукции и порядок выхода из производства старого изделия;
- ЦЭС определяет уровень постоянных и переменных затрат на одно изделие, уровень предполагаемой прибыли и цены изделия.

Коммерческая структура **ООО** "ЭМЗСБЫТ" готовит информационный рекламный материал, организовывает распространение информации о новом изделии, его лучших качествах, выделяющих это изделие из разряда выпускаемых и присутствующих на рынке.

Рис.27 Схема технического обновления продукции



Разработка продукции путем заимствования идей у передовых компаний

Разработка продукции через заимствование готовых решений, либо посредством создания совместных творческих коллективов, должна предусматривать решение следующих задач:

- определение целей и функциональных характеристик нового изделия;
- распределение ролей и ответственности участников совместного проекта;
- определение степени участия каждой из сторон, размера вклада в реализацию проекта и стоимости понесенных затрат;
- передача заимствованной технологии, образца, ноу-хау и др., включение в состав реализуемого проекта;

На последующих технологических этапах создания нового продукта, структуры компании выполняют следующую работу:

- СКТБ на основе проведенного исследования и сформулированного технического задания разрабатывает конструкторскую документацию;
- ПДО осуществляет подготовку производства нового изделия;
- ЦЭС с учетом складывающихся затрат, а также с учетом прогнозируемого рыночного спроса на новое изделие, разрабатывает цену этого изделия.

Пути повышения времени активной жизни старого изделия или изделия поставленного на производство.

В рыночной экономике цена изделия играет существенную роль в продолжительности его активной жизни. Но наступает период, когда превалирующими становятся не ценовые, а технические факторы. Очень важно своевременно зафиксировать этот момент и начать проводить мероприятия по повышению технического уровня изделия. Для этих целей необходимо проведение следующих мероприятий:

- **СКТБ** на стадии зрелости выпускаемого изделия проводит НИОКР по его модернизации;
- **СБЫТ** определяет длительность насыщения рынка изделием и прогнозирует время начала падения спроса;
- **ПДО** повышает унификацию изделия и организует применение базовых и модульных конструкций;

- **СКТБ** к стадии насыщения рынка данным типом изделия разрабатывает конструкторско-технологическую документацию модернизированного изделия, вносит изменения в эксплуатационную документацию, оформляет, при необходимости, изменения в технических условиях, проводит согласования;
- СБЫТ информирует рынок о наступающих изменениях;
- ПДО (см. рис.31) запускает опытную партию изделия в производство;
- **Ц**ЭС определяет затраты, рассчитывает эффективность, проводит расчет цены, проводит сравнения с ожиданиями рынка, анализирует цены конкурентов;
- **СБЫТ** организует продажу изделия, организует стимулирование рынка предложениями сервисных и других услуг.

Учитывая важность и эффективность развития направления модернизации выпускаемых изделий, необходимо развивать стимулирующие показатели повышения творческой активности инженеров и конструкторов. Для этих целей необходимо применять действующее Положение по оплате и стимулированию труда. (см. приложение 7).

Важным этапом подготовки предложений является включение в тематику НТЭС (Научного Технико - Экономического Совета) (см. приложение 8) комплекса вопросов по улучшению функциональных возможностей выпускаемой продукции. Роль НТЭС, в данном случае, должна сводиться к роли координатора научнотехнической политики в области создания и организации производства изделий, способных конкурировать с продукцией наиболее развитых стран Западной Европы. В этом направлении необходимо проводить мероприятия по вовлечению инженеров компании в авторскую работу для разработки Пособий по эксплуатации и ремонтному обслуживанию выпускаемых изделий. Для целей углубленного представления о запросах потребителей продукции, необходимо развивать в компании практику ежемесячных консультационных семинаров.

В качестве более детального подхода к вопросам управления обновлением продукции в компании, рассмотрим пример матричного анализа конкретного вида изделия. Матрица позволяет смоделировать условия, которые воздействуют на продукцию со стороны внешней и внутренней среды.

Рис. 28 Матрица первичного стратегического анализа холдинговой компании «ЭМЗ» в области развития средств индивидуальной

защиты СИЗ на 1999 -2002г.г.

ВОЗМОЖНОСТИ

ПРЕИМУЩЕСТВА

- **1.Оживление работы в области** охраны труда на предприятиях РФ.
- 2. Повышение роли средств индивидуальной зашиты (СИЗ) в энергетике, строительстве и других отраслях РФ и стран СНГ
- 1. Наличие производственной базы,
- 2. Наличие профессионально сориентированной сбытовой самостоятельной структуры,
- 3. Наличие самостоятельной конструкторской группы,
- 4. Наличие разветвленной управленческой струтуры по разработке и постановке на производство изделия
- 5. Минимальные потери при кризисе 17.08.1998г.

ФИЛОСОФИЯ

УГРОЗЫ

СТРАТЕГИИ

НЕДОСТАТКИ

- 1.Преобладание бартерных схем в расчетах основных потребителей продукции.
- 2. Низкая покупательная способность после кризиса 17.08.98г.
- 3. Рост доли посредников в закупках продукции.
- 4. Рост цен на энергоносители
- 5. Конкуренция со стороны старых производителей,
- 6. Конкуренция со стороны новых производителей,
- 7. То же. западных фирм.

1. Слабый контроль состояния и направления закупок продукции,

- 2. Отсутствие системы управления рынком продажи СИЗ,
- 3. Недостаточная система стимулирования рынка продажи СИЗ,
- 4. Низкое качество защитного покрытия металла,
- 5. Недостаточная интеллектуальность конструкции СИЗ,
- 6. Слабая прослеживаемость технологических операций,
- 7. Высокая индивидуальность типов.

Внешняя среда

Компания

В каждой из этих сред условия, воздействующие на продукт, могут быть положительные (способствующие развитию И продвижению продукта) отрицательные (препятствующие развитию и продвижению продукта на рынок). Проводя мониторинг по каждому рассматриваемому разделу матрицы, можно составить подробный план мероприятий, направленный на использование внутренних преимуществ компании и ее положения на рынке для продвижения продукции. Можно использовать преимущества компании для нейтрализации негативных тенденций внешней среды и этим также обеспечить продвижение продукции, или внутренние преимущества и положение на рынке можно использовать для нейтрализации слабых мест в работе компании и ухода от внешних угроз. Использование всевозможных сочетаний данных матрицы позволяет за счет структурирования собранной информации формировать динамичную и целенаправленную стратегию в области продвижения продукции. В конечном виде ее можно реализовать в виде программы по реализации задач в области развития какого либо изделия. Для примера приводится программа развития СИЗ и СММ в холдинговой компании «ЭМЗ».

ПРОГРАММА

«Стратегические задачи по развитию средств индивидуальной защиты для работы на высоте (СИЗ) и средств малой механизации (СММ) на 1999-2002г.г.»

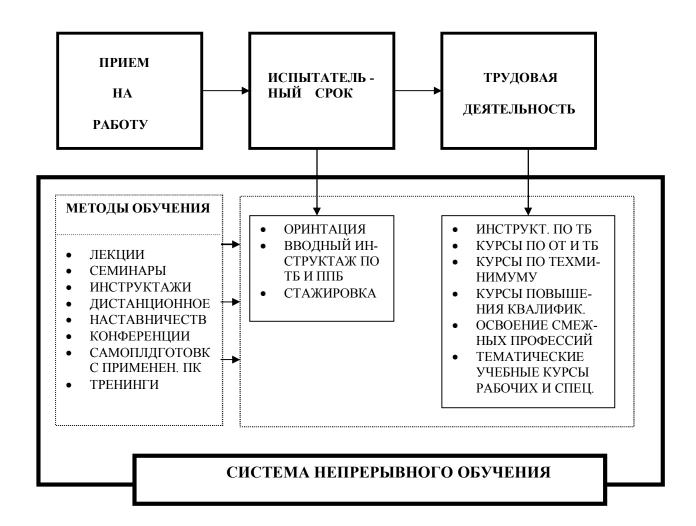
1.Обшая часть.

После некоторого спада (в 1992-1997г.г.) спроса на средства индивидуальной защиты при работе на высоте и средства малой механизации, в течение 1998г. было отмечено оживление в области охраны труда. Постепенно вопросам безопасности должно будет уделяться больше внимания в связи с принятием закона РФ «Об охране труда».

Подход компании к вопросу стратегии в области развития СИЗ и СММ должен решаться на основе поэтапного проведения комплекса мероприятий, которые позволят закрепиться на достигнутых уровнях, занимаемых в настоящий период. Однако эта этапность не должна означать последовательное проведение мероприятий, когда строго совмещены начало и окончание планируемых событий. Учитывая наше отставание от ведущих европейских производителей в области СИЗ и СММ, компания обязана одновременно проводить работу по нескольким направлениям: освоение и закрепление на рынках продажи продукции, переоснащение производства, повышение качества изделия, обучение персонала (рис.29). Компания должна

осуществлять последовательно-параллельное решение стоящих перед ней стратегических задач. Главная задача - не упустить позиции на рынке.

Рис. 29 Механизм работы с кадрами в системе непрерывного образования холдинговой компании «ЭМЗ»



2. Технические требования

В настоящий момент компания выпускает несколько типов поясов предохранительных без амортизатора и с амортизатором. Продукция сертифицирована. Действующие одновременно в РФ ГОСТ Р 12.4.184-95 и ГОСТ Р 50849-96 на пояса предохранительные с несколько различными Техническими требованиями, создают трудности в разработке, постановке на производство и сертификации предохранительных поясов. Ожидается, что разрабатываемые в НИИ "Охраны труда" г. Екатеринбурга семь проектов стандартов гармонизированных с европейскими стандартами на СИЗ и последующим их внедрением, установят порядок в этой области. Компания примет участие в разработке этих стандартов - имеется договоренность на

участие в согласительном совещании по проектам ГОСТ подкомитета № 7 технического комитета № 320 "СИЗ" Госстандарта России.

Подготовка к внедрению в РФ стандартов, гармонизированных с европейскими, которые введутся с 1 июля 2002года, потребует от компании напряженных усилий в разработке, по техническим требованиям этих стандартов, новых видов поясов. Стандарты предусматривают новую конструкцию поясов с регулятором длины стропа (ловителем), не производимых в РФ до настоящего времени. С внедрением гармонизированных стандартов, работа на высоте в безлямочных поясах будет запрещена. Поэтому необходимо, на замену выпускаемым в настоящее время поясам ПП-А и ПМН, разработать и внедрить другой - лямочный пояс с амортизатором и без амортизатора.. Амортизатор в этой конструкции предусмотреть расположенным на стропе. Разработки должны быть выполнены для температурных ограничений минус 40 °C - с учетом климатических условий России. Это даст преимущество по отношению к европейским стандартам, которые предусматривают исполнение СИЗ для температур минус 30 °C.

Разработка и внедрение СИЗ в компании должна вестись в строгом соответствии с ГОСТ 15.001- 88 "Система разработки и постановки продукции на производство". Разработка нового пояса потребует больших затрат, особенно связанных с внедрением новых стандартов. Гармонизация не только технических требований к СИЗ, но и методов их испытаний, потребует закупки или изготовления дорогостоящего испытательного оборудования. В настоящий момент необходимо оснащать испытательную лабораторию дополнительным оборудованием: пылевой, дождевальной, солевой и масляной камерами, а также установкой для испытания поясов на надежность.

3.Сертификация

Необходимо поддерживать связь с независимыми сертификационными центрами НИИ "Охраны труда" г. Екатеринбурга и фирмой "ОРГРЭС" г. Москвы. Сертификацию производимых изделий компании проводить по схеме 3а "Правил проведения сертификации средств индивидуальной защиты", утвержденных Госстандартом и зарегистрированных Минюстом 28 августа 1995г. Согласно «Правил» за сертифицированной продукцией осуществляется инспекционный контроль. Схема За предусматривает анализ состояния производства.

4. Получение обратной информации по продукции

Необходима постоянная связь с потребителями продукции. Это позволит анализировать показатели технических характеристик поясов в зависимости от времени нахождения их в эксплуатации. Системой работы (особенно в период освоения продукции) предусмотреть

выполнение пожеланий и устранение всех замечаний, возникающих у работников эксплуатирующих организаций, необходимо разработать формы опросных листов и разослать их потребителям с целью изучения спроса, определения необходимости дальнейшего повышения качества, дизайна и удобства изделий.

5. Подготовка производства

Производство нового пояса неразрывно связано с реформированием производства: заменой оборудования и изменением технологического процесса изготовления. Подбор оборудования должен обеспечить качество шитья пояса, а технология производства должна обеспечить непрерывность и поступательность процесса изготовления. Основная задача этого производственного этапа - добиться исключения возвратного движения изделия в процессе производства, что позволит существенно снизить его трудоемкость и повысить качество. Подготовкой производства должна быть достигнута задача, исключающая возможность спада спроса в период адаптации нового пояса на рынке.

6. Задача управления

Разработка, освоение производства и внедрение на рынок нового изделия – пояса предохранительного, потребует значительных усилий по координации работы многих служб и структур компании. Определенная нагрузка ложится на руководство компании. Основная цель Программы - обеспечить выполнение задачи по выпуску новой продукции. Поэтому она должна предусматривать крайние ситуации, которые могут возникнуть из-за внутренних, а также и из-за внешних влияний. Менеджмент компании должен быть к этому готов. Прежде всего, необходимо повысить экономическую стабильность и финансовую независимость от невысоких рыночных колебаний. Для этого следует повысить роль планирования. Необходимо обеспечить своевременное получение достоверной информации от СБЫТА, СКТБ, МТС. Управленческая работа по координации процесса проектирования, подготовки производства и продвижения в рынок, должна строится на трех основных принципах..

Во-первых, необходимо ввести в компании бюджетирование с обязательным составлением консолидированного бюджета.

Во-вторых, должна быть организована система управленческого учета, когда руководство компании сможет получать оперативную информацию по всему спектру деятельности, но в особенности по осуществляемым проектам.

В-третьих, должно быть организовано управление проектами, разработана логистика различных направлений и должно осуществляться прямое управление и контроль реализации общей Программы.

7. Задачи продвижения продукции

Компания имеет хорошие возможности для расширения рынков сбыта своей продукции, которые вызваны тем что, усиливаются требования по соблюдению законодательства РФ в области охраны труда. Работы на высоте относятся к виду работ, которые выполняются с соблюдением особых мер безопасности при производстве таких работ. Особое место в создании безопасных условий труда, занимает обеспечение средствами индивидуальной защиты. И это создает определенные предпосылки для повышения спроса на продукцию, выпускаемую компанией.

Однако появляются условия, которые создают определенные угрозы для существенного падения спроса на продукцию, и на которые компания не в состоянии повлиять. К таким условиям относится упавшая покупательная способность предприятий после обвала рубля 17 августа 1998г. Потребители продукции вынуждены идти на бартерные схемы, которые удлиняют путь к продукции, а иногда и не приводят к ней. Возрастающая роль СИЗ в производственной деятельности вызывает активность не только прежних конкурентов, но и стимулирует появление новых конкурентов, которые еще агрессивнее на рынке. Эти же причины притягивают западные компании поставлять свою продукцию на российские рынки.

Но в отличие от конкурентов, компания способна предложить более широкий спектр СИЗ, т.к. она располагает как производственной базой и интеллектуальным потенциалом, так и созданной системой исполнения и контроля разработок, включая процессы постановки на производство нового изделия.

Имеющиеся преимущества компания не растеряет, если будет успешно работать над недостатками, вызванными субъективными факторами. Для усиления работы на рынке необходимо постоянно обозначать свое присутствие. Для этого необходимо использовать наряду с собственным ресурсом, потенциал других компаний, маркетинговые договора, коммерческие соглашения, директ - информацию, выставочную, семинарскую и др. работу. Главное условие участия посторонних фирм в продвижении продукта - их анонимность и постоянное продвижение компании (либо ее фирм) на рынках сбыта продукции СИЗ и СММ.

8. Заключение. Резюме

Особое внимание в Программе развития СИЗ и СММ должно занимать обновление производственных фондов и формирование производственных мощностей. Конструкция

нового изделия и производственная технология должны обеспечить минимизацию затрат при изготовлении продукции и способствовать повышению производительности труда. Поставленные задачи выполнимы. Они требуют объединения усилий структур компании в реализации этих целей и задач, а также соответствующей подготовки персонала.

В рыночных условиях к процессу управления обновлением продукции предъявляются повышенные требования, выражающиеся в том, что обновление должно происходить наряду с сокращением сроков разработки конструкторской документации и сроков технологической подготовки.

Рис. 30 Система организации работы ПДГ в ГП ЛВИ и холдинговой компании «ЭМЗ»

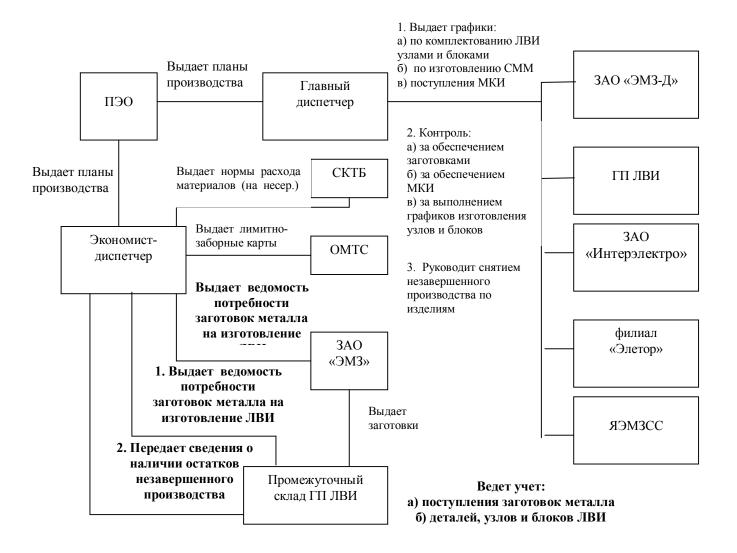
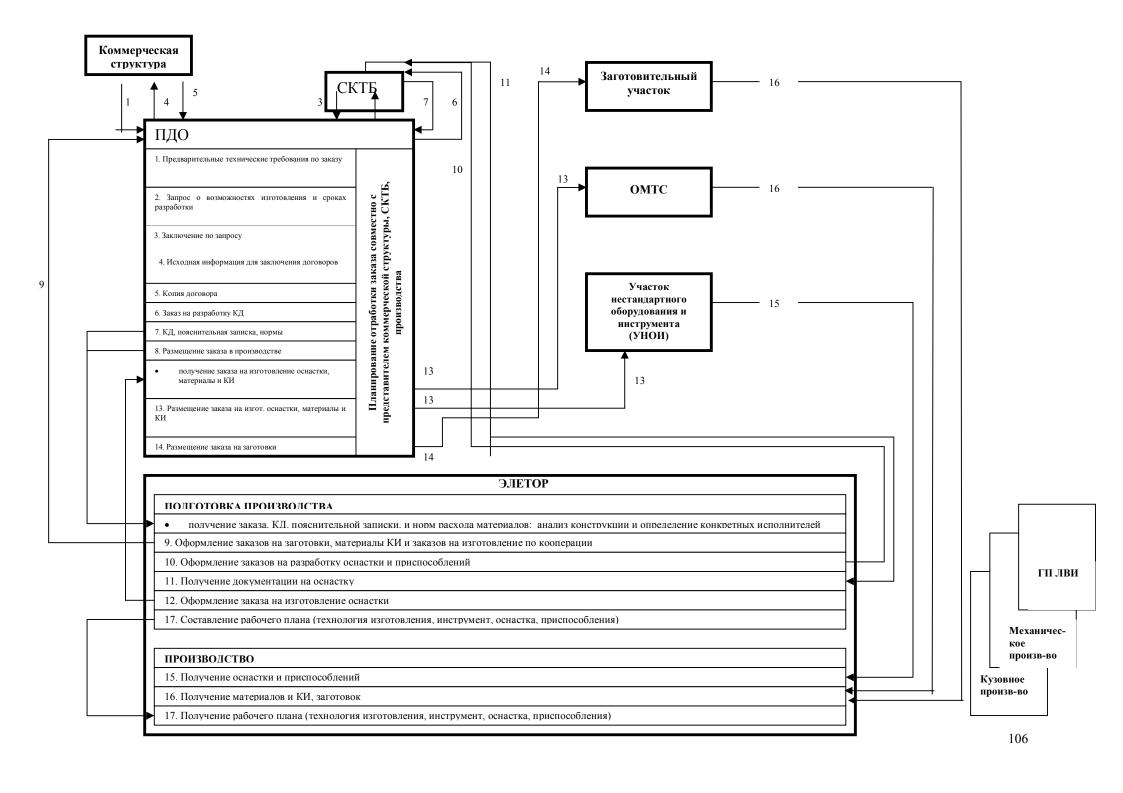


Рис.31. Схема организации деятельности подразделении компании с учетом разраоотки и проведения технологической подготовки производства в подразделениях-исполнителях



Возможности холдинга позволяют обеспечить своевременное финансирование НИОКРа, централизовать разработки, типизировать некоторые технологические операции и т.д., что позволяет значительно сократить время выхода продукции на рынок. Следует отметить, что в процессе управления обновлением продукции на каждом этапе (рис.30и31) создается своя управляющая подсистема, обеспечивающая исполнение собственных функций в разрезе общих целей и задач.

В данном разделе основное внимание было обращено на особенности технологии управления обновлением продукции, разработанной для условий функционирования в структуре холдинговой компании. Переход к производству новой продукции - это один из наиболее трудных периодов в деятельности любого предприятия или компании. А еще, этот переход может сопровождаться большими издержками, если он для предприятия (компании) окажется вынужденным. Основной потребитель, например, отказался получать продукцию из-за, по его мнению, несовершенства ее в сравнении с другой аналогичной по назначению. Поэтому в рыночных условиях первостепенное значение для предприятия (компании) имеет его способность «видеть» перспективу. Это и призвано обеспечить управление техническим обновлением продукции.

"Роль правительства заключается не в создании ценностей, а в создании определенной среды, в которой средний и мелкий предприниматель может делать свое дело и процветать."

Джодж Буш. 25.05.2002г.

5. ПОСЛЕСЛОВИЕ

Заключительный этап второго тысячелетия Россия завершила в стремительном рывке, пытаясь осуществить историческую трансформацию своей экономики в мировую – рыночную. И сегодня перед обществом стоит важнейший вопрос – каким образом, наметившиеся в последние годы позитивные тенденции сделать необратимыми? События начала 2002 года – Обращение Путина В.В. в ежегодном послании Федеральному Собранию, встречи (в период 24-26 мая 2002г) и выступления глав государств России и США по вопросам дальнейшего развития взаимоотношений двух стран, что скажется благотворно на экономике России, указывают на поддержание курса сближения интересов двух мировых держав и дальнейшую интеграцию России с мировым сообществом.

Предстоящее вхождение России в членство Всемирной Торговой Организации серьезные обязательства условий накладывает ПО созданию ДЛЯ развития отечественного бизнеса, в противном случае открытие внутреннего рынка, на чем настаивают страны-члены ВТО, может подорвать возможности наметившегося восстановления российской экономики. Нам предстоит решить вопросы от создания фирменного стиля компании, до закрепления позиций на своем внутреннем рынке. Мы только проходим азы создания корпоративных объединений, в то время как западные компании уже вступили в эру глобализации – открывая производства, рынки сырья и рынки сбыта в других странах, что стало для них основным видом деятельности. формы организации бизнеса, создание современных, управляемых, способных к динамичному развитию систем – все это имеет на современном этапе важнейшее значение для нашего общества.

Корпоративное управление постепенно набирает силу в цепочке рыночных преобразований. Однако оно еще пока ассоциируется с деятельностью крупных компаний и не в коей мере не рассматривается в применении к среднему, тем более малому бизнесу. Спекулятивная позиция олигархов продолжает поддерживать в умах правящей властной элиты миф о гигантомании и моментальности решения проблем за

счет привлечения ресурсов так называемых интегрированных бизнес-групп. Такое представление о возможностях развития российской экономики блокирует попытки внедрить более широкие демократические преобразования, при которых учитывались бы интересы большинства отечественных производителей, предпринимателей, финансистов и торговцев. Попытки же построить бизнес по административным принципам, загоняет его в теневую часть и в этих условиях все, что создано накануне, используется теневым бизнесом для своей защиты или "легализации".

Корпоративное управление универсально. Его можно рассматривать как модель и средство для скрытного ухода от налогооблажения, но это и мощный инструмент в организации и создании цивилизованных "правил игры в бизнес". С корпоративным стратегический управлением приходят такие понятия как менеджмент, бюджетирование, контроллинг, реинжениринг и др., которые выстраивают внутреннюю философию бизнеса в соответствии с той миссией, которую он принял. Задача внешней условия, при которых бизнес принимает себя среды создать на миссии соответствующие общественным целям и потребностям.

Само, по своей природе, корпоративное управление подвержено постоянному движению. Это значит, что в нем постоянно происходят сдвиги – слияния, присоединения, поглощения, разделения, которые сопровождаются укрупнением и разукрупнением капитала, наращиванием финансовой мощи компаний для реализации новых задач, которые определили они себе на текущий период. Изменения и преобразования, которые осуществляют компании - это естественное поведение участников рынка и российскому бизнесу тоже придется научиться создавать такие структуры, которые будут способны быстро и эффективно изменяться в зависимости от внешних воздействий. Для успешного функционирования корпоративных форм управления, требуется знающие менеджеры, обладающие опытом и навыками управления рыночными структурами. Но еще более нам необходимо наравне с рыночными механизмами в бизнесе и вокруг него создавать правовую культуру и культуру делового общения, когда "правила игры в бизнес" будут соблюдаться всеми – и участниками бизнеса и властью. Большое значение в этом играет повышение уровня знаний, подготовка и стажировка российских предпринимателей и менеджеров в зарубежных фирмах, бизнес-школах, университетах, академиях, в центрах повышения квалификации и др.

У российского бизнеса пока небольшой опыт создания и функционирования холдинговых компаний. Но Россия всего 10 с небольшим лет как начала осваивать азбуку рыночной экономики. Успех российского бизнеса будет не в том, что эту азбуку

освоят предприниматели. Рыночная стихия и ее среда должны пропитать собой все наше общество, чтобы у всех было единое понимание процессов, происходящих вокруг.

Я верю, что общество найдет в себе силы, чтобы осознать ответственность перед настоящей и будущей Россией. Оно преодолеет разобщенность, косность и коррумпированность, которые мешают ей развиваться, принимать цивилизованные законы, устанавливать демократические принципы сосуществования - интегрироваться в мировое сообщество. С этой надеждой я завершаю свое послесловие. Надеюсь, что информация изложенная в книге, вызовет у читателей желание поразмышлять о своем бизнесе — каким способом улучшить его. И это уже я буду считать успехом этой работы.

26 мая 2002 года

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА НА БАЗЕ АО ЯЭМЗ

- I. АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ НА 1.07.93 ГОДА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ И АДМИНИСТРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
- І.І. Характеристика предприятий, входящихв систему

		_	•	,	· 0701
AKIIMOHEDHOE ODIII	2CTRA ATKALTAN	типа Япоспавскии	электро-механический	SAROπ (F	я папьнеминем ()A()) •
тисционсрное оощ	ccipo oimbuioio	TITTA TPOCITABETATI	Olicicipo McZaliliaccioni	эарод (г	, Handle Mineral Otto / •

Паша полиопрации	20.11.92	
Дата регистрации Уставный фонд	20.11.92 27194тыс.руб.	
уставный фонд Количество акций	27194	
количество акции Распределение акций:	2/194	
racпределение акции: - генеральный директор	~860	
	~000	
члены правления и исполнительная	~1000	
дирекция		
- государственная собственность	~13500	
юридическое лицо (акционерное	~2100	
общество)		
- акционеры - работники предприятия	~9500	
Количество держателей акций:	200	
- физических лиц	~200	
- юридических лиц	2	
Численность работников предприятия	~350	
Акционерное общество закрытого типа Электромеханич		
Дата регистрации	29.12.91	
Уставный фонд	1050 тыс.руб.	
Количество акций	700	
Распределение акций:		
- генеральный директор	~20	
члены правления и исполнительная		
дирекция	~80	
- акционеры, штатные работники ЗАО	~20	
- акционеры, работники ОАО	~580	
Количество держателей акций	~170	
Численность работников предприятия	~10 чел.	
Филиалы ОАО:		
Дата регистрации	2.07.93	
Численность работников (чел.):		
"Крона"	8	
"Квант"	_	
"Элетор"	10	
"Potop"	10	
Совместное российско-венгерское предприятие "Интерэл	тектро-Кимитед" (в дальнейшем СП):	
Дата регистрации	22.05.92	
Уставный фонд	200 тыс.руб.	
Участники: ЗАО и "АШТ" (Венгрия)		
Доля уставного капитала каждого		
участника	50%	
Акционерное общество закрытого типа "Электро-Сервио	с лтд":	
Дата регистрации	22.12.92	
Уставный фонд	180 тыс.руб.	
Количество акций	180	
Количество держателей акций	16	
1.2. Цели и задачи реорганизации		
Практика функционирования перечисленных предприятий		

показала необходимость дальнейшего совершенствования системы управления их совместной деятельностью.

Современное управление основано, по-существу, на применении административных методов - руководитель ОАО в силу занимаемой должности в руководящих органах ЗАО, СП, "Электро-Сервис ЛТД" (не говоря уже о филиалах ОАО) имеет возможность осуществлять единую производственную, техническую, коммерческую и финансовую политику. Однако подобное положение вещей является неустойчивым в силу следующих причин:

- а) административные рычаги управления не подкреплены имущественными в силу отсутствия у администрации контрольного пакета акций как головного, так и дочерних предприятий;
- б) вследствие дальнейшего разрастания системы (расширения сферы деятельности уже имеющихся предприятий в разных направлениях, образования новых предприятий) дальнейшее их административное управление становится проблематичным, физически неосуществимым.

Опыт стран с развитой системой рыночных отношений показывает, что наиболее распространенной формой координации деятельности разнородных предприятий становится создание холдинговых компаний.

Под холдинговой компанией понимается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Под "контрольным пакетом акций" понимается любая форма участия в капитале предприятия, которая обеспечивает безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в его органах управления.

Холдинг (т.е. компания, владеющая контрольными пакетами акций других предприятий) может быть чистым (заниматься лишь управлением акциями других предприятий) и смешанным (заниматься также другими видами деятельности). Предприятия, контрольный пакет акций которых входит в состав активов холдинговой компании, называются дочерними. Кроме того, в состав системы могут входить ассоциированные члены, т.е. предприятия, часть акций которых (не контрольный пакет) находится в распоряжении холдинга.

Очевидно, что совершенствование существующей структуры должно осуществляться путем сосредоточения распыленных ныне акций (см. п. I.I) на предприятии-холдинге, $\tau.e.$ по пути подкрепления административных рычагов управления - имущественными.

Создание холдинга - не одномоментный акт, а длительный процесс. Раздел 2 "Концепции" содержит перечень основных мероприятий по постепенному переходу к структуре холдингового типа.

Следует отметить ряд трудностей, которые практически неразрешимы в настоящее время, что, однако, не означает их преодоления в будущем. К их числу относятся:

- а) 49% акций ОАО на длительный срок находятся в распоряжении РЭА, поведение которой в настоящее время и на перспективу не известно;
 - б) нормативная база расплывчата или противоречива. В частности:
- "Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества", утвержденное Указом Президента РФ № 1392 от 16 ноября 1992 года регламентирует лишь вопросы создания холдингов в процессе приватизации;
- нормативные акты, регламентирующие траст (доверительное пользование), пока не приняты;
 развернутое законодательство об акционерных обществах отсутствует.

2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРУКТУРЫ ${ m XOЛДИНГОВОГО}$ ТИПА

Существуют два основных пути формирования холдинговой структуры: с головным предприятием ЗАО и с головным предприятием ОАО. Недостатки и преимущества есть у обоих вариантов, однако наиболее предпочтительным является вариант, основанный на использовании в качестве головного предприятия холдинговой структуры ЗАО (вариант № I).

Основная трудность формирования холдинга на основе ОАО (кроме уже упоминавшейся - 49% акций находится в распоряжении ГКИ) состоит в низкой управляемости самим этим предприятием вследствие распыленности акций (~ 9500) среди акционеров, часть которых уже не является работниками предприятия. Все акции предприятия являются обыкновенными (голосующими) вследствие выбора коллективом второго варианта предоставления льгот при приватизации.

Поскольку большая часть акций обоих предприятий распылена среди владельцев физических лиц, как первый, так и второй вариант создания холдинговой структуры (концентрация контрольного пакета акций на головном предприятии холдинга) основаны на:

- расширении уставного капитала путем увеличения количества акций;
- приобретение акций, принадлежащим физическим лицам головным предприятием, как юридическим лицом.

Создание новых или присоединение уже существующих предприятий к холдинговой структуре необходимо производить через предприятия, контрольный пакет акций которых, находится в распоряжении головного предприятия холдинга или через само головное предприятие.

СХЕМА ОБРАЗОВАНИЯ ХОЛДИНГА (перечень мероприятий)

І ВАРИАНТ

3 А О - головное предприятие

Изменение Устава (п. 7 и п. .70): акционерами могут становиться не только работники ${\rm ЯЭМ3}$.

Увеличение уставного капитала (менее чем на 1/3 без решения общего собрания с последующим оповещением) с целью приобретения акций "Электро-Сервис ЛТД" на юридическое лицо.

Продажа собственности в виде акций ОАО членам "Электро-Сервис ЛТД" в обмен на продажу ими части своих акций. Цель-контрольный пакет акций "Электро-Сервис ЛТД".

OAO

- 1. Доведение пакета акций в распоряжении администрации и юридического лица ОАО до 26% (еще 800 акций).
- 2. Расширение уставного капитала деноминацией.

"Электро-Сервис ЛТД"

знВнесение изменений в Устав: п. 5.4 - решение вопроса по приему новых членов не единогласно, а хотя бы через 75% голосов.

Принятие решения о продаже части акций ЗАО как юридическому лицу в обмен на акции ОАО.

Филиалы ОАО

Разработка специального документа, регламентирующего порядок согласования производственных, коммерческих, финансовых вопросов в соответствии с п. 1.4 и п. 3.8 "Положения о филиале".

СХЕМА ОБРАЗОВАНИЯ ХОЛДИНГА ІІ ВАРИАНТ

О А О - головное предприятие

- І. Расширение уставного фонда путем выпуска новых акций.
- 2. Приобретение всех новых акций ОАО как юридическим лицом.
- 3. Расширение уставного фонда ЗАО путем выпуска новых акций.

Вновь введенные акции являются собственностью ЗАО как юридического лица и обмениваются на акции ОАО, принадлежащие акционерам - работникам предприятия.

4. Приобретенные таким образом акции выкупаются затем ОАО как



3. УПРАВЛЕНИЕ ХОЛДИНГОВОЙ СТРУКТУРОЙ

Невозможность осуществления оперативного руководства широкой сетью предприятий, входящих в холдинговую структуру административными методами диктует необходимость применения системы нормативов и директивных показателей (обязательных к выполнению). В развернутом виде система показателей представлена на схеме. Следует иметь в виду, что использование предлагаемой системы показателей возможно не только после завершения создания холдинговой структуры (т.е. сосредоточения контрольных пакетов акций на одном предприятии), но и в процессе его постепенного, поэтапного формирования, когда не все административные решения оперативного и стратегического плана могут быть поддержаны наличием контрольного пакета акций. Многие решения, которые должны быть приняты через собрания акционеров, могут быть проведены и без наличия контрольного пакета акций.

СХЕМА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЛДИНГА (нормативы и директивные показатели)

Нормальный режим 1. Норматив отчислений прибыли на выплату дивидендов.

Норматив отчислений прибыли в централизованный фонд развития холдинга (по показателю: размер прибыли на рубль затрат).

на прибыли, остающиеся в распоряжении ЗАО.

2.2. Величина прибыли, отчисляемые в

централизованный фонд развития холдинга.

змер прибыли, привлекаемой для решения задач холдинга из филиалов и дочерних фирм.

- 4. Размер инвестиций в дочерние предприятия.
- 5. Размер инвестиций на прочие мероприятия.

змер инвестиций холдинга, привлекаемых для решения задач ЗАО.

Чрезвычайный режим

І. Размер прибыли, направляемой для решения задач холдинга.

ОАО, включая филиалы

Нормальный режим

Объем работ (продукции, услуг) для нужд предприятий холдинга в натуральном выражении.

Норматив отчислений прибыли на выплату дивидендов.

Норматив отчислений прибыли в централизованный фонд развития холдинга (по показателю: размер прибыли на рубль затрат).

на прибыли, остающиеся в распоряжении ОАО.

3.2. Величина прибыли, отчисляемые в

централизованный фонд развития холдинга.

3. Размер инвестиций холдинга, привлекаемых для решения задач ОАО.

Чрезвычайный режим

І. Размер прибыли, направляемой для решения задач холдинга.

"Электро-Сервис ЛТД"

- I. Размер прибыли, направляемой в централизованный фонд развития холдинга.
- з Размер прибыли, направляемой холдингом для решения задач "Электро-Сервис ЛТД".

пояснения к схеме:

I. Схема предусматривает функционирование системы в двух режимах: нормальном и чрезвычайном.

Под нормальным режимом понимается практически автономное функционирование предприятий, входящих в холдинговую структуру: самостоятельное возмещение затрат на производство, самостоятельный поиск источников расширения и развития деятельности. Перелив финансовых средств внутри холдинга осуществляется двумя способами:

- через получение и перераспределение дивидендов, приходящихся на контрольные пакеты акций;
- через стабильный норматив отчислений от прибыли предприятий, входящих в холдинговую структуру в централизованный фонд развития холдинга. При этом норматив может быть отрегулирован таким образом, что отчисления будут незначительны или равны нулю.

Производственное взаимодействие между предприятиями холдинга осуществляется через установление показателя "Объем работ (продукции, услуг) для нужд предприятий холдинга в натуральном выражении".

Под чрезвычайным режимом понимается управление в условиях необходимости сосредоточения практически всех финансовых

средств холдинга на решении общей задачи. В этих условиях показателем, регламентирующим поведение предприятий, входящих в холдинг является «Размер прибыли, направляемой для решения задач холдинга».

Период времени, на который устанавливается действие того или иного показателя, зависит от конкретной ситуации.

При присоединении к холдинговой структуре нового предприятия необходимо сразу подбирать для него собственную систему показателей. Ее формирование зависит от следующих факторов: направление деятельности нового предприятия;

его производственно-технологической зависимости от предприятий холдинга;

размер пакета акций, сосредоточенных на головном предприятии холдинговой структуры.

Норматив отчислений прибыли в централизованный фонд развития холдинга формируется по показателю: величина полученной предприятием прибыли, приходящаяся на рубль выплаченной заработной платы.

<u>Например:</u> При соотношении полученной прибыли к выплаченной заработной плате 3:1 (3 рубля прибыли на 1 рубль заработной платы) норматив отчислений прибыли данного предприятия в централизованный фонд развития холдинга составил 20%. При соотношении полученной прибыли и выплаченной заработной платы 4:1 норматив составил 10%.





Presented to the American Delegation. Thursday. September. 16, 1993

Что представляла собственность для коллектива до приватизации

Государственная собственность:

- на средства производства,
- на основные фонды,
- на оборотные средства и имущество.

Централизованное распределение произведенной продукции, нормирование и регулирование заработной платы

Что представляет собственность для коллектива после приватизации Частная собственность:

- на средства производства,
- на основные фонды,
- на оборотные средства и имущество.

Участие каждого в распределении прибыли, получение дивидендов на количество акций

На чем основывался бизнес до приватизации

На наличии природных и других ресурсов

На наличии трудовых ресурсов

На чем строится бизнес после приватизации

На наличии природных и других ресурсов

На наличии трудовых ресурсов

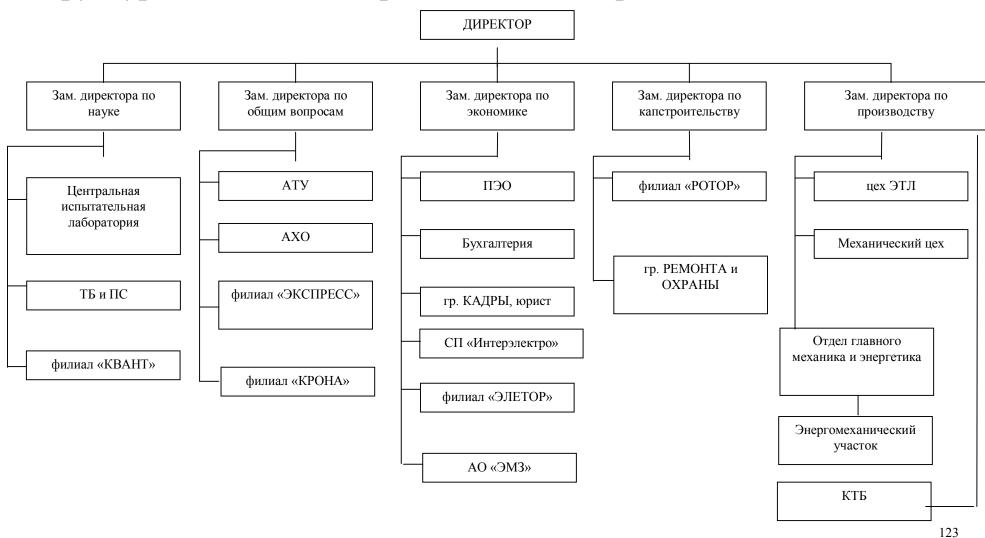
На инициативе

На риске в принятии решений

Структура управления Ярославского электромеханического завода

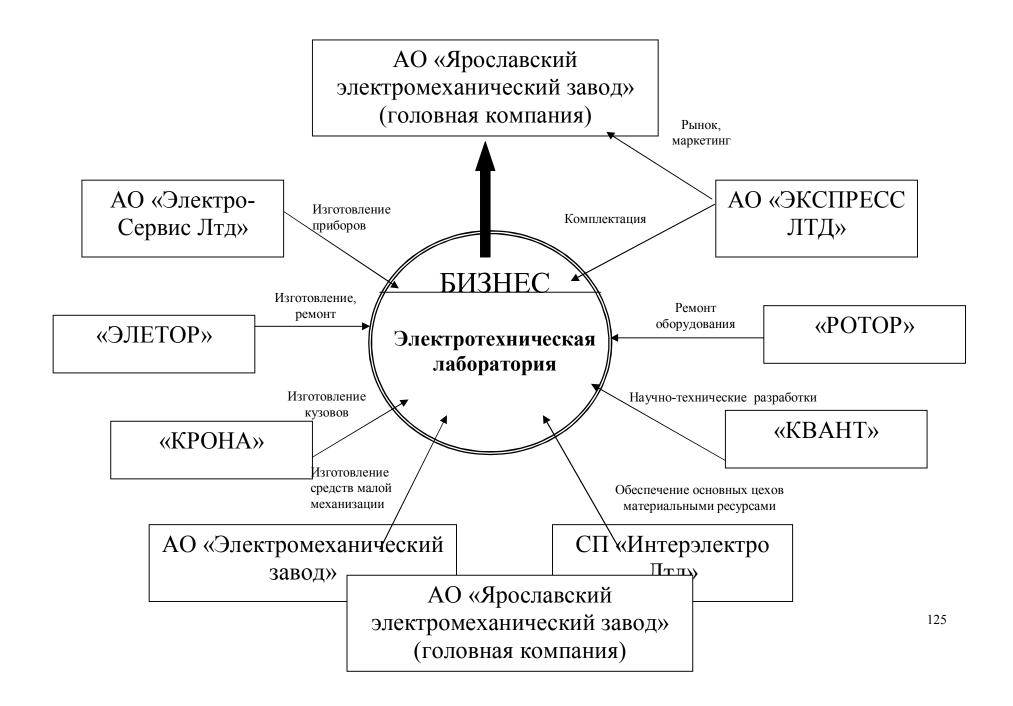


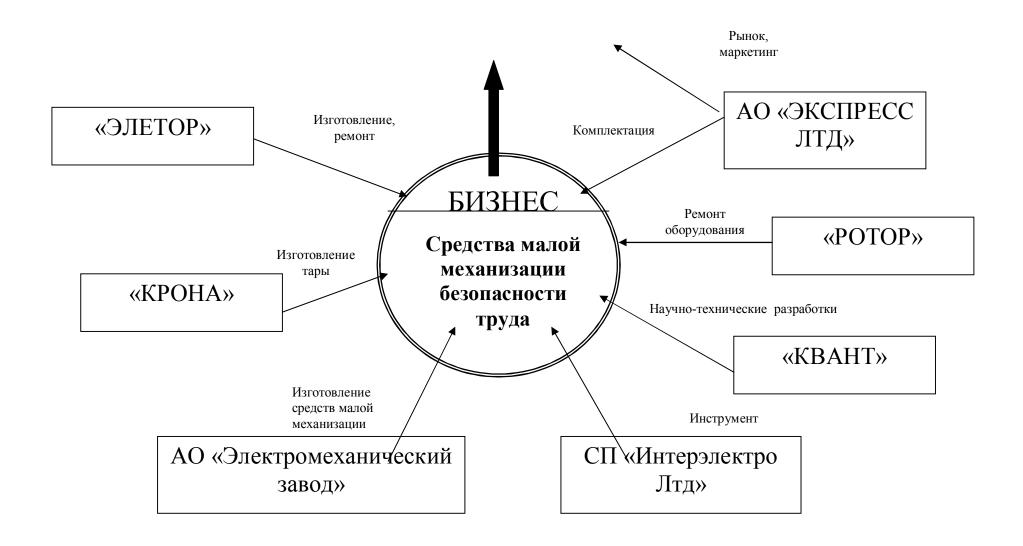
Структурная схема АО «Ярославский электромеханический завод»



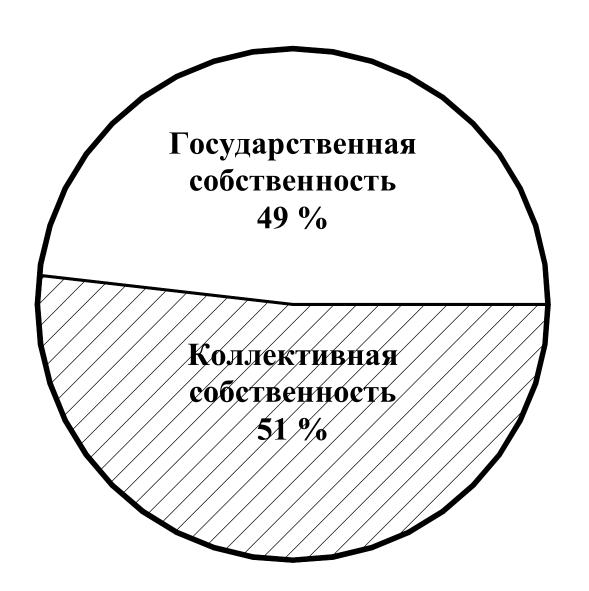
Структурная схема организации бизнеса в

АО «Ярославский электромеханический завод»

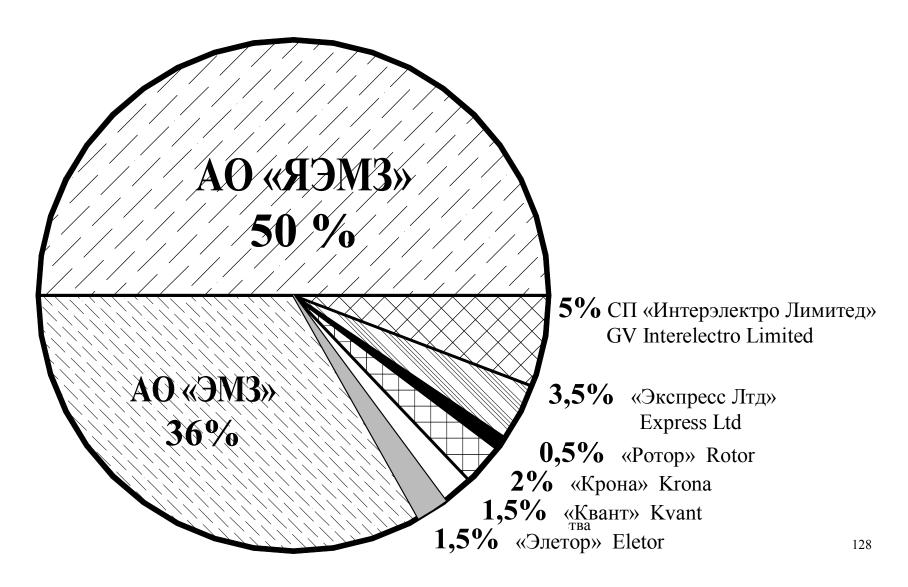




Распределение собственности акционерного общества

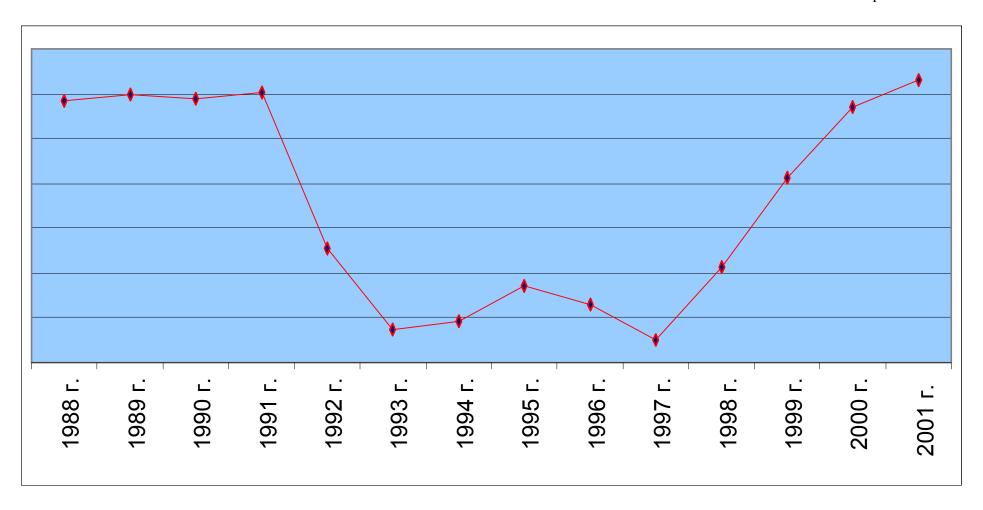


Структура распределения акций по подразделениям

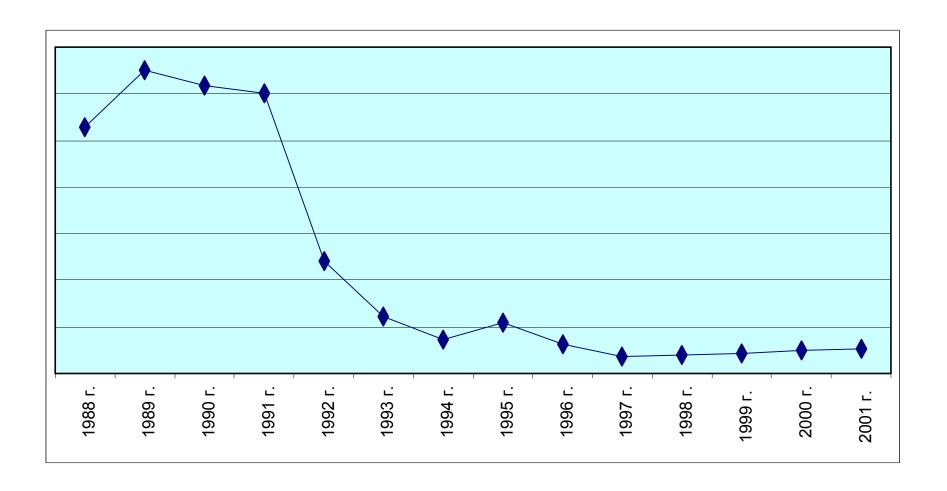


Структура распределения акций между работниками акционерного общества









ДОГОВОР

между учредителями холдинговой компании "ЭМЗ"

г. Ярославль 25.10.1995 г.

Учредители холдинговой компании "ЭМЗ" список которых приводится ниже, именуемые в дальнейшем "Учредители", заключили договор о следующем:

1. Цель создание холдинговой компании.

- 1.1. Учредители подтверждают свое намерение создать холдинговую компанию без образования юридического лица.
- 1.2. Право осуществления функции головного предприятия предоставить АО "Ярославский электромеханический завод".
- 1.3. Считать, что главная цель создания холдинговой компании является управление и координация всех учредителей, объединение общих целей на получение максимальной прибыли для высокоэффективного удовлетворения общественных потребностей всех участников бизнеса.

2. Основные виды деятельности холдинговой компании

- 2.1. Все виды деятельности, входящие в функции учредителей.
- 2.2. Разработка концепций развития электротехнического бизнеса.
- 2.3. Осуществление совместных программ вытекающих из принятых концепций.
- 2.4. Осуществление единой технической политики.
- 2.5. Осуществление единой экономической политики.
- 2.6. Представление и защита интересов учредителей в различных органах и сферах.
- 2.7. Оказание методологической (методической) помощи по всему кругу вопросов, относящихся к деятельности учредителей.
- 2.8. Проведение единой кадровой политики.

3. Уставный капитал

3.1. Учредители решили уставным капиталом холдинговую компанию не наделять.

4. Ответственность сторон

- 4.1. Стороны несут ответственность за невыполнение обязательств. принятых по настоящему договору в размерах, определенных правлением.
- 4.2. Все споры. возникающие между учредителями решаются на правлении холдинговой компании. Решение правления холдинговой компании обязательны для всех.
- 4.3. Стороны подтверждают обязательность решений правления холдинговой компании «ЭМЗ» для исполнения каждым из учредителей.

5. Заключительные положения.

5.1. Список учредителей холдинговой компании:

	6. Юридические адреса сторон:
Подписи:	

УСТАВ (ПОЛОЖЕНИЕ) ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ЭМЗ»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Полное фирменное наименование Холдинговая компания «ЭМЗ». Сокращенное фирменное наименование XK «ЭМЗ». Наименование на английском языке Holding company "EMZ".
- 1.2. В своей деятельности Холдинговая компания «ЭМЗ» (далее ХК) руководствуется Учредительным договором и настоящим Уставом.
- 1.3. XK не является юридическим лицом, не имеет в собственности обособленное имущество, не имеет самостоятельного баланса , и не может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.
- 1.4. XK не является коммерческой организацией и его цель организация и управление предприятиями, входящими в состав XK.
- 1.5. Местонахождение ХК: Россия, г. Ярославль, ул. Декабристов, 1.

1.6. XK не имеет круглую печать. XK вправе иметь бланки со своим наименованием, собственную эмблему.

ІІ. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

1.1. ХК уставным капиталом не наделена.

III. ЦЕЛЬ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1.1. Основной целью деятельности компании является управление и координация деятельности всех учредителей, входящих в состав компании, объединение общих усилий на получение максимальной прибыли для высокоэффективного удовлетворения общественных и личных потребностей всех участников бизнеса.
- 1.2. ХК организует разработку концепции развития электротехнического бизнеса учредителей компании.
- 1.3. ХК управляет реализацией совместных программ, вытекающих из концепции.
- 1.4. ХК проводит единую техническую политику.
- 1.5. ХК осуществляет единую экономическую политику.
- 1.6. ХК представляет и защищает интересы учредителей в различных органах и сферах.
- XK оказывает (методологическую) методическую помощь по всему кругу вопросов, относящихся к компетенции учредителей.
- 1.8. ХК проводит единую кадровую политику.

IV. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

- 4.1. Высшим органом управления ХК является Общее собрание учредителей.
- 4.2. Годовое Общее собрание учредителей проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания отчетного финансового года.

На годовом Общем собрании рассматриваются общие итоги работы участников.

- 4.3. К исключительной компетенции Общего собрания учредителей относятся следующие вопросы:
- 1) избрание президента ХК, досрочное прекращение его полномочий;
- 2) утверждение изменений Устава ХК.
- 3) принятие решения о реорганизации ХК;
- 4) утверждение приоритетных направлений деятельности ХК;
- 5) принятие решения о ликвидации ХК.
- 4.4. Принятые Общим собранием учредителей решения, а также итоги голосования по вопросам его повестки дня доводятся до сведения всех учредителей ХК не позднее 10 дней с даты принятия этих решений.

V. ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ

5.1. Руководство текущей деятельностью XK осуществляет Президент, к компетенции которого относятся все вопросы текущей деятельности, за исключением вопросов, отнесенных настоящим Уставом и внутренними документами XK к компетенции Общего собрания XK.

Президент XK избирается решением Общего собрания учредителей сроком на 5 (пять) лет и может переизбираться неограниченное число раз.

Полномочия Президента XK автоматически сохраняются сверх установленного срока на период не более двух месяцев, в случае, несовпадения дат проведения Общих собраний учредителей.

УІ. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧРЕДИТЕЛЕЙ

- 1.1. Учредители ХК имеют право:
- участвовать в Общих собраниях учредителей по всем вопросам его компетенции, в том числе через своих *полномочных* представителей.
- 1.2. Учредители обязаны:
- соблюдать требования Устава XK и Учредительного договора;
- выполнять принятые Общим собранием учредителей решения;
- не разглашать конфиденциальную информацию, а также информацию, составляющую коммерческую тайну, о деятельности ХК и ее учредителей.
- 1.3. Учредители XK отвечают по обязательствам XK и несут риск убытков, связанных с его деятельностью.

YII. ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В УСТАВ, ПОРЯДОК РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ.

- 7.1. Внесение изменений и дополнений в Устав ХК, а также утверждение Устава ХК в новой редакции осуществляется по решению Общего собрания Учредителей, принятому большинством в три четверти голосов учредителей, принимающих участие в Общем собрании учредителей.
- 7.2. Реорганизация ХК (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование в иную

организационно-правовую форму) производится по решению Общего собрания учредителей в установленном законодательством Российской Федерации порядке

- 7.3. Ликвидация ХК производится по решению Общего собрания учредителей, принятому большинством в три четверти голосов учредителей, принимающих участие в Общем собрании.
- 7.4. При реорганизации или прекращении деятельности ХК, все документы передаются в соответствии с установленным порядком головному предприятию.

УТВЕРЖДАЮ: Президент холдинговой компании «ЭМЗ»

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АРБИТРАЖНОЙ КОМИССИИ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ЭМЗ»

1.ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Арбитражная комиссия создается для предупреждения и устранения недостатков во внугрихозяйственной деятельности компании, а также для рассмотрения вопросов отнесения непроизводительных расходов на виновные подразделения и должностных лиц, возникающих в результате уплаты санкций за нарушение в компании договорных обязательств.

В состав арбитражной комиссии входят по должности члены Правления компании - представители от юридической службы, бухгалтерий, производственного отдела, СКТБ, гласного механика и др. служб – по принадлежности разбираемых вопросов.

Председателем Арбитражной комиссии является по должности 1-й заместитель президента компании.

3. Состав Арбитражной комиссии утверждается приказом Президента.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ АРБИТРАЖНОЙ КОМИССИИ

- 4. Арбитражная комиссия в своей деятельности руководствуется Уставом, Учредительным договором компании, Положениями, регламентирующими внутрихозяйственные отношения участников, действующим законодательством, положениями о формах и системах оплаты труда, другими нормативными документами.
- 5. Арбитражная комиссия создается для:
- урегулирования взаимных претензий производств, отделов, служб компании;
- устранения и предупреждения правонарушений и недостатков во внутрихозяйственной деятельности общества;
- защита прав и законных интересов хозрасчетных подразделений.

ФУНКЦИИ АРБИТРАЖНОЙ КОМИССИИ

- 6. В целях выполнения предусмотренных настоящим положением задач, Арбитражная комиссия:
- рассматривает претензии и иски потребителей (покупателей) к нарушению договорных обязательств;
- представляет заключения по рассмотренным спорам с конкретным определением размера ущерба и виновной стороны;
- определяет подразделения виновников и суммы относимых на них штрафных санкций;
- разрешает на основе действующих положений внутрихозяйственные споры;
- контролирует выполнение принятых решений.

5. ПРАВА АРБИТРАЖНОЙ КОМИССИИ

- 7. Арбитражная комиссия имеет право:
- заслушивать сообщения должностных лиц об устранении выявленных недостатков при выполнении внутрихозяйственных обязательств;
- сообщать Президентскому совету о наиболее серьезных упущениях и недостатках выявленных при разрешении внутрихозяйственных споров;
- рекомендовать применение финансовых санкций к подразделениям, не выполняющим принятые обязательства;
- ходатайствовать перед Президентским советом о привлечении к персональной ответственности должностных лиц, виновных в систематическом нарушении требований, содержащихся в положениях, регулирующих внутрихозяйственный расчет, вплоть до освобождения от занимаемой должности.

6.ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АРБИТРАЖНОЙ КОМИССИИ

8. Арбитражная комиссия несет ответственность:

- за соответствие принимаемых решений действующему законодательству РФ;
- за соблюдение внутренних внутрихозяйственных положений при разрешении внутрихозяйственных споров;
- за своевременность и полноту сообщений Правлению общества об упущениях и недостатках, выявленных при разрешении внутрихозяйственных споров;

7. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ ПРЕТЕНЗИЙ АРБИТРАЖНОЙ КОМИССИЕЙ

9. Хозрасчетные претензии, предъявленные подразделениями в Арбитражную комиссию, хранятся у секретаря Арбитражной комиссии, который ведет учет претензий в «Журнале учета претензий».

10. Арбитражная комиссия собирается при наличии претензий по мере поступления их в Арбитражную комиссию.

Предварительно хозрасчетные претензии для ознакомления предъявляются членам Арбитражной комиссии, курирующим те подразделения, к которым предъявлена претензия.

На Арбитражную комиссию могут быть приглашены «истец» и «ответчик».

11. Претензия считается рассмотренной после заключения по претензии и подписи всех членов Арбитражной комиссии. Решение принимается большинством голосов членов Арбитражной комиссии и может быть обжаловано у Президента компании в 10-дневный срок после его принятия Арбитражной комиссией.

На основании решения Арбитражной комиссии составляется «Сводная ведомость», которая представляется ежемесячно Президенту для принятия им соответствующих решений и дачи указаний руководителям (либо другому органу принимающему решение) подразделений компании по применению финансовых санкций.

ПОЛОЖЕНИЕ

О стимулировании инженерно-технических работников за качественное выполнение возложенных на них обязанностей

Настоящее Положение вводится с целью:

- повышения материальной заинтересованности в выполнении планов, достижении эффективности производства, улучшении качества продукции;
- снижения затрат на производство, экономии всех видов материальных ресурсов;
- обеспечения непосредственной связи премий с трудовыми результатами деятельности предприятия в целом и каждого работника в отдельности:
- повышения ответственности и творческого отношения к работе на каждом рабочем месте.

Положение действительно для работников ЗАО ХК «ЭМЗ-Динатроник», ОАО «ЯЭМЗ», ЗАО «Интерэлектро ЛТД», ООО «Электро-Сервис», ООО «ЯЭМЗСнабсбыт», ООО «ЭМЗСБЫТ», включая работников

филиалов и других подразделений, входящих в структуры перечисленных предприятий.

1.Общие положения.

- 1.1. Положение действует с момента утверждения руководителем предприятия до его отмены приказом или утверждения нового Положения.
 - 1.2.Положение распространяется на инженерно-технических работников и служащих, за исключением работающих по сдельной системе оплаты труда.
 - 1.3.Выплата по данному Положению производится в виде ежемесячной премии по итогам работы за отчетный период, которая относится на себестоимость продукции (для производственных предприятий) или на издержки обращения (для снабженческо-сбытовых и торговых предприятий). Начисление и выплата

премии производится в следующем за отчетным периодом месяце.

1.2. Премиальный фонд инженерно-технических работников и служащих предприятия формируется исходя из окладов, согласно утвержденному штатному расписанию, с учетом фактически отработанного времени, коэффициента дохода **К** дох. (Положение П 872.024-98 от 01.09.98г.) и коэффициента, корректирующего премиальный фонд **К кор.**

$\Pi \phi = O \kappa x K gox. x K \kappa op., где$

Пф – премиальный фонд предприятия за отчетный период;

Ок - сумма окладов работников предприятия, согласно утвержденному штатному расписанию, с учетом фактически отработанного времени;

Кдох. – средний коэффициент дохода;

Ккор. - корректирующий коэффициент;

1.3. Величина корректирующего коэффициента (**К кор**.) определяется нарастающим итогом по мере последовательного выполнения работниками предприятия показателей, согласно следующей таблице:

№ п.п.	Наименование показателей	К кор.
2.2.1.	Выполнение плановых бюджетных показателей.	0,6
2.2.2.	Наличие утвержденного плана работы на отчетный	
	период и утвержденного отчета о выполненной	0,8
	работе за отчетный период. (Приложение № 1)	
2.2.3.	Отсутствие рекламаций, предписаний, претензий,	
	штрафных санкций и убытков, понесенных	
	предприятием в результате хозяйственной	1,0
	деятельности за отчетный период.	

2. Условия премирования работников.

- 2.1Основным условием премирования конкретного работника является:
- 2.1.1. Выполнение индивидуальных показателей премирования
- ИТР и служащих, которые устанавливаются конкретно для каждого работника с учетом специфики

функций (работ) и конкретных задач, стоящих перед работником и определяется индивидуальным коэффициентом **Кинд.** (Приложение № 2).

Сведения по п.3.1.1. подаются в ПЭО руководителями предприятий 5-го числа месяца следующего за отчетным.

- 2.2. Дополнительными условиями стимулирования труда конкретного работника являются:
- 2.2.1. Самостоятельная работа на предприятии 3 месяца и более. (Стимулирование производится начиная с четвертого месяца самостоятельной работы. Под самостоятельной работой понимается работа специалистов, сдавших необходимые экзамены.)
- 2.2.2. Отсутствие взысканий (замечание, выговор, строгий выговор, письменно объявленных в приказах администрации), действующих в отчетном периоде.

Срок действия взысканий – 1 год со дня объявления (КЗоТ, ст.137).

При наличии вышеуказанных взысканий размер начисляемой премии снижается согласно приведенной таблице:

№ п.п.		Размер снижения
	Условия депремирования	премии (%)
1.	Наличие замечания	15
2.	Наличие выговора	30
3.	Наличие строгого выговора	50
4.	Наличие 2-х строгих выговоров и более	100

При наличии нескольких различных взысканий, согласно п. 1,2,3 , вышеприведенной таблицы, размер снижения премии рассчитывается как сумма процентов снижения по каждому взысканию.

Сведения по п.2.2.1. и п.2.2.2. представляются в ПЭО отделом кадров до 5-го числа месяца, следующего за отчетным.

- 2.3. Не подлежат стимулированию работники, допустившие в отчетном периоде нарушение трудовой дисциплины:
- прогул (отсутствие на рабочем месте более 3 часов в течение рабочего дня без уважительных причин);
- появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии.

Данные нарушения должны быть зафиксированы в приказах руководителя предприятия.

- 2.4. При увольнении работника в отчетном месяце по уважительным причинам, а именно:
- призыв в Российскую армию;
- уход на пенсию;
- сокращение штатов;
- перевод на другую работу;
- зачисление в учебное заведение;
- избрание на выборные должности в государственные органы;

стимулирование работника производится при выполнении условий настоящего Положения.

2.5. При невыполнении условий п.3.4. настоящего Положения, работники, уволенные с предприятия в отчетном месяце, стимулированию не подлежат.

3 Размер и порядок начисления премии.

- 3.1. С целью объективного отражения вклада каждого работника в общие результаты деятельности предприятия и максимального использования профессионального потенциала работников, обеспечения оптимальной системы стимулирования качественного и эффективного труда, вводятся следующие коэффициенты:
- коэффициент уровня управления $\mathbf{K}\mathbf{y}$ устанавливается работнику в зависимости от занимаемого им уровня управления, степени требовательности
- и эффективности использования возможности подчиненных.

(Приложение № 3)

- коэффициент ответственности **Ко** - устанавливается работнику, функциональные обязанности которого распространяются на предприятия между которыми заключен договор о совместной деятельности и характеризует

значимость деятельности, профессиональный уровень и меру ответственности

работника. (Приложение № 4)

3.2. Совокупный показатель трудового вклада инженерно-технического работника и служащего за отчетный период определяется итоговым коэффициентом **Китог.** который рассчитывается по формуле:

Китог. = Кинд. х Ку х Ко, где

Китог. – итоговый коэффициент;

Кинд. - индивидуальный коэффициент;

Ку - коэффициент уровня управления;

Ко - коэффициент ответственности;

3.3. Размер премии за качественное выполнение инженерно-техническими работниками и служащими возложенных на них обязанностей определяется путем распределения фонда премирования предприятия за отчетный период,

пропорционально итоговым коэффициентам каждого работника.

Пример:

Плановый премиальный фонд предприятия на отчетный период составил Пфплан. = 10100 руб.

В результате хозяйственной деятельности в отчетном периоде работниками предприятия выполнены условия п.п. 2.2.1 и 2.2.2. настоящего Положения,

п.п. 2.2.3. не выполнен, т.к. к предприятию применены штрафные санкции.

Ккор.= 0.8; Пф= $0.8 \times 10100 = 8080$ руб.;

Определяем итоговые коэффициенты работников предприятия и сумму премии:

Должность	Кинд.	Ку	Ко	Китог.	Премия (руб.)
специалист	1,5	1,05	1,0	1,57	2600=
специалист	1,2	1,1	1,1	1,33	2202=
специалист	1,5	1,2	1,1	1,98	3278=
Итого:				4,88	8080=

- 3.4. Выплата премии за качественное выполнение инженерно-техническими работниками и служащими возложенных на них обязанностей производится на основании приказа руководителя предприятия.
- 3.5. Данное Положение является неотъемлемой частью Положения П 872.024-98 от 01.09.98г. «О совокупном доходе (коэффициенте дохода) рабочих, руководителей и специалистов».

Приложение № 1

ТАБЛИЦА

распределение ИТР и служащих по уровням управления

	Уровень		Среднее	
Категория	упр-я	Наименование	значение	Интервал
			Ку	
Специалисты		Диспетчер, инженер по		
всех		охране труда, инженер-		
направлений		технолог, инженер по качеству,		
		инженер по экологии, инженер по		
		стандартизации, инженер-метролог,		
		инженер по монтажу ЛВИ, инженер		
		по наладке и испытаниям, инженер-		
		гонструктор, инженер-электроник,		
		инженер-электрик, чертежник,		
		инженер-программист, дизайнер,		
		художник, экономист,		
		нормировщик, бухгалтер,		
	YII	зам.гл.бухг.(без	1,0	
		подчиненных),руков.службы		
		техн.экспертизы а/трансп.средств,		
		юрисконсульт, завхоз,		
		фельдшер, врач, инженеры ОМТС,		
		зам.зав.складом, инспектор		
		по контролю за исполнением		
		поручений,		
		др.инженеры и специалисты.		
	Специалисты всех	Категория упр-я Специалисты всех направлений	Категория упр-я Наименование Специалисты всех апправлений Диспетчер, инженер по охране труда, инженер-технолог, инженер по качеству, инженер по экологии, инженер по стандартизации, инженер по наладке и испытаниям, инженер по наладке и испытаниям, инженер-гонструктор, инженер-электроник, инженер-программист, дизайнер, художник, экономист, нормировщик, бухгалтер, зам.гл.бухг.(без подчиненных),руков.службы техн.экспертизы а/трансп.средств, юрисконсульт, завхоз, фельдшер, врач, инженеры ОМТС, зам.зав.складом, инспектор по контролю за исполнением поручений,	Категория упр-я Наименование значение Ку Специалисты всех направлений Диспетчер, инженер по охране труда, инженер-технолог, инженер по качеству, инженер по экологии, инженер по стандартизации, инженер по стандартизации, инженер-метролог, инженер по монтажу ЛВИ, инженер по наладке и испытаниям, инженер-гонструктор, инженер-электроник, инженер-лограммист, дизайнер, художник, экономист, нормировщик, бухгалтер, зам.гл.бухг.(без подчиненных),руков.службы техн.экспертизы а/трансп.средств, юрисконсульт, завхоз, фельдшер, врач, инженеры ОМТС, зам.зав.складом, инспектор по контролю за исполнением поручений,

2.	Руководители		мастер, механик, зам.	
	низшего звена		руководителя ИИЦ,	
	управления		руководитель группы	
			нормирования, зам.главного	
			бухгалтера(с подчи-ненными),	1,05
		YI	начальник охраны, зав.складом.	
3.	Руководители		Старший мастер,	
	1-го		нач.лаборатории надежности,	
	среднего звена		рук. Группы эл.технических	1,1
	управления	Y	изделий,	1,1
	J i pwsvi v i i i i	_	рук. группы СММ,СИЗ и	
			кузовных изделий, зам.дир.по	
			сбыту	
			COBITY	
4.	Руководители		Зам.начальника производства,	
	ІІ-го		зам.начальника цеха,	
	среднего звена		зам.главного инженера,	
	управления		руководитель группы ИВТ,	
	J P		начальник редакционного	
			отдела,	
			зам. начальника ОМТС,	1,15
		IY	начальник АТУ, коммерческий	1,10
			директор,	
			начальник отдела продаж	
			СЗ и СММ, начальник ОК	
5.	Руководители		Начальник ГП ЛВИ, начальник	
	верхнего звена		мех.цеха,	
	управления		начальник электро-мех.цеха	
	J I		(гл.инженер),	
			начальник ЦЗС, начальник	1,2
		III	СКТБ, начальник ПЭО,	
			гл.бухгалтер,нач.службы режима	
			и быта, начальник ОМТС,	
			зам.ген.директора по сбыту.	
6.	Руководители I-		Зам.ген.директора по производ-	
	го высшего звена		ству, главный инженер(
	управления		зам.ген.директора по техничес-	
			ким вопросам), зам.ген.ди-	
			ректора по финансовым и	1,25
		II	экономическим вопросам, зам.	
			ген.директора по коммерческим	
			вопросам.	
7.	Руководители II-	I	Президент, генеральный	1,5
	го высшего звена		директор	
	управления			
L	1 / 1	l	<u> </u>	L L

ТАБЛИЦА

	еделения ИТР и служащих		ветственности	
№		Уровень		
п/п	Категория	ответств.	Наименование	Ко
1.	Руководители и		Начальник ГП ЛВИ,начальник	
	специалисты,		мех.цеха, нач-к элмех.цеха	
	функциональные		(гл.инженер), нач-к СКТБ,	
	обязанности которых		гл.бухгалтер, нач-к службы режима и быта, нач-к ОМТС, зам.директора по	
	распространяются на		сбыту, зам.начальники производства,	
	одно предприятие		цеха, нач. электроучастка,	
			руководитель группы ИВТ,	
			нач-к редакционного отдела,	
			зам.нач.отдела, нач-к АТУ,	
			коммерч.директор, нач-к отдела	
			продаж, начальник ОК, зам.директора	
			по сбыту, руководители групп,	
			нач-к лаборатории надежности, ст.мастер, мастер, руков.службы	
			тех.экспертизы а/тр.средств,	
			зам.руководителя ИИЦ,	
			зам.гл.бухгалтера, нач.охраны,	
			зав.складом, инженер-технолог	
			рем.службы, инженер	
			лабор.надежности, инженер	
			СКТБ, инженер-технолог СКТБ,	
		III	чертежник, специалист ИИЦ, дизайнер,	1,0
			художник, экономист, нормировщик,	
			бухгалтер,	
			юрисконсульт, спец. по организ.	
			документооборота, завхоз, фельдшер, врач,	
			инженер ОМТС, экспедитор,	
			зам.зав.складом,	
			инженер по БЭАТ, спец. по сбыту,	
			инженер по кадрам,	
			инспектор по контролю за	
	D		исполн.поручений.	
2.	Руководители и		Руководитель и специалист	
	специалисты	II	любого уровня управления	1,2
	функциональные обязанности которых	11	(начальники цехов, отделов, отвечающие за работу 2-х и более	1,4
	1		U T T	
	распространяются на предприятия между		предприятии, экономисты, нормировщики, инженер ЦЗС,	
	которыми заключен		инженер охраны труда, диспетчер,	
	договор о совместной		нач-к ЦЗС, нач-к ПЭО и т.д.)	
	деятельности (мера		пат к цос, пат к 1100 и г.д. <i>)</i>	
	ответственности (мера			
	распространяется на			
	направление,			
	курируемое данным			
	руководителем или			
	специалистом)			
	onequalitie (on)			

3.	Руководители и специиалисты функциональные обязанности которых распространяются на предприятия между которыми заключен договор о совместной деятельности (мера ответственности распространяется на общие показатели работы предприятий)	I	Зам. ген. директора по производству, зам.ген.директора по техническим вопросам (гл. инженер), зам.ген.директора по финансам и экономике, зам.ген.директора по коммерческим вопросам	1,3
			Президент, генеральный директор	1,4

Приложение 8

О НАУЧНОМ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ СОВЕТЕ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ЭМЗ»

1. Общие положения.

- 1.1. Научный технико-экономический Совет (НТЭС) является коллетиальным координационно-совещательным органом при президенте компании.
- 1.2. В своей работе НТЭС руководствуется действующими приказами и руководящими материалами к работе в компании, а также настоящим положением.

2. Основные залачи НТЭС.

Основными задачами НТЭС являются:

- 2.1. Формирование и обеспечение реализации в компании единой научно-технической политики (НТП).
- 2.2. Определение приоритетных направлений разработки промышленных изделий, проработки научных технических решений новых образцов, разработка оргтехмероприятий по их реализации.
- 2.3. Организация работ по важнейшим направлениям разработок, составление программ их реализации, согласование состава НИОКР и определение объема их финансирования.
- 2.4. Создание экономических, организационных и правовых условий, стимулирующих научно-техническую деятельность в компании.
- 2.5. Разработка и подача предложений по включению в бизнес-план (бюджет) компании финансирования разработок в планируемом периоде.
- 2.6. Содействие расширению научно-технических контактов с другими фирмами, институтами.
- Разработка мероприятий и содействие кадровым службам компании, и развития инженерно-технических кадров, повышения их научного и технического потенциала.

3. Основные функции НТЭС

- 3.1. Подготавливает предложения по совершенствованию научно-технической работы в компании.
- 3.2. Координирует работы по реализации научно-технических программ, проектов и содействует их выполнению.
- 3.3. Содействует развитию творческой инициативы в компании.
- 3.4. Согласовывает, участвует в разработках и контролирует внедрение экономических механизмов стимулирования научно-технической деятельности.
- 3.5. Рассматривает и заслушивает доклады, отчеты по реализации научно-технических проектов новой продукции.
- 3.6. Рассматривает и вносит предложения в проекты плана бюджета компании на очередной период.
 - 3.7. Разрабатывает и организует конкурсы в области производства техники и экономики.
 - 3.8. Организует и контролирует рационализаторскую работу в компании.
 - 3.9. Утверждает проекты и рекомендует к запуску в производство опытные образцы.

4. Права НТЭС

НТЭС имеет право:

- 4.1. Давать рекомендации по производственно-техническим и экономическим вопросам руководству компании в пределах своей компетенции.
 - 4.2. Принимать участие в разработке бизнес-планов компании.
 - 4.3. Запрашивать и получать от цехов и отделов информацию необходимую НТЭС.
- 4.4. Конгролировать реализацию принятых решений.

5. Организация работы НТЭС

- 5.1. Персональный состав НТЭС утверждается приказом президента компании.
- 5.2. В состав НТЭС входят: председатель, заместитель председателя, ответственный секретарь НТЭС, члены НТЭС.
- 5.3. Председатель НТЭС и его заместитель организуют заседания и текущую работу НТЭС в соответствии с

утвержденным планом. Ответственный секретарь НТЭС

готовит заседания НТЭС, ведет протокол и делопроизводство НТЭС, выполняет поручения председателя.

- 5.4. Заседания НТЭС проводятся не реже 1 раза в месяц.
- 5.5. Заседания НТЭС правомочно, если на нем приняло участие более 50 % членов НТЭС.
- 5.6. Решения НТЭС принимаются простым большинством голосов.
- 5.7. Решения НТЭС носят рекомендательный характер.

Приложение 9

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

заместителя генерального директора по производству

1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ:

- 1.1. Предприятие: ЗАО ХК «ЭМЗ-Динатроник».
- 1.2. Полное наименование должности: заместитель генерального директора по производству
- 1.3.Подчиняется и получает приказы и рабочие распоряжения для исполнения от президента ЗАО XK «ЭМЗ-Динатроник»
- 1.4.Дополнительные распоряжения может получить от генерального директора или лица, замещающего его в период его отсутствия.
- 1.5. В период отсутствия заместителя генерального директора по производству его замещает лицо, назначенное приказом.
- 1.6. В соответствии с договором о совместной деятельности между учредителями ХК «ЭМЗ» выполнение обязанностей заместителя генерального директора по производству распространяется на все предприятия, входящие в состав ХК «ЭМЗ»
- 1.7. Заместитель генерального директора по производству дает распоряжения и методические указания:
- руководителям структур ХК «ЭМЗ»
- линейному персоналу производственных структур
 - 1.8. Закрепление в должности.

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации :

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1 Образование	высшее, сренее техническое
1.8.2 Минимальный стаж по специальности	5 лет
1.8.3 Возраст вступления в должность	30 - 45 лет
1.8.4 Физическое здоровье	хорошее, отсутствие хронических заболеваний, способность к длительной напряженной умственной работе.
1.8.5 Внешний вид	опрятный внешний вид, умение одеваться с учетом деловой обстановки и этики.
1.8.6 Умственные способности	интеллектуальный уровень – выше среднего; владение культурой речи; способность быстро адаптироваться, четко передавать письменно и устно свои мысли.

1.8.7 Опыт, навыки работы	опыт работы с внешними организациями, с административными органами; опыт работы в производстве, знания основных направлений деятельности предприятия, перспективы его развития, производственные мощности, технические характеристики и конструктивные особенности, назначение и правила эксплуатации оборудования, навыки работы с персоналом; опыт работы на ПК.
1.8.8 Личные качества	стремление к повышению своего профессионального уровня, способность общаться с людьми любого уровня, коммуникабельность, организованность, деловитость, самостоятельность, трудолюбие, пунктуальность, устойчивость к стрессовым ситуациям, патриотизм, честность, умение логически мыслить в сочетании с умением быстро схватывать суть проблемы и решать ее .
1.8.9 Минимальные требуемые знания	необходимо знать: указы, постановления, распоряжения, законы и другие руководящие и нормативные документы, касающиеся вопросов производства; трудовое законодательство, организацию производства, порядок разработки перспективных и годовых планов и предоставления установленной отчетности по охране труда, перспективы развития и особенности деятельности предприятия, его структуру, внутренний трудовой распорядок; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной безопасности.

- 1.9. Заместитель генерального директора имеет право на отпуск в соответствии с коллективным договором и трудовым Законодательством.
 - 1.10. Оклад по должности в соответствии с дополнением к контракту.
- 1.11. Премирование в соответствии с утвержденными Положениями о стимулировании.

2. ЦЕЛИ

Руководство предприятия ставит перед заместителем генерального директора труда следующие цели:

- обеспечение выполнения производственной программы
- эффективное управление всеми видами ресурсов
- организация планирования и ритмичная работа производства
- повышение уровня культуры труда

3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ:

Для реализации поставленных целей инженер по охране труда обязан выполнять следующие функции:

Перечень	Периодичность и срок выполнения
1. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ :	
-разрабатывать индивидуальные месячные планы	ежемесячно
-участвовать в разработке мероприятий оргтехплана	ежегодно
	Сжегодно
предприятия	
-участвовать в разработке и реализации мероприятий по охране	ежегодно
труда соответствующего раздела коллективного договора	ежегодно
-участвовать в разработке мероприятий по аттестации и сертифи-	
кации рабочих мест	
2. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ПРОИЗВОДСТВА	ewewecanno
- разрабатывать индивидуальный месячный план	ежемесячно постоянно
- контролировать соблюдение в подразделениях предприятия	ПОСТОЯННО
законодательных и нормативных правовых актов по охране труда	постоянно
- контролировать предоставление работникам установленных льгот и	постоянно
компенсаций по условиям труда	постоянно
- изучать условия труда на рабочих местах	
- разрабатывать и вносить предложения о подготовке и внедрении	постоянно
индивидуальных и коллективных средств защиты	по мере
- принимать меры по прекращению эксплуатации машин, оборудования и	необходимости
производства работ в случае обнаружения нарушений, которые создают	
угрозу жизни и здоровью работников или могут привести к аварии	по плану
- участвовать в разработке мероприятий по предупреждению	
проф.заболеваний и несчастных случаев на производстве	постоянно
- разрабатывать инструкции по охране труда и технике безопасности,	
содействовать их изучению и внедрению	постоянно
- проводить вводный инструктаж работников предприятия,	
учащихся и студентов, прибывших на производственное обучение или	
практику	по мере
- участвовать в рассмотрении вопроса о возмещении вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием или	необходимости
причиненного расотникам увечьем, профессиональным засолеванием или другим повреждением здоровья, связанными	
с выполнением ими трудовых обязанностей	постоянно
- изучать причины производственного травматизма и проф.заболеваний	постолнио
- анализировать эффективность проводимых мероприятий по	постоянно
их предупреждению	110 \$1 0/11110
-контролировать правильность составления заявок на спецодежду,	по плану
спецпитание, СИЗ, составление отчетности по ОТ	

3.ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ISO 9000 - участвовать в разработке и внедрении стандартов предприятия ISO 9000 - контролировать выполнение мероприятий по охране труда - обучаться по обязательным программам ISO 9000	по мере необходимости постоянно по плану
4. ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ - выполнять правила охраны труда, ТБ, ППБ и промсанитарии - участвовать в проведении Дня ТБ	постоянно по плану постоянно
 контролировать соответствие оборудования и систем требованиям ПТЭ,ПТБ, ППБ и промсанитарии участвовать в разработке мероприятий по аттестации и рационализации рабочих мест и внедрять эти мероприятия участвовать в разработке инструкций по безопасной эксплуатации оборудования 	по плану по мере необходимости
5. ПРИРОДООХРАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ - участвовать в разработке природоохранных мероприятий и внедрять их	ежегодно
6. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ - повышать свою квалификацию в системе непрерывного обучения предприятия участвовать в работе квалификационных комиссий	по плану по мере необход.

4. ИНФОРМАЦИЯ:

 $4.1~{\rm Для}$ достижения общих целей ХК "ЭМЗ" и для эффективности исполнения обязанностей инженера по охране труда производится следующий обмен информацией:

Содержание информации	Форма	Подразделение	Срок и периодичность
получает:			
1. Приказы, распоряжения,слу-	письменно,	руководитель	по мере выхода
жебные записки, руководящие и	устно		
методические материалы по			
направлению деятельности			
2. Необходимую НТД	ГОСТ,ОСТ,	ЦЗС, архив	по необходимости
	ТУ, СТП		
3. Информация о новых	письменно	библиотека,	ежемесячно,
нормативных материалах		выставки, реклама	по запросу
ПЕРЕДАЕТ:			
1. Индивидуальный план работы	письменно	руководителю	ежемесячно
2. Отчеты:	письменно	руководителю	
- о выполнении инд.плана			ежемесячно,
- статотчетность		органы статистики	по графику

3. Предложения и мероприя-тия по улучшению состояния охраны труда	письменно	руководителю	ежегодно
4.Служебные записки, заявки	письменно	структурам ХК	по необходимости

4.2 Для лучшей организации своей повседневной деятельности инженер по охране труда ведет следующие журналы, карточки, контрольные карты:

Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления
1. План рабочего дня	ежедневник	постоянно
2. Индивидуальный план работы	письменно	годовой, ежемесячный
3. Служебные записки	дело	постоянно
4. Журнал регистрации документов	журнал	постоянно
5. Протоколы технических совещаний по вопросам, касающихся компетенции инженера по охране труда	дело	постоянно
6. Переписка с внешними организациями по направлению деятельности:	дело	постоянно

5. ПРАВА

Для выполнения своих обязанностей инженер по охране труда имеет право:

- 5.1. Давать распоряжения и контролировать их исполнение по следующим направлениям:
- по вопросам, касающимся его деятельности;
- по вопросам исполнения решений совещаний;
 - 5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:
- планировать рабочий день;
- определять очередность выполнения работ;
- решать вопросы в пределах своей компетенции;
- докладывать руководству о выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- 6.1.Инженер по охране труда несет ответственность за выполнение функций, определенных для него настоящей должностной инструкцией, полноту использования предоставленных ему прав.
- 6.2. Работу инженера по охране труда руководитель оценивает на основе следующих показателей:

оперативность и качество решения вопросов, связанных с выполнением функциональных обязанностей

умение и желание принимать на себя ответственность за принятие решений в пределах своей компетенции
способность к принятию решений
личная нацеленность на конечный результат
постоянное стремление получить положительный результат
достижение поставленных целей
умение мобилизовать специалистов-соисполнителей на решение поставленной
задачи
склонность и способность изучать все новое в своей области деятельности

7. ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ

I	N п/п	Какой пункт в должностной	Новая редакция	Дата	Кто утвердил
l		инструкции изменяется	изменения		изменение
I					

Для заметок

СОДЕРЖАНИЕ

От автора
П.Келсо Демократическая экономика и свобода
Вместо предисловия
ГЛАВА 1. ХОЛДИНГОВЫЕ КОМПАНИИ – ИНСТИТУЦИОНАЛЬ НЫЙ МЕХАНИЗМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
1.1. Демократизация собственности, как фактор ускорения рыночных преобразований
1.2. Холдинговые компании и корпоративное управление
1.3. Основные понятия и правовое положение холдинговых компаний
1.4. Цели образования холдинговых компаний
ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ
2.1. Технология и программа реформирования предприятий
2.2. Формирование холдинговых компаний через реформирование предприятий
2.3 Образование холдинговых компаний через выделение и учреждение дочерних обществ
ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ
3.1. Особенности управления
3.2. Технология управления холдинговой компанией
3.3. Организация управления финансово-экономической деятельностью в холдинговой компании
3.4. Управление обновлением продукции (на примере холдинговой компании «ЭМЗ»
3.5. Послесловие

Гнатко Владимир Семенович

ХОЛДИНГОВЫЕ КОМПАНИИ.

Опыт организации и функционирования.

Лицензия – КОД 221 серия 02894

В авторской редакции

Обложка Смирнова Т.С. Корректор Лодышкина Т.В.

Сдано в набор 27.05.2002г. Подписано в печать 28.05.2002г. Формат 60x90/16 Бумага офсетная Усл.печ..л. 13.2 Тираж 900 экз. Заказ № 15

Издательство ООО "ЭЛЕКТРО-СЕРВИС" 150029 г. Ярославль Промзона, ул. Декабристов, 14