

ИССЛЕДОВАНИЕ ТИПОЛОГИИ И ПРИЧИН СОЗДАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ

В данной статье нами будет в целом уточнено понятие управляющей компании, рассмотрены основные причины передачи полномочий исполнительных органов обществ управляющим компаниям и приведены типы управляющих компаний.

Возможность использования управляющих компаний определена действующим российским законодательством – Федеральными законами «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Законодательство определяет управляющую организацию как коммерческую организацию, которой по решению общего собрания акционеров могут быть переданы по договору полномочия исполнительного органа акционерного общества.

Говоря простым языком, привлечение управляющей компании – это смена генерального директора физического лица юридическим лицом.

Процедура передачи полномочий исполнительного органа общества управляющей компании с точки зрения действующего законодательства относительно проста и достаточно регламентирована ст. 69 Федерального закона №208-ФЗ от 26.12.95 «Об акционерных обществах». При этом отличия в корпоративных процедурах по назначению генерального директора и передаче полномочий исполнительного органа общества управляющей компании хотя и имеют некоторые различия, однако на практике могут быть осуществлены достаточно просто.

Полномочия управляющей компании по отношению к управляемому обществу определяются уставом этого общества. Управляющая компания осуществляет права и исполняет обязанности генерального директора Общества в том объеме и с теми ограничениями, которые определены уставом Общества и договором между Обществом и управляющей компанией.

Необходимо отметить, что привлечение управляющей компании для управления обществом не требует изменения Устава, а также получения специальных лицензий и разрешений (как это требуется, например, для доверительных управляющих, управляющих компаний паевого инвестиционного фонда или негосударственного пенсионного фонда). По нашему мнению, это является дополнительным преимуществом при использовании данного механизма в современной корпоративной практике.

Передача полномочий исполнительных органов общества управляющей компании в каждом отдельном случае может определяться рядом причин. Так, например, основными целями и задачами ОАО «Управляющая компания Волжский гидроэнергетический каскад» является оптимизация структуры управления гидроэлектростанциями Волжско-камского бассейна

путем внедрения и отработки новых форм и технологий управления однотипными объектами и ускоренная подготовка ГЭС к работе в новых рыночных условиях.

Учитывая, что современная теория управления еще не содержит значительно проработанных исследований в данной области, авторы заострили свое внимание на практических исследованиях причин бурного использования управляющих компаний в энергетике России. При этом мы также попытались спрогнозировать потенциальные причины создания управляющих компаний на ближайшую перспективу (см. рис. 1.).



Рис. 1. Причины создания управляющих компаний

Таким образом, использование управляющих компаний происходит (или может происходить) по следующим причинам:

1. Обеспечение информационной прозрачности и инвестиционной привлекательности компаний

Анализ практики работы крупнейших корпораций показывает, что в настоящее время капитализация компаний во многом определяется уровнем доверия инвесторов к менеджменту, прежде всего генеральному директору.

Известно много примеров, когда рынок ценных бумаг позитивно реагировал на назначение эффективной управленческой команды, что приводило к росту акций корпораций.

В этой ситуации передача полномочий исполнительного органа управления Общества эффективной управляющей компании может повлиять на капитализацию и инвестиционную привлекательность корпорации.

Ключевой фактор успеха такой стратегии – неаффилированность управляющей компании по отношению к основному акционеру компании. Миноритарные акционеры и потенциальные инвесторы должны понимать, что управляющая компания выполняет не политический заказ какой-либо стороны, а действует исключительно в интересах Общества.

Важным является то, что действия юридического лица – управляющей организации представляются более контролируемыми, процедура принятия решений – более прозрачной по сравнению с аналогичными действиями физического лица – генерального директора. Ответственность управляющей компании несоизмерима с ответственностью генерального директора, таким образом, права акционеров становятся более защищенными.

В этой ситуации политика управляющей компании должна быть направлена на обеспечение максимальной информационной прозрачности как непосредственно самой себя, так и Общества переданного ей в управление.

Особую роль в данной ситуации может играть передача полномочий исполнительного органа управления Общества иностранной Управляющей компании с признанным рейтингом. По нашему мнению это позволит повысить доверие иностранных инвесторов к российскому рынку ценных бумаг и обеспечит привлечение инвестиций.

Именно этой стратегии придерживается РАО «ЕЭС России» провозгласив возможность привлечения иностранных управляющих компаний для управления создаваемыми оптовыми генерирующими компаниями.

2. Управление процессами реформирования компаний (управление слияниями и поглощениями)

Основная причина массового создания управляющих компаний в энергетике сегодня состоит в использовании данного инструмента в качестве активного субъекта преобразований. Согласно принятой концепции реформирования электроэнергетики России реформа будет проводиться в два этапа:

- Организационное разделение АО-энерго по видам деятельности на генерирующие, сетевые, сбытовые и сервисные компании.
- Межрегиональная интеграция созданных бизнесов, прежде всего генерирующих и сетевых компаний.

На первом этапе также проводятся мероприятия по созданию Федеральной сетевой компании (ФСК), системного оператора (СО) и оптовых генерирующих компаний.

В данных процессах управляющая компания может играть роли «распиловщика» и «сборщика».

В применяемой терминологии «распиловщик» - это управляющая компания, отвечающая за процесс реорганизации компании и обеспечивающая непрерывность производственного процесса до момента межрегиональной интеграции. В соответствии с базовым вариантом реформирования АО-энерго, роль такой Управляющей компании играет, как правило, реорганизованное АО-энерго, которому передаются полномочия исполнительных органов управления созданных в процессе реформирования компаний.

«Сборщик» - это управляющая компания, обеспечивающая процесс создания межрегиональных субъектов рынка. При использовании данного вида управляющей компании происходит первоначальная интеграция объектов на уровне единой системы управления (путем передачи полномочий исполнительного органа управления Обществ одной управляющей компании) с

последующим объединением компаний на уровне собственности. Управляющая компания «сборщик» при достижении целевого состояния по интеграции проекта может трансформироваться в субъект рынка.

Реальным примером применения данного вида управляющей компании является ОАО «Управляющая компания Волжский гидроэнергетический каскад», которое создавалось для обеспечения создания Оптовой гидрогенерирующей компании.

Ключевыми факторами успеха деятельности управляющих компаний в сфере реформирования являются наличие успешного менеджмента, знание целей и задач реформирования, ориентация на осуществление изменений, возможность приходить к согласию с интересантами изменений (акционеры, местные власти, крупные потребители и пр.).

3. Финансовое оздоровление

Анализ причин массовой передачи полномочий исполнительных органов управления АО-энерго Управляющим компаниям показывает, что данный процесс, как правило, был вызван кризисным состоянием региональных энергетических компаний.

Кризисное состояние АО-энерго, передаваемых под управление Управляющим компаниям, было обусловлено наличием фактов ареста имущества и вывода активов, значительным уровнем кредиторской и дебиторской задолженности, необоснованно низкими тарифами, несоблюдением нормативов запасов топлива, отсутствием реально работающих программ по сокращению издержек, низким уровнем сбора денежных средств за отпущенную энергию, а также отсутствием современных технологий управления.

По нашему мнению предпосылками создания таких управляющих компаний как ОАО «Дальневосточная энергетическая управляющая компания», ООО «ЕСН Энерго», ОАО «Кавказская энергетическая управляющая компания», ОАО «Северная энергетическая управляющая компания» в потенциально кризисных регионах Северного Кавказа, Дальнего Востока и Севера были именно эти причины.

4. Смена прежнего топ-менеджмента компаний

Инструмент управляющей компании может использоваться при стратегии замены неэффективного менеджмента компаний. Назначение известной управляющей компании, имеющей высокий рейтинг, может гарантировать акционерам повышение эффективности бизнеса.

Преимущество данной схемы в отличие от традиционного назначения генерального директора заключается в том, что при передаче полномочий исполнительного органа управления Общества акционеры могут быть уверены в смене всего топ-менеджмента компании, а не только одного лица.

5. Повышение мотивации менеджмента

Во многом неудовлетворительная социально-экономическая ситуация в региональных АО-энерго объясняется ограничением экономической заинтересованности менеджмента компании. Это выражено как в непрозрачности механизмов премирования, так и действующей системе оплаты труда в холдинге РАО «ЕЭС России».

Использование механизма управляющей компании позволяет решить вышеперечисленные проблемы.

Управляющая компания получает вознаграждение от Общества на основании договора, в котором определяются критерии вознаграждения Управляющей компании за эффективность работы. К таким критериям, как правило, относят процент от полученной Обществом прибыли или роста чистых активов компании.

При этом в каждом отдельном случае система показателей вознаграждения Управляющей компании должна отражать задачу, под решение которой используется данный инструмент. Например, для компании «распиловщика» в качестве показателей эффективности может использоваться достижение целевого состояния проекта по реформированию – государственная регистрация отчетов о выпуске ценных бумаг новых обществ.

6. Опыт эффективного менеджмента

Анализ практики работы управляющих компаний в энергетике России показывает, что их формирование производится на основе наиболее эффективного менеджмента, что позволяет распространить этот опыт и на новые общества. Данная причина использования управляющих компаний наиболее актуальна для российской действительности, характеризующейся острым дефицитом высококвалифицированных менеджеров.

Основная концепция повышения эффективности АО-энерго при передаче их в управление Управляющим компаниям состоит в создании юридически корректного механизма, позволяющего использовать положительный опыт эффективных менеджерских команд.

Практика показывает, что передача Общества под управление Управляющей компании позволяет провести совершенствование системы управления компании с использованием современных технологий управления (бизнес-планирования, бюджетирования, управленческого учета).

7. Независимость от региональных органов власти

Все чаще органы региональной власти используют различные нелегитимные способы для обеспечения влияния на АО-энерго. В качестве основного инструмента такого влияния выступает зависимость региональных энергетических комиссий (РЭК) от исполнительной власти субъектов РФ и возможность установления тарифов. Также могут быть использованы внеплановые проверки налоговых и иных контролирующих органов, требования оплаты различного рода благотворительных взносов, затягивание сроков регистрации новых юридических лиц, сделок и пр.

Все это приводит к острому конфликту между интересами региональных органов власти и акционерами АО-энерго (прежде всего РАО «ЕЭС России»).

В этих условиях обеспечить независимость АО-энерго от региональных органов власти возможно путем передачи его в управление Управляющей компании, зарегистрированной и географически расположенной в другом регионе. Поэтому в соответствии с современной тенденцией перераспределения административно-управленческих функций в пользу Федеральных

округов логичнее производить регистрацию управляющих компаний в столицах округов.

8. Ответственность управляющей компании

В соответствии со ст. 71 Федерального закона «Об акционерных обществах» единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор) и (или) члены коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), а равно управляющая организация или управляющий несут ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием).

Понятно, что члены исполнительного и (или) коллегиального органа, будучи физическими лицами, могут нести ответственность перед обществом в очень ограниченных пределах. Поэтому с позиции минимизации рисков действий исполнительного органа управления в разрез интересов общества, явными преимуществами обладает инструмент управляющей компании.

Для акционеров Общества назначение Управляющей компании с достаточной величиной активов будет являться определенным раем гарантией, что управляющая при осуществлении своих полномочий будет действовать исключительно в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно.

9. Обеспечение легитимных способов административного управления дочерними обществами в холдинговых структурах

Традиционная схема управления дочерними обществами опирается только на корпоративные процедуры – механизмы Общих собраний акционеров и Советов директоров.

Как правило, данных инструментов для обеспечения полноценного контроля деятельности дочерних обществ бывает недостаточно и на практике часто встречаются случаи, когда основное общество выстраивает или пытается выстраивать отношения со своими дочерними обществами в рамках прямого административного управления. Для обеспечения легитимности данной схемы, например, в контракт с генеральным директором дочернего общества вносится положение о соблюдении приказов и распоряжений основного общества.

Данная ситуация противоречит действующему акционерному законодательству и встречает противостояние со стороны миноритарных акционеров дочерних обществ.

Решение данной проблемы достаточно просто разрешается с использованием механизма управляющей компании. Основное общество проводит на общем собрании акционеров дочернего общества решение о передаче полномочий исполнительного органа управления общества Управляющей компании, подконтрольной материнской компании холдинга. Как правило, для обеспечения данного решения бывает достаточно простого большинства голосов.

Использование данной конструкции позволяет, действуя в рамках законодательства, обеспечивать управления основного общества дочерним через принятие решений советом директоров Управляющей компании. Понят-

но, что процесс формирования Совета директоров Управляющей компании в этой ситуации будет полностью управляемым со стороны Основного общества.

Дополнительным эффектом от использования управляющих компаний в холдинговых структурах является и возможность сокращения персонала холдинга за счет делегирования функций оперативного управления из основного общества в управляющие компании.

Преимущества предложенного механизма появляются в случае передачи в управление Управляющей компании не одного, а нескольких обществ, что вызвано действием различного рода синергий.

10. Синергетический эффект

Достаточно часто синергетический эффект называют правилом « $2+2=5$ ». Суть данного эффекта заключается в возможности получения больших выгод при объединении нескольких объектов, чем если бы эти выгоды получались каждым объектом в отдельности.

Применительно к управляющим компаниям действие данного правила выражается в возникающем широком спектре преимуществ (синергий) при передаче в управление не одного, а нескольких однотипных Обществ.

Получение при использовании управляющей компании синергий может быть вызвано воздействием следующих факторов: экономия управленческих издержек; экономия затрат на маркетинг и проведение научно-исследовательских работ; увеличение размеров рыночной ниши.

Действие эффекта экономии управленческих затрат обусловлено объективными причинами увеличения масштабов. При передаче полномочий исполнительного органа управления Общества управляющей компании возможно сокращение управленческих служб, находящихся в Обществе, что дает значительное сокращение операционных издержек, повышает квалификацию персонала, а также улучшает качество финансового менеджмента и финансового контроля.

Управляющая компания может централизовать обеспечивающие процессы по маркетингу (сбыту), НИОКР, управлению персоналом, управлению собственностью и капиталом. Это даст возможность для оптимизации численности управленческого персонала и как следствие минимизации операционных затрат, переданных под управление Управляющей компании обществ.

Действие всех этих эффектов приводит к повышению общего уровня стратегического управления компанией.

Понятно, что типология управляющих компаний во многом определяется причинами использования данного инструмента, а также задачами, под решение которых осуществляется передача полномочий исполнительного органа общества управляющей компании.

Нами уже были выделены 2 типа управляющих компаний в зависимости от их роли в процессе реформирования энергетики России – «сборщики» и «распиловщики». Поэтому, не останавливаясь более на описании данных типов управляющих компаний, перейдем к другим.

По нашему мнению, особый интерес представляет разделение управляющих компаний на аффилированные с мажоритарным акционером и неаффилированные с ним.

В соответствии с Законом РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» аффилированными лицами признаются физические и юридические лица, способные оказывать влияние на деятельность юридических и (или) физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

Аффилированность управляющей компании по отношению к мажоритарному акционеру Общества, которое передается под управление, может наступать в случае, если мажоритарный акционер имеют право распоряжаться более чем 20% общего количества голосов, приходящихся на акции (вклады, доли), составляющие уставный капитал данного юридического лица. Однако на практике мажоритарный акционер владеет, как правило, 100% голосующих акций управляющей компании.

В тексте уже отмечалось, что использование не аффилированной с основным акционером управляющей компании наиболее целесообразно для решения задач повышения инвестиционной привлекательности и информационной прозрачности общества. Кроме того, данный тип управляющей компании имеет ряд преимуществ и недостатков, на которые хотелось обратить особое внимание.

Основным преимуществом управляющей компании, не аффилированной с основным акционером общества, является возможность четко устанавливать достаточную имущественную ответственность управляющей компании перед обществом. Понятно, что принцип ответственности перед управляемым обществом для аффилированной управляющей компании полностью лишен смысла и, как правило, такие управляющие компании имеют минимальный размер уставного капитала и собственных средств.

Еще одним преимуществом использования не аффилированной управляющей компании является предоставление возможности собственникам общества выбирать управляющую компанию из нескольких претендентов в зависимости от размера ее собственного капитала, профессионализма, репутации и опыта работы.

В то же время не аффилированная управляющая компания не дает возможности для выстраивания механизмов административного управления дочерними обществами в холдинге через внутренние корпоративные процедуры, затрудняет процессы «сборки» и «распилки».

В качестве особого типа управляющей организации выделяются компании, используемые для задач финансового оздоровления. Главной отличительной особенностью таких компаний является совпадение срока исполнения полномочий исполнительных органов общества со сроком реализации программ выхода из кризиса. Другими словами при достижении нормального финансового состояния общества договор с управляющей компанией может быть прекращен.

Для данного типа управляющей компании необходимо выстраивать особую систему вознаграждения, базирующуюся на системе показателей, свидетельствующих о выведении общества из кризиса. К таким показателям можно отнести величину прибыли, кредиторской и дебиторской задолженности, процент сокращения издержек, коэффициенты ликвидности, оборачиваемости и рентабельности.

Управляющие компании могут различаться в зависимости от количества объектов, переданных в управление. Авторы предлагают различать компании, управляющие одним обществом и управляющие несколькими обществами. Такое разделение целесообразно для оценки величины синергетического эффекта, получаемого от использования управляющей компании.

Очевидно, что получение синергий возможно только в случаях управления несколькими однотипными объектами и величина данных синергий прямо пропорциональна количеству обществ, полномочия исполнительных органов управления которых переданы управляющей компании.

Еще одним критерием типологии управляющих компаний является степень централизации управленческих процессов и делегирования полномочий. С этой позиции мы предлагаем различать управляющие компании, которые осуществляют управление через ограничение и через вмешательство.

Управление через ограничения заключается в том, что управляющая компания задает в контролируемых обществах на местах показатели эффективности и осуществляет их мониторинг. Управляющая компания такого типа строит свою стратегию на основе проведения кадрового аудита, назначения на ключевые посты в подконтрольных обществах квалифицированного менеджмента и заключения с ним содержательных контрактов, ориентирующих на конкретные показатели результативности. Штат такой управляющей компании состоит исключительно из топ-менеджмента и аналитических служб. Такой тип схемы управления используется антикризисными управляющими компаниями, так как позволяют безболезненно прекратить договор с ними.

При схеме управления через вмешательство управление основными видами деятельности общества фактически осуществляет управляющая компания. В данной модели управления управляющая компания формирует полноценный аппарат со всеми функциональными службами: финансово-экономическими, корпоративными, кадровыми, производственными, информационными и прочими. При этом соответствующие службы в управляемых обществах ликвидируются. Наибольшую эффективность данная схема имеет для управляющих компаний «сборщиков», так как фактически создает каркас системы управления нового субъекта рынка.

В заключение отметим, что на практике наибольшее распространение получила смешанная модель управления, сочетающая в себе элементы управления через ограничения и вмешательство. При данной модели часть процессов централизуется на уровне управляющей компании, а другие делегируются в управляемые общества.