
УДК:338.244.42

Механизм корпоративного управления в интегрированных структурах холдингового типа ракетно-космической промышленности России.

М.В. Афанасьев, Н.Г. Данилочкина, П.Д. Милованов, А.В. Ряпухин

В статье приведены методы построения системы корпоративного управления в интегрированных структурах ракетно-космической промышленности. Выявлены проблемы управления в холдинге и предложены механизмы внутрикорпоративного управления. Они позволяют эффективно осуществлять комплекс мероприятий по наиболее значимым сферам деятельности корпорации.

Ключевые слова: механизм корпоративного управления; ракетно-космическая промышленность России, акционерное общество.

Введение

Актуальной задачей на сегодняшний день является разработка и обеспечения единого подхода федеральных органов исполнительной власти к управлению ИС (интегрированными структурами) холдингового типа, участниками которых является государство в лице Росимущества. В настоящее время перед руководством Федерального космического агентства стоит задача организации грамотного управления интегрированными структурами.

В процессе реформирования оборонной промышленности научно-производственный потенциал предприятий интегрируется в крупные объединения, т.н. интегрированные структуры (ИС). ИС ОПК (оборонно-промышленного комплекса) – совокупность предприятий, объединенных для разработки и выпуска определенного вида В и ВТ (вооружений и военной техники).

Основными условиями при создании интегрированных структур в ОПК являются: экономическая целесообразность интеграции при наличии устойчивых кооперационных связей с организациями соисполнителями; обеспечение потребности Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов в современном

ВВСТ (вооружении, военной и специальной техники) отечественного производства; развитие (сохранение) экспортного потенциала, позволяющего поддержать финансово-экономическую устойчивость интегрированных организаций ОПК, реализацию социально-экономических задач Российской Федерации; обеспечение выпуска конкурентоспособной космической продукции.

Создание интегрированных структур проводится в рамках федерально-целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса на 2007-2010 годы и на период до 2015 года».

Наиболее распространенная схема создания ИС в ОПК России заключается в объединении акционированных предприятий по холдинговой схеме, когда головная компания владеет контрольным пакетом акций других входящих в ИС предприятий.

Организация деятельности структур управления внутри холдинга

Холдинговые механизмы управления принято сводить к управлению пакетами акций (долями участия в уставном капитале) дочерних обществ.

Синонимом «управление холдингом» является «корпоративное управление».

Корпоративное управление - управление корпорацией, т.е. сложной и большой совокупностью субъектов правоотношений – юридических лиц.

Если корпорация – совокупность юридических лиц (холдинг), то в этом случае корпоративное управление – гораздо более сложная и разнообразная деятельность, т.к. в этом случае необходимо обычные задачи централизованного управления экономическим объектом реализовать в условиях взаимодействия нескольких его составных частей – самостоятельных юридических лиц, связанных между собой дополнительными связями и отношениями. Для реализации этого можно использовать определенные механизмы, как заложенные законодательством об АО (акционерных обществах) в самой сути акционерной холдинговой структуры, так и специальные приемы и механизмы, дополняющие положения Закона «Об акционерных обществах».[1]

Акционерный контроль, который представляет собой возможность формирования персонального состава этих органов управления (совета директоров, коллегиального исполнительного органа), назначения исполнительного органа. Акционерный контроль в холдинге, таким образом, реализуется через возможность основного общества сформировать персональный состав дирекции и правления дочернего общества.

Одной из основных задач корпоративного управления является определение стратегии развития корпорации. При этом все члены холдинга должны рассматриваться как система, а не набор изолированных фирм.

Организуемые в ракетно-космической промышленности интегрированные структуры первого уровня, объединяемые впоследствии в более крупные корпорации имеют институционально-организационную структуру холдингового типа.

Холдинговая компания, будучи центром холдингового объединения, в силу владения преобладающей долей участия в уставных капиталах и иных обстоятельствах прямо или косвенно (через третьих лиц) оказывает определяющее влияние на принятие решений другими членами холдинга (группы).

В правовых проблемах управления в холдинге, важно отметить два существенных обстоятельства. Во-первых, здесь имеется несколько организаций, хотя и представляющих собой экономическое единство, но формально сохраняющих статус юридических лиц. Нельзя управлять дочерними обществами путем издания «приказов по холдингу», поскольку никакой организационно-распорядительный документ не может перешагнуть «административные границы» юридического лица. Во-вторых, основополагающей нормой гражданского законодательства является положение, что юридическое лицо приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы управления (п.1 ст. 53 ГК РФ), а не органы управления другого юридического лица, даже если это органы основного общества, осуществляющего управление дочерним. Только в предусмотренных законом случаях юридическое лицо может приобретать гражданские права и принимать на себя гражданские обязанности через своих участников (п.2 ст. 53 ГК РФ). К числу таких особых случаев относится реализация полномочий общего собрания акционеров (участников) в «компании одного лица», т.е. в хозяйственном обществе, 100% уставного капитала которого принадлежит основному (материнскому) обществу. Еще одним исключением из общего правила, установленного в п. 1 ст. 53 ГК РФ, является ситуация, связанная с передачей полномочий единоличного исполнительного органа хозяйственного общества управляющей организации. В этом случае от имени управляемого общества также будет действовать орган управления другого юридического лица – единоличный исполнительный орган (директор) коммерческой организации, выполняющей функции единоличного исполнительного органа управляемого общества.

Два этих случая являются особыми, не изменяющими общего правила, что юридические лица, включая дочерние хозяйственные общества, действуют через свои органы управления.

Таким образом, любые решения органов управления основного общества: приказ генерального директора, решение совета директоров или общего собрания акционеров «напрямую» не могут применяться в дочерних обществах, пока они не являются решениями компетентных органов управления дочернего общества.[2]

Классическими правовыми механизмами управления участниками холдинга, основанного на владении контрольным пакетом акций (долями участия в уставном капитале), является назначение единоличного исполнительного органа.

Механизмы доведения решений и указаний головной компании до «дочерних» и «внучатых» обществ следующие:

1) Традиционные: в соответствии с Федеральным законом РФ «Об акционерных обществах» через решения советов директоров дочерних обществ, в которых заседают представители головной компании. В общем случае, когда состав органов управления головного и дочерних обществ не пересекается, этот механизм не удобен, т.к. постоянно запаздывает и для проведения решений сверху в дочерних обществах необходимо постоянно собирать Совет директоров дочерних обществ).

Для решения этой проблемы могут рассматриваться следующие два метода, так называемой организационно-должностной интеграции.

2) Метод мультидиректората

Мультидиректорат – это направленное воздействие «сверху-вниз», т.е. когда ведущие менеджеры основного общества входят в состав советов директоров дочерних обществ. Весьма распространенным является случай, когда генеральный менеджер основного общества является председателем совета директоров дочерних. Модель «мультидиректората» позволяет осуществлять в дочерних обществах основные функции менеджмента со стороны основного и является эффективным инструментом контроля за их деятельностью.

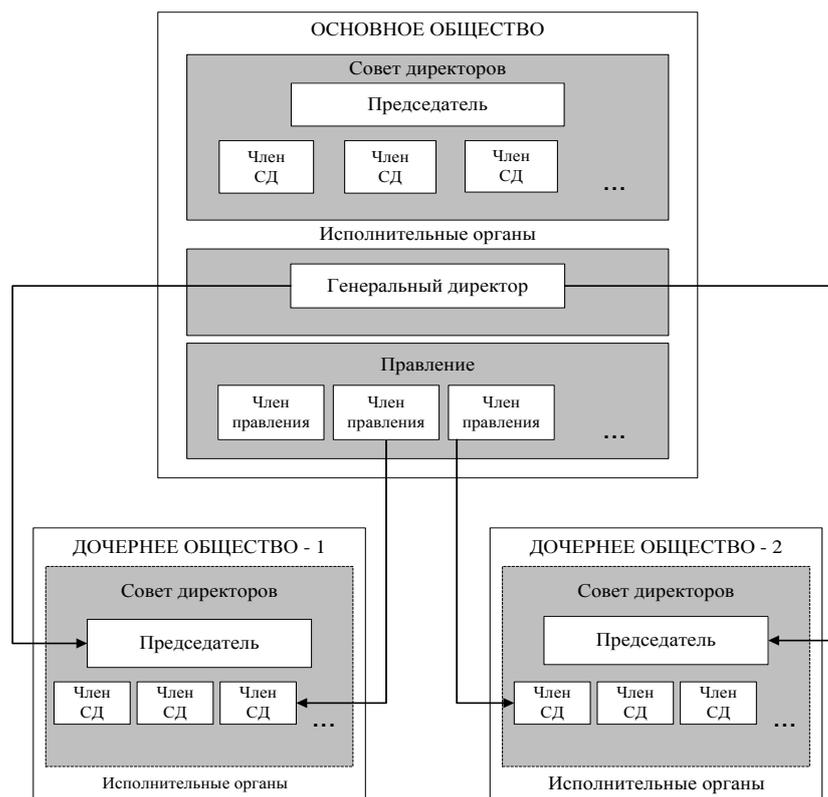


Рис. 1. Организационно-должностная интеграция в форме «мультидиректората»

3) Метод двойного мандата

Метод заключается в том, что директор дочернего общества является членом правления основного общества и тем самым имеет возможность получать указания непосредственно от директора основного общества. С другой стороны директор основного общества является председателем совета директоров дочернего и может давать прямые указания директору дочернего, как представитель собственника. Таким образом, «пара директор дочернего и директор основного общества» находятся в юридически оформленных отношениях начальника и подчиненного и вопросов с выполнением оперативных поручений и указаний не возникает.

Метод двойного мандата может распространяться и на других менеджеров материнских и дочерних компаний по отдельным направлениям деятельности (производство, кадры, финансы и т.д.)

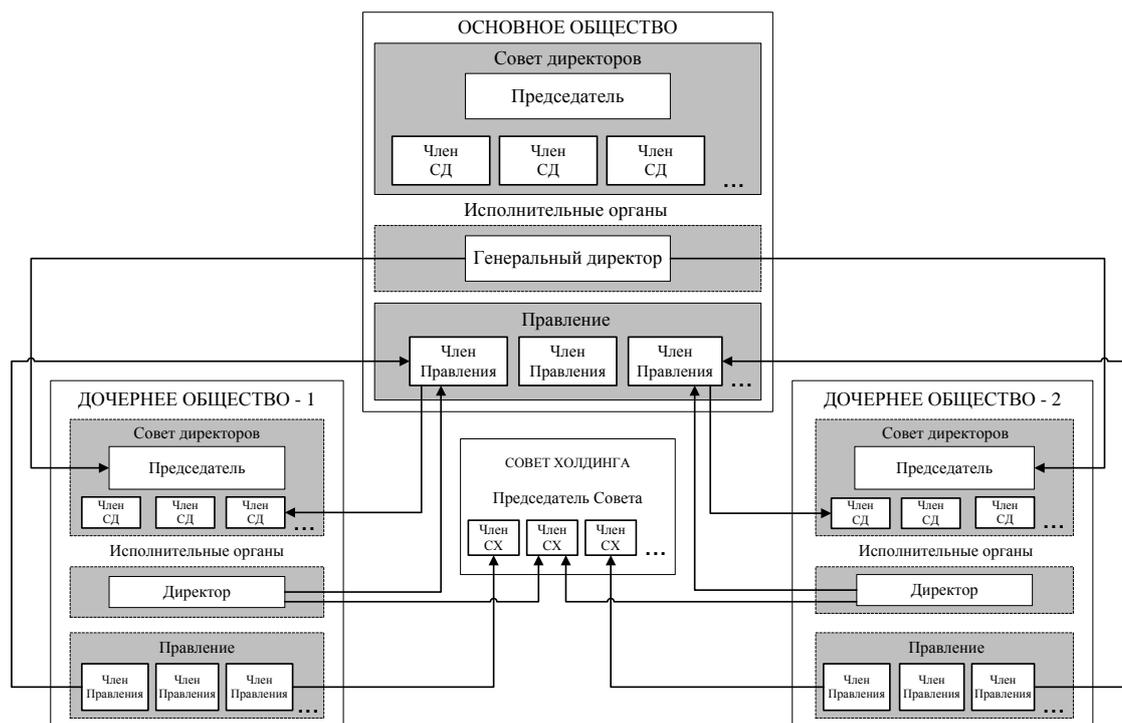


Рис. 2. Организационно-должностная интеграция в форме «двойного мандата» [3]

Однако следует отметить, что данные схемы в некоторых моментах противоречат действующему законодательству Российской Федерации. В дальнейшем планируется на основе данных схем разработать методы организационно-должностной интеграции, отвечающие нормам действующего законодательства РФ.

Рассмотрим типовую схему взаимодействия органов управления акционерными обществами в корпорации холдингового типа (рис. 3).

Совет директоров и генеральный директор «ОАО-1» (основного общества) назначается соответствующими государственными органами управления (Правительство РФ, Роскосмос, Росимущество), в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие РФ в управлении открытыми акционерными обществами («золотой акции»).

В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», в случае если 100% акций «ОАО-2» (дочернего общества) принадлежат «ОАО-1» (основному обществу) решения по формированию совета директоров и назначению генерального директора «ОАО-2» (дочернего общества) принимает совет директоров «ОАО-1» (основного общества), а назначает (подписывает документ о назначении) генеральный директор «ОАО-1» (основного общества).

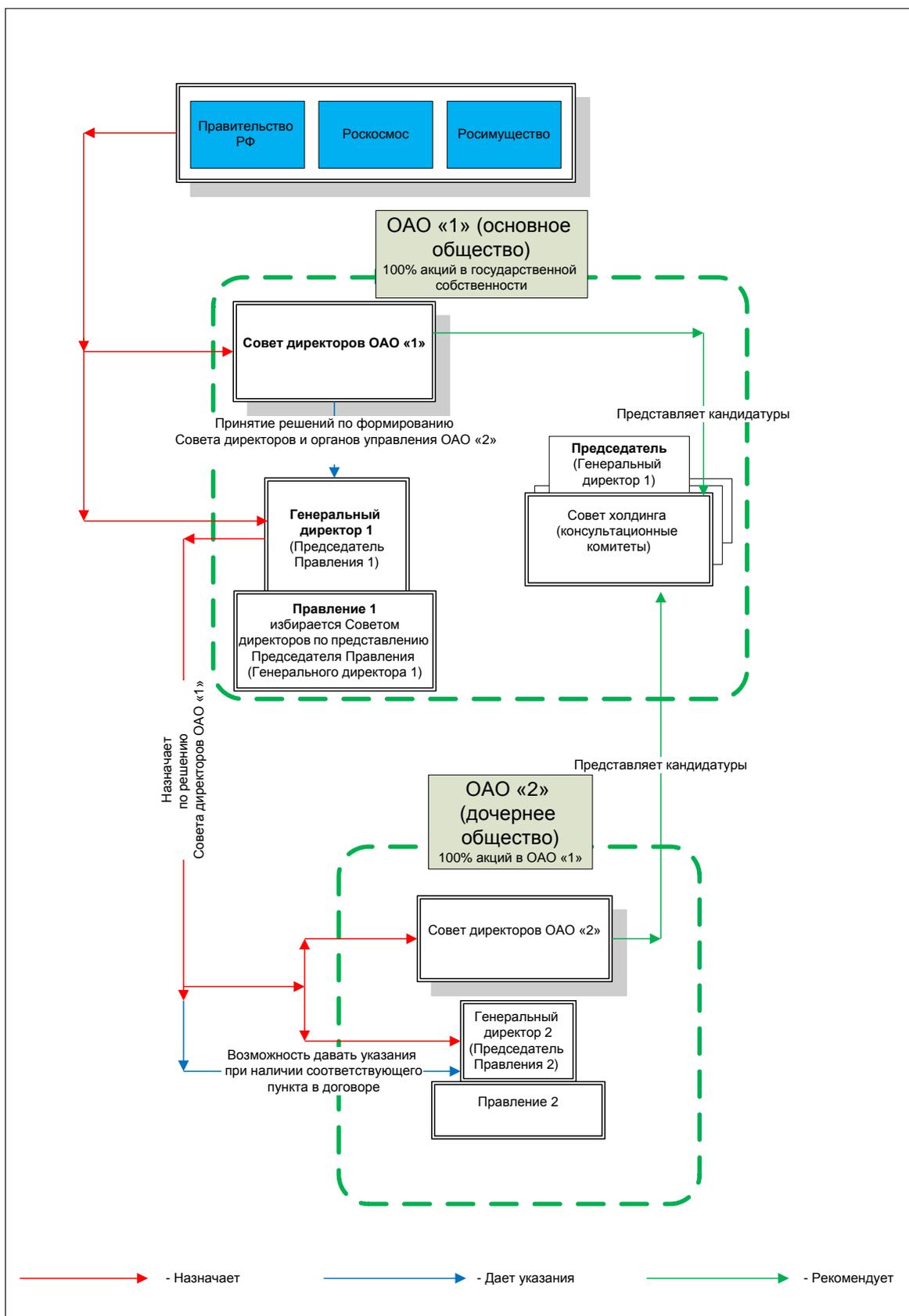


Рис. 3. Схема взаимодействия органов управления акционерными обществами в корпорации холдингового типа

В вертикально интегрированном холдинге, члены которого связаны технологической зависимостью, совместным ведением бизнеса, возникает необходимость совместного обсуждения наиболее важных вопросов и координации предпринимательской деятельности участников. Поскольку холдинг представляет собой не юридическое лицо, а их объединение, такое объединение не может иметь органы управления в их традиционном понимании как органы управления юридического лица. Получается, что правовой формы координации деятельности участников холдинга, обеспечивающей совместное обсуждение и решение вопросов, не существует. Таким образом, важнейшее преимущество холдинга - способность юридически независимых лиц осуществлять согласованную предпринимательскую политику, не имеет процедурной формы реализации.

Для решения этого вопроса в холдинге необходимо создание «групповых» структур, обеспечивающих управление предпринимательским объединением как комплексом. Такие коллективные структуры могут именоваться, например, советом холдинга, коллегией холдинга, экспертным советом холдинга и т.д. Такой Совет создан и функционирует в ОАО «Корпорация «Российские космические системы». Эта структура призвана решать наиболее значимые вопросы организации деятельности холдинга, определять стратегию его развития; его создание направлено на активизацию участия директоров и топ-менеджеров дочерних обществ в управлении холдингом, что в значительной степени увеличивает эффективность исполнения принятых решений.

Совет холдинга формируется по представлению советов директоров основного и дочерних обществ, и утверждается председателем Совета холдинга, т.е. генеральным директором основного общества. Необходимо отметить, что решения, принимаемые Советом холдинга носят рекомендательный характер для каждого участника холдинга, т.е. для их советов директоров и должны быть реализованы через решения советов директоров дочерних обществ.

Правовое регулирование Совета холдинга осуществляется Положением о Совете холдинга, утверждаемом компетентными органами управления каждого хозяйственного общества - члена холдинга. В состав Совета холдинга входят полномочные представители всех его членов.

Решения Совета холдинга, который управляет не юридическим лицом, а группой организаций, не являющейся юридическим лицом, носят рекомендательный для каждого члена холдинга характер. Решения Совета холдинга должны быть реализованы посредством последующего принятия решений полномочными органами управления хозяйственных

обществ, входящих в состав холдинга. Принятие таких решений обеспечивается наличием, как правило, контрольного влияния основного общества в органах управления дочерних обществ.

Анализ функционирования в российских компаниях советов холдингов, решения которых носят рекомендательный характер, показывает, что их образование весьма полезно для создания корпоративных систем управления. Возможность совместного, с участием представителей всех участников холдинга, рассмотрения важнейших вопросов стратегического развития, инвестиционной, кадровой, технологической и прочей политики предпринимательского объединения способствует повышению синергетического эффекта, обеспечивает своевременную информированность и учет интересов всех дочерних хозяйственных обществ.

В ситуации абсолютного отсутствия законодательных актов, регулирующих вопросы внутрихолдинговых взаимоотношений, существенное значение приобретает такой способ управления в холдинге, как создание внутри холдинга единого и особенного правового пространства, когда участники холдинга через компетентные органы управления основного общества и дочерних хозяйственных обществ (как правило советы директоров) в пределах диспозитивных норм законодательства вправе принимать документы, регулирующие внутренние взаимоотношения участников объединения.

Также формой корпоративного контроля основным обществом деятельности дочерних является избрание представителей основного общества в состав ревизионных комиссий дочерних обществ и активизация деятельности этих комиссий.[4]

Механизмы внутрихолдингового управления могут по-разному использоваться в конкретных холдингах ракетно-космической промышленности, а также внутри холдинга для разных дочерних предприятий. Выбор конкретных подходов управления головной организации ИС по отношению к управлению тем и/или иным предприятием, входящим в интегрированную структуру определяется «уровнем жесткости», а также выбором соответствующего подхода и механизма управления (рис. 4).

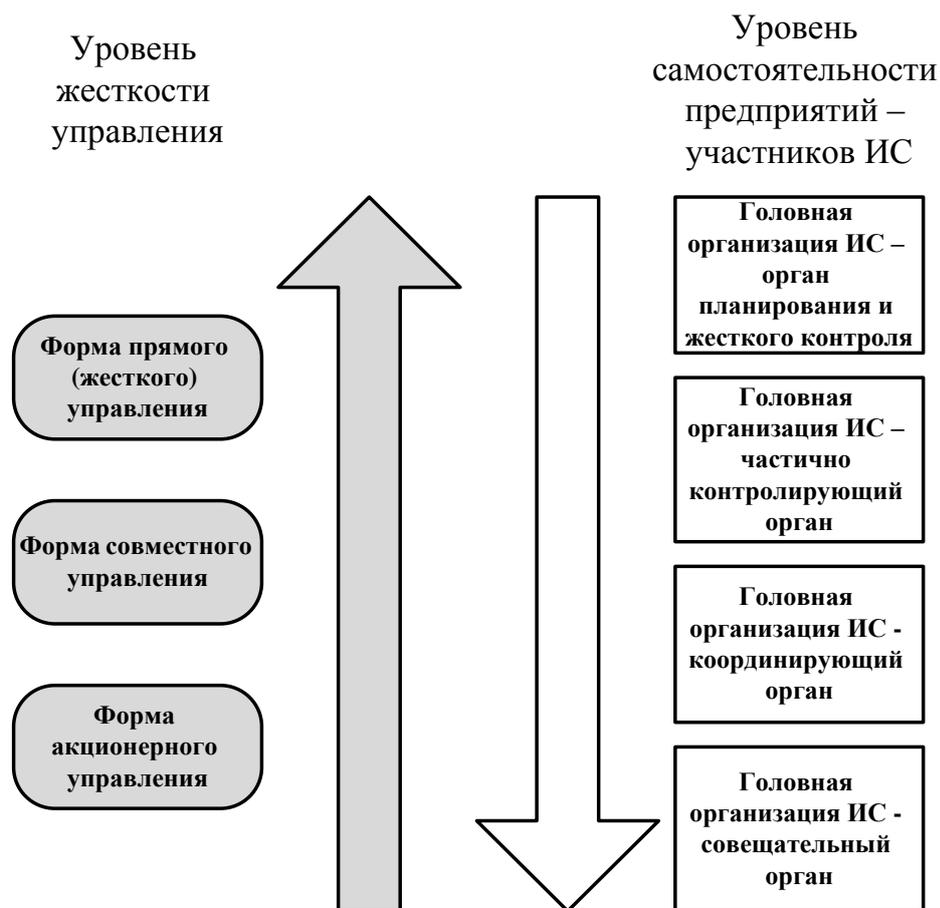


Рис. 4. Уровень жесткости управления в интегрированных структурах.

Как правило, выбор подходов разной «жесткости» управления обусловлен спецификой выпускаемой продукции. Можно сочетать «жесткие» методы по одному бизнес-направлению и «мягкие» по другому. Например, для корпораций ракетно-космической промышленности, имеющих большой объем государственного оборонного заказа больше подходит модель прямого (жесткого) управления.

В настоящее время в оборонно-промышленном комплексе страны преобладают (и в РКП – как его части) интегрированные структуры холдингового типа с возложением функций головной компании на ведущее (финальное) предприятие создаваемой структуры.

Схема управления корпорацией формируется с учетом общих требований, предъявляемых к холдингам. Каждое предприятие, входящее в состав корпорации, должно сохранить хозяйственную самостоятельность и возможность функционировать при выполнении заключенных договоров как самостоятельно, так и в кооперации с другими предприятиями. Поэтому в соответствии с предлагаемой схемой предприятиям–исполнителям договоров на поставку продукции (оказание услуг) по профильным направлениям деятельности корпорации рекомендуется согласовывать свои решения с

головной компанией корпорации, а имеющиеся деловые и финансовые обязательства по другим направлениям деятельности рекомендуется реализовывать в рамках заключенных договоров самостоятельно.

Кроме того, создаваемая схема управления должна обеспечивать, с одной стороны, сохранность управления профильной деятельностью корпорации, то есть возможности для государства по осуществлению государственной политики в сфере своей ответственности, а с другой - обеспечивать руководящим органам корпорации необходимый уровень самостоятельности (финансовой, экономической, производственной) в решении поставленных перед ними задач. Функции государства, как собственника распространяются лишь на головную компанию, и не распространяются на ее дочерние общества, если в них нет доли акций принадлежащих государству (как реализовано практически во всех интегрированных структурах ракетно-космической промышленности). С учетом этих положений должен формироваться персональный состав органов управления корпорацией.[5]

Важнейшее значение при построении схемы и органов управления корпорации имеет распределение функций управления по иерархическим уровням (уровням управления), то есть, между советом директоров корпорации, дирекциями, правлением и головными компаниями интегрированных структур – субхолдингов.

Разделение полномочий между головной компанией корпорации, исполнительными органами входящих в корпорацию интегрированных структур и предприятиями - членами строится на следующих принципах:

- вопросы тактического управления и управления производственной деятельностью предприятий находятся в компетенции исполнительных органов предприятий и субхолдингов;

- вопросы стратегического управления и кооперации находятся в компетенции головной компании корпорации. При этом централизованным управлением головной компании корпорации не затрагиваются текущие вопросы организации производственной деятельности дочерних предприятий.

К централизуемым в головной компании холдинга РКП функциям управления (в рамках договорных отношений с дочерними обществами) относятся:

- 1) определение приоритетных направлений инвестиций и контроль эффективного их использования;

- 2) определение приоритетных направлений научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и контроль их реализации;
- 3) сводное финансовое, экономическое, технико-технологическое планирование;
- 4) организационное проектирование и создание корпоративных механизмов управления, одобрение организационной структуры входящих в состав корпорации (холдинга) интегрированных структур, субхолдингов;
- 5) составление сводной отчетности и бухгалтерского баланса;
- 6) методическое руководство вопросами подбора, обучения и повышения квалификации работников, аттестации и ротации персонала; формирование кадрового резерва корпорации;
- 7) правовое обеспечение участников корпорации, защита прав и интересов предприятий, акционеров и персонала, организация договорной и претензионно-исковой работы;
- 8) мониторинг систем управления качеством предприятий - участников;
- 9) контроль организации охраны труда;
- 10) обеспечение экономической безопасности, в том числе, охраны коммерческой тайны и конфиденциальной информации о деятельности корпорации и каждого входящего в ее состав участника;
- 11) формирование имиджа корпорации, рекламная деятельность.

Степень централизации указанных функций и детализация их исполнения зависят от конкретных условий, в том числе от территориальной удаленности предприятия от головной компании корпорации и функциональных взаимосвязей отдельных предприятий внутри корпорации.

Централизованные функции управления в холдингах РКП осуществляются на основании генеральных договоров между головной компанией корпорации или головными компаниями интегрированных структур и каждым предприятием, входящим в состав корпорации, а также отдельных договоров о предоставлении услуг (выполнении работ), заключаемых между предприятиями.

Для выполнения централизованных функций управления, как указано выше, должны быть сформированы специальные органы управления и выработки решений (совет корпорации и его комиссии).

Целесообразно предусмотреть перераспределение функций, которые могут быть отнесены к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров ОАО, в пользу

последнего. Это позволит укрепить вертикаль управления интегрированными структурами и корпорацией в целом через расширение полномочий советов директоров.

В частности, к компетенции совета директоров основного общества корпорации могут быть отнесены следующие функции:

- образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и убытках общества;
- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- использование резервного фонда и иных фондов общества.

Все это позволит головной компании корпорации (холдинга) сохранить необходимый контроль за деятельностью предприятий – участников, обеспечить безусловное выполнение госзаказа.

В зоне ответственности правления основного общества корпорации находятся вопросы координации программ деятельности корпорации и корпоративных финансов. В составе основного общества целесообразно предусматривать подразделения (департаменты) по координации программ деятельности и исполнения госзаказа, корпоративным инвестициям, финансам и экономике, внешним связям, а также по корпоративному развитию (с аналитическим центром и центром информационных технологий).

Для решения таких задач, как разработка и реализация единой научно-технической политики корпорации, научно-техническое руководство, подготовка предложений по диверсификации производства, программам техперевооружения и т.д., совет директоров основного общества корпорации РКП как правило формирует НТС (научно-технический совет) из числа научных работников и специалистов головной компании корпорации и предприятий - участников, а также представителей сторонних заинтересованных организаций. НТС работает в тесном сотрудничестве со всеми научно-техническими подразделениями предприятий корпорации, реализует свою компетенцию посредством обсуждения вопросов на заседаниях и вынесения их на рассмотрение совета директоров основного общества корпорации.

В процессе реализации головной компанией перечисленных функций формируются новые конкурентные преимущества корпорации, базирующиеся на:

- единой корпоративной стратегии, в рамках которой концентрируются финансово-инвестиционные и корпоративные усилия;

- системной организации управления корпорацией как единым хозяйственным механизмом и балансе интересов всех участников холдинга.

Главной задачей головной компании корпорации на начальном этапе ее функционирования является корпоративное строительство, которое достигается путем разработки и принятия советом директоров основного общества корпорации и советами директоров дочерних обществ соответствующих положений и формирование персонального состава полномочных и квалифицированных органов управления корпорации.[6]

Приведенные методы построения системы корпоративного управления в интегрированных структурах ракетно-космической промышленности России являются важным шагом на пути к реализации федеральной космической программы, других федеральных целевых программ, заказчиком которых является Федеральное космическое агентство.

Следует отметить, что одной из важных задач совета директоров основного общества интегрированной структуры является формирование эффективно работающей команды сотрудников, находящейся на ключевых должностях головной компании и дочерних обществ, разделяющей цели, миссии и задачи интегрированной структуры, способной формировать и принимать эффективные решения поставленных государством глобальных задач.

Заключение

В статье описан механизм корпоративного управления в интегрированных структурах холдингового типа ракетно-космической промышленности России. Проанализировано действующее законодательство Российской Федерации в части правового регулирования холдингов. Рассмотрена типовая схема взаимодействия органов управления акционерными обществами в корпорации холдингового типа с находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами («золотой акции»).

Механизм корпоративного управления описанный в данной статье, может быть внедрен в интегрированные структуры холдингового типа ракетно-космической промышленности России, где и проверится его эффективность.

Библиографический список

1. Бильманн Вольфганг. Основы управления предприятием / Пер. с нем. В.А. Антонова. Москва, 2002. – 357 с.
2. Батаева Б.С. Корпоративное управление: Направления совершенствования. Москва, 2002. – 403 с.
3. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно-практ. издание. Москва: Волтерс Клувер, 2008. – 648 с.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. Москва, 2008. – 678 с.
5. Пахомова Н.Н. Основы теории корпоративных отношений (правовой аспект). Екатеринбург, 2004. – 459 с.
6. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. Москва, 2004. – 425 с.

Сведения об авторах

Афанасьев Михаил Васильевич, начальник центра ФГУП «Организация «Агат», к.э.н.; тел. +7 (499) 251-03-84; e-mail: agat300@roscosmos.ru

Данилочкина Надежда Григорьевна, профессор Московского авиационного института (национального исследовательского университета), д.э.н., тел. + 7 (903) 722-01-93; e-mail: nadanilochkina@yandex.ru

Милованов Павел Дмитриевич, аспирант Московского авиационного института (национального исследовательского университета), тел. +7 (916) 355-72-49; e-mail: pmilovanov@mail.ru

Ряпухин Анатолий Вячеславович, аспирант Московского авиационного института (национального исследовательского университета), тел. +7 (910) 425-69-68; e-mail: anatol-06@bk.ru