



## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ И ДОЧЕРНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ КОРПОРАЦИИ

**И. Р. ХАН**

*Балтийская академия  
туризма  
и предпринимательства*

*e-mail:  
khan@lithium.san.ru*

В статье рассматриваются проблемы управления корпоративными формами собственности, проблемы распределения прав, ответственности, прибыли и издержек, а также особенности управления дочерними предприятиями корпорации.

Ключевые слова: управление предпринимательством, корпорации, корпоративная собственность, недвижимость, дочерняя компания.

Понятие «корпорация» давно вошло в научный оборот отечественной экономической литературы. Еще в советское время анализировалась деятельность транснациональных корпораций (ТНК). Вместе с тем, ни в ходе приватизации и переходе к рыночной экономике, ни в более позднее время понятие корпорации не получило официального юридического статуса в России. Одни исследователи к корпоративным организациям относят все коммерческие организации, основанные на членстве, другие – хозяйственные общества и товарищества, третьи – только акционерные общества [3].

Несмотря на неопределенность официального статуса, корпоратизация российской экономики затрагивает почти все основные отрасли хозяйства. Все большее число предприятий вовлекаются в этот процесс. Фирмы приходят к этому разными путями. Одни, будучи небольшими и вновь созданными организациями, не имеющими предыдущего опыта деятельности, занимая новые ниши и сегменты рынка, сталкиваются с ситуацией быстрого роста и неизбежной диверсификацией – как продуктовой, так и географической. Количество управляющих функций возрастает, и предприниматель-владелец заменяется группой управляющих. Они сосредоточиваются на стратегических вопросах и построении корпоративных отношений. Таким образом, функция собственника отделяется от функции управляющего. Другие фирмы, образованные в ходе приватизации существующих предприятий, активно участвуют в интеграционных процессах, расширяясь и укрупняясь.

Корпоративное управление в российских условиях приобрело специфический оттенок: оно используется для обозначения хозяйствующего субъекта, образованного несколькими юридическими лицами (правда, не исключая участия физических лиц). Причем каждое из них можно рассматривать в качестве самостоятельного экономического субъекта, связанного с другими имущественными отношениями, совместным ведением бизнеса, общими целями, интересами, организационной структурой. Другими словами, с одной стороны, корпоративная организация бизнеса является основой надфирменных образований, а с другой – корпорация может рассматриваться в качестве интегрированной структуры и самостоятельного субъекта управления.

Данное обстоятельство, по нашему мнению, требует официального, правового оформления статуса корпораций. В настоящее время сепаратное право, т.е. экономико-правовые отношения, возникающие в недрах корпоративных объединений и оформленные учредительными документами, решениями собраний акционеров, договорными отношениями и распоряжениями менеджеров компаний (корпораций), значительно опережает формирование официального правового поля деятельности корпораций. Эта ситуация порождает негативные последствия в виде передела собственности, рейдерства, противоречивой судебной практики в разрешении правовых коллизий и споров хозяйствующих субъектов.

Следует иметь в виду, что, поскольку корпоративная собственность в России сформировалась в значительной мере не в результате естественного экономического роста на основе трудовых затрат и прибыльных вложений в недвижимость, а на основе юридических ухищрений, принятия сиюминутных законов о преобразовании общенародной (государственной) собственности в частную, то для дальнейшего стабильного функционирования экономики необходимы другие законы – законы длительного действия. В том числе – законы, касающиеся отношений корпоративной собственности и особенно – недвижимой собственности.

Если для правового оформления экономических отношений, возникающих при функционировании вновь созданных материальных и нематериальных активов можно воспользоваться опытом западноевропейских стран, то проблемы земельных отношений и «унаследованной» (благодаря невнятно сформулированному законодательству) недвижимости в виде зданий и сооружений, необходимо вначале разрешить в общетеоретической и, если можно так выразиться, научно-методологической, экономико-правовой плоскости. Некая «амнистия» по итогам приватизации, предлагаемая Российским союзом промышленников и предпринимателей, будет представлять собой попытку абстрагироваться от прошлого, но она абсолютно не даст никаких ориентиров будущего, кроме надежды на новую «амнистию» в очередном витке передела недвижимой собственности крупных акционерных обществ и корпоративных структур.

Для организации процессов строительства и управления жилой недвижимостью корпоративного типа принципиально важно согласовать юридическое понятие собственности с ее организационным строением, а также рассмотреть экономические аспекты управления корпоративной собственностью (рис. 1).

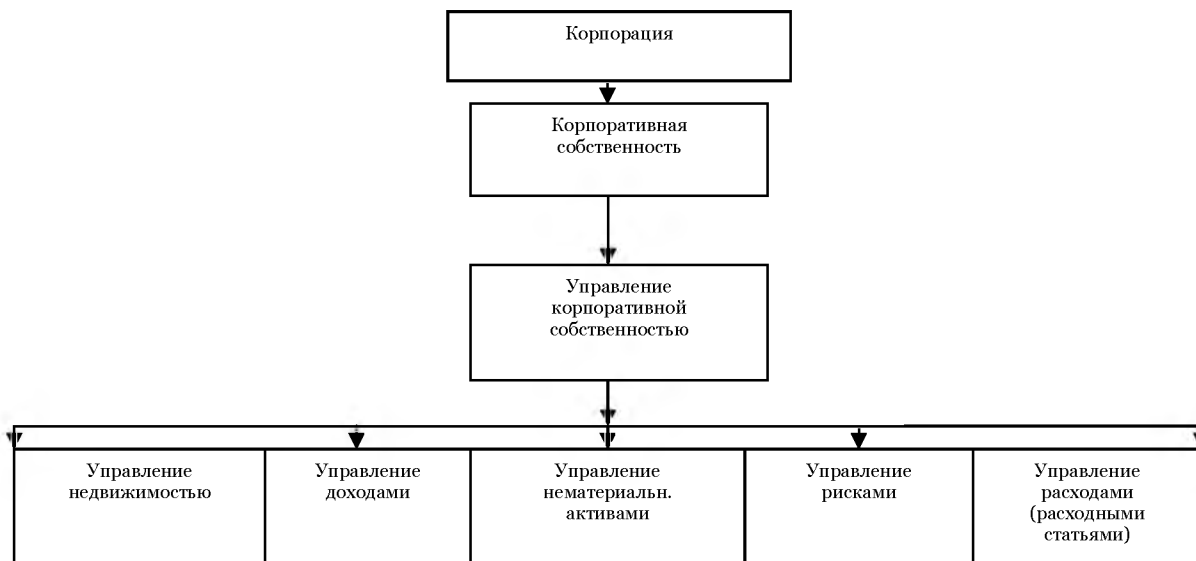


Рис. 1. Экономические аспекты управления корпоративной собственностью

Многие моменты, связанные с этим процессом пока не имеют достаточного теоретического обоснования и требуют проведения широкого круга специальных научных исследований. Для этого, на наш взгляд, необходимо ввести основные понятия и определения, которые будут использоваться в дальнейшем.

Корпоративная собственность, как нам представляется, есть совокупность объектов недвижимости, имущественных прав, работ и услуг, информации и технологий, нематериальных благ и других частей национального богатства, право пользования, владения, распоряжения которыми принадлежит конкретной корпорации.



Объектом корпоративной собственности выступает организационно обособленная часть национального богатства, юридически закрепленная за конкретным собственником или группой собственников.

Объектами корпоративного права собственности (объектами управления) в этом случае выступают:

- недвижимое имущество (здания, сооружения, земельные участки и др.);
- движимое имущество (доли, пай, ценные бумаги, в т.ч. акции и др.);
- денежные средства (валюта и др.);
- долги (дебиторская задолженность);
- информация;
- интеллектуальная собственность и другие результаты интеллектуальной деятельности корпоративных подразделений;

Российские корпорации в своем развитии дошли на настоящий момент до того этапа, когда грамотное и обоснованное управление корпоративной собственностью является неотъемлемым условием успешной и эффективной деятельности. В связи с этим, подробно рассмотрим методологию управления объектами корпоративной недвижимости.

Прежде всего, на наш взгляд, необходимо определить базовые положения системы управления корпоративной собственностью в части объектов недвижимого имущества, базирующиеся на:

- знаниях о составе объектов корпоративной собственности;
- определении рыночной стоимости объектов недвижимости и прав пользования ими;
- создании единого банка данных корпорации обо всех объектах недвижимости;
- полноценной защите имущественных прав корпорации;
- достижении максимальной доходности объектов недвижимости [1].

Цикл управления недвижимостью имеет специфику, определяемую в основном спецификой использования корпоративной недвижимости. На наш взгляд, цикл управления корпоративным недвижимым имуществом может иметь вид представленный на рисунке 2.

На первом этапе необходимо обнаружить и внести в реестр все объекты корпоративного недвижимого имущества. Далее необходимо оценить стоимость и юридическую чистоту объекта. Оценка эффективности проводится для оценки доходов и расходов конкретного объекта. Результаты оценок используются для планирования дальнейшей судьбы объекта. Реализация плана осуществляется путем проведения конкурсов или иных мероприятий по передаче определенных прав на объект, а затем использование этих прав контролируется соответствующими корпоративными органами [2].

Учет и инвентаризация – мероприятия внесения в реестр, структуризация и определения основных характеристик учитываемого имущества. Это отправные точки процесса управления, формирующие предпосылки для определения вариантов дальнейшего использования. В свою очередь процедура инвентаризации может быть представлена в виде последовательности мероприятий, основная цель которых – внесение объекта недвижимости (например, помещения) в корпоративную базу данных и определение возможных вариантов его использования.

Результатом учета и инвентаризации недвижимого имущества является Корпоративный кадастр недвижимости (ККН), представляющий собой единую систему корпоративного учета объектов недвижимости и прав на них.

ККН – совокупность характеристик, которые должны быть актуальными, юридически значимыми, систематизированными и доступными.

ККН обеспечивает корпорации гарантии прав ее структурных подразделений на недвижимость; формирование доходной части консолидированного корпоративного бюджета за счет целесообразного и эффективного использования недвижимого имущества; контроль за состоянием и использованием недвижимости, находящейся в корпоративной собственности.



Рис. 2. Цикл управления корпоративным недвижимым имуществом

Необходимым элементом оценки корпоративной недвижимости выступает планирование вариантов использования недвижимости. Основными вариантами использования объекта недвижимости могут быть:

- отчуждение (продажа, внесение в качестве вклада в уставный капитал создаваемого дочернего предприятия и др.);
- сдача в аренду;
- передача в управление;
- передача в залог.

Общим основанием для планирования проведения любого из перечисленных мероприятий является определение реальной рыночной стоимости объекта недвижимости. Основным критерием отбора варианта является максимальный дисконтированный доход от реализации того или иного варианта использования объекта недвижимости. Однако после выбора варианта дальнейшие мероприятия должны быть направлены на повышение эффективности использования объекта с учетом выбора. Для этого проводится комплекс действий по реализации запланированного варианта.

Реализацию запланированных мероприятий по продаже корпоративной недвижимости целесообразно осуществлять в соответствии с алгоритмом реализации мероприятий. Повышение эффективности использования объекта недвижимости, на наш взгляд, целесообразно осуществлять в виде следующего алгоритма: предпродажная подготовка; проведение открытого конкурса по приобретению запланированных прав; заключение договора на реализацию прав с победителем конкурса; передача прав на объект победителю конкурса.

Цикл управления корпоративным недвижимым имуществом завершается принятием решения о продолжении конкретного использования объекта, причем решение может быть одним из следующих:

- расторжение договора на использование объекта недвижимого имущества ввиду незаконности или неэффективности использования;



- пересмотр условий договора;
- продолжение работы на тех же условиях.

Таким образом, полный цикл управления корпоративной недвижимостью, представленный выше, является наиболее приемлемым способом реализации всех функций корпорации как собственника. Грамотная и четкая реализация всех этапов цикла для всех видов корпоративной собственности позволит, на наш взгляд, повысить эффективность управления корпоративной собственностью.

В процессе корпоративного управления акционеры корпорации могут ставить перед менеджерами различные цели. Приоритет той или иной цели по-разному трактуется в рамках существующей теории фирмы. Наиболее распространено утверждение, что корпорация должна обеспечить максимальный доход ее владельцам. Существуют следующие области максимизации: продажи, прибыль, темпы роста активов и богатство акционеров. Данная теория не объясняет отношений, лежащих в основе управления корпоративной недвижимостью.

В основе максимизации прибыли лежит предположение, что максимизация факторных расходов отдельных хозяйствующих субъектов, в том числе и прибыли, ведет к максимизации всего общественного благосостояния, в частности, владельцев компании.

Однако такая цель часто не способна удовлетворить большинство акционеров. Полученная высокая прибыль может быть полностью израсходована на текущие нужды предприятия. В результате фирма лишится возможности формировать финансовые ресурсы, достаточные для поддержания долгосрочного развития, что в будущем приведет к утрате достигнутых конкурентных преимуществ и к другим сопряженным проблемам. Более того, получение наивысшей прибыли возможно, как правило, в условиях высокого риска, при котором неизбежно ухудшение результатов функционирования предприятия вплоть до банкротства. Поэтому условие максимизации прибыли не может рассматриваться как единственная возможная, хотя и важная цель функционирования предприятия.

Приверженцы максимизации прибыли обосновывают свои умозаключения следующими доводами. Данный критерий отражает результаты деловой активности предприятия: чем выше прибыль, тем существеннее усилия менеджеров по ее достижению. Выручка от всех видов реализации показывает, насколько востребованы потребителями активы предприятия, т.е. характеризует конкурентоспособность предприятия, а значит, и перспективы его деятельности.

Предполагается, что объем всех видов реализации отражает в себе, помимо названного, все положительные изменения, происходящие в компании, в том числе в сфере инвестиций и инноваций. Критерий максимизации прибыли обосновывается еще и тем, что выражает интересы не только владельцев компании, но и ее менеджеров, которые сопоставляют свое положение в обществе с размерами доходов своего предприятия, а не с его физическими параметрами.

Однако такая цель практически не увязана с экономией на издержках. Например, рост затрат по обеспечению дополнительных продаж может обгонять рост доходов от реализации, что снижает прибыль и возможности формирования необходимых финансовых ресурсов. По аналогии, прибыль выступает в качестве лишь одного из возможных критериев деятельности менеджеров и не может служить всеобъемлющим показателем, выражающим интересы большинства акционеров.

Процесс управления корпоративной недвижимостью должен быть эффективным, то есть должен осуществляться таким образом, чтобы затраты на ее содержание и управление не превышали доходов, полученных от процесса управления. Для этого в процессе управления необходимо применять набор методов и приемов управления, которые в совокупности составляют единую методологию управления корпоративной собственностью. Теоретический (качественный) анализ объекта управления, базирующийся на социально-экономических принципах, всегда предшествует его деталь-

ному изучению и является необходимым условием правильной организации процесса управления и безошибочного толкования его финансовых результатов. Необходимым условием успешного управления корпоративной собственностью является понимание сущности объекта управления или технологического процесса, знание причин развития и особенностей конкретной обстановки. На наш взгляд, для раскрытия сущности процесса управления корпоративной недвижимостью необходимо провести структурирование методов и приемов управления и ввести некоторые понятия и определения, по существу оказывающие влияние на разработку и принятие управленческих решений при осуществлении управления объектами корпоративной недвижимости. В этой связи, на наш взгляд, целесообразно различать методы управления:

- корпоративной собственностью как совокупности различных объектов управления;
- методы управления корпоративной недвижимостью.

Кроме того, следует иметь в виду, что кроме рассмотренных выше методов управления корпоративной недвижимостью, где корпорация рассматривается как единый хозяйственный комплекс, существуют корпорации с развитой хозяйственной структурой, состоящей, в том числе и из ряда дочерних (унитарных) предприятий корпорации. Если «мать» и «дочка» не связаны технологическим циклом, то дочерние предприятия корпорации можно рассматривать как недвижимую собственность корпорации, функционирующую эффективно или неэффективно. Сущность управления дочерним предприятием корпорации (ДПК) состоит в реализации цикла управления для достижения максимальной эффективности его функционирования. По нашему мнению, наиболее приемлемым для дочернего предприятия корпорации является расширенный цикл управления, содержащий семь этапов (рис. 3).

Для осуществления представленного на рис. 3. цикла управления, управляющая компания, например, в рамках бизнес-направления корпорации должна определить и согласовать с дочерним предприятием корпорации перечень, структуру и информацию о его функционировании. Перечень одновременно должен быть кратким и содержать достаточное количество информации для получения полной и достоверной картины ситуации на предприятии.

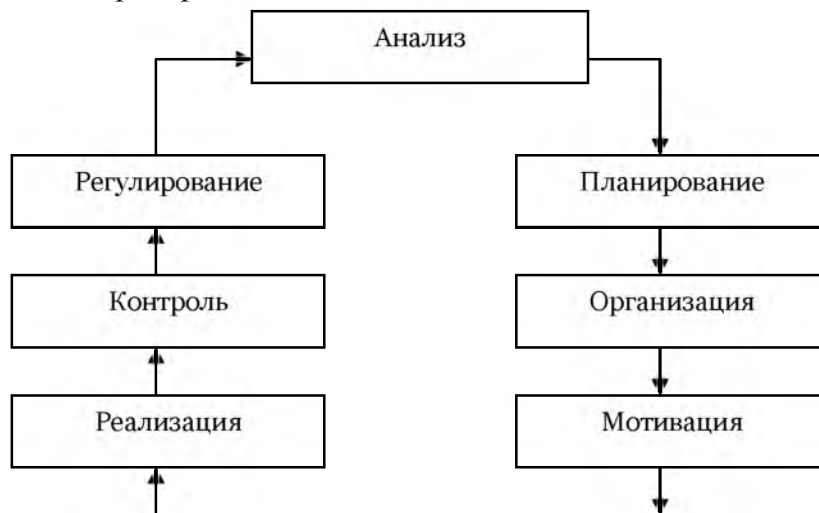


Рис. 3. Цикл управления дочерним (унитарным) предприятием корпорации

На практике эффективность производства корпоративного унитарного предприятия анализируется в следующем порядке:

1. Сравняется среднесрочная рентабельность схем со средней ставкой банковского процента за этот период.
2. Схемы сравниваются с точки зрения страхования от инфляционных потерь.
3. Сравняются периоды окупаемости инвестиций.



4. Рассматривается стабильность поступлений в ходе функционирования технологической цепочки.

5. Сравняется рентабельность инвестиций в целом за весь срок производства определенного вида продукции.

6. Сравняется рентабельность инвестиций в целом с учетом дисконтирования.

После завершения процесса планирования необходима реализация планов в рамках дочернего (унитарного) предприятия корпорации. Для повышения эффективности деятельности ДПК требуется четко определить приоритеты управления, то есть разделить решаемые задачи на первоочередные и второстепенные. Исполнение первоочередных задач возлагается на службу диспетчеров, в компетенцию которых входит регулирование товарных и финансовых потоков по объемам и времени. Основанием для регулирования служит организационный план производства, в котором рассчитаны контрольные объемы и даты проведения операций между предприятиями.

Контроль деятельности ДПК – это неотъемлемый этап процесса управления, который состоит из нескольких последовательных шагов, включающих анализ финансовой отчетности и факторный анализ предприятия.

Процесс диспетчирования (рис. 4.) представляет собой двухполюсную систему с обратной связью. Обратная связь необходима для получения полной и своевременной информации в обоих направлениях. Таким образом, процесс диспетчирования сопровождает весь цикл управления эффективностью и его этапы повторяются многократно в ходе производственного процесса на конкретном предприятии.

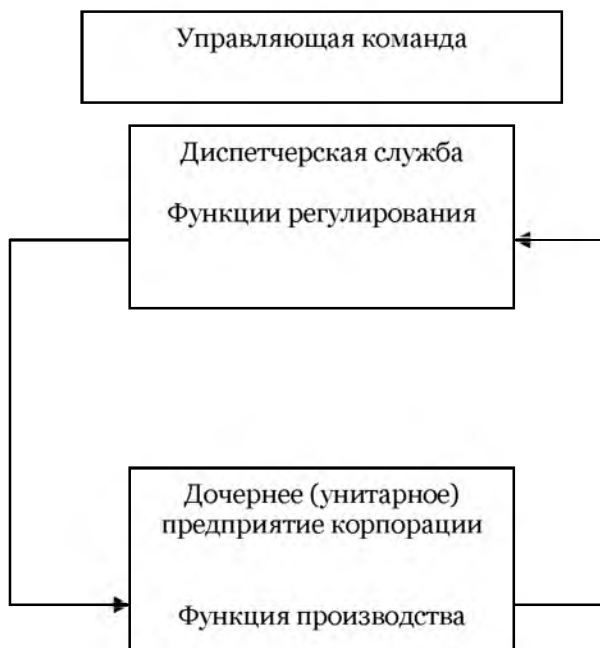


Рис. 4. Процесс диспетчирования деятельности дочернего (унитарного) предприятия корпорации

В результате осуществления цикла управления дочерним предприятием корпорации можно существенно повысить прозрачность его деятельности, и, как следствие, эффективность корпорации от интегрального использования корпоративной недвижимости.

#### Литература

1. Бандурин А.В., Дроздов С.А., Кушаков С.Н. Проблемы управления корпоративной собственностью. - М.: "БУКВИЦА". 2000. - 160 с.



2. Бандурин В.В., Кузнецов В.Ю. Управление федеральной собственностью в условиях переходной экономики. – М.: "Наука и экономика". 1999. – 151 с.
3. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. - М.: Издательский Дом «Альпина», 2000. - 198 с.

## **MANAGEMENT PROBLEMS OF CORPORATE FORMS OF OWNERSHIP AND SUBSIDIARY ENTERPRISES AND CORPORATIONS**

**I. R. KHAN**

*Baltic Academy for Tourism  
and Entrepreneurship*

*e-mail:  
khan@lithium.san.ru*

In the present article the managing challenges of corporate forms of ownership, allocation of rights and responsibilities, profits and expenses, as well as management peculiarities of subsidiary enterprises and corporations are examined.

Key words: entrepreneurship management, corporations, corporate ownership, property, subsidiary enterprise.