

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОЧЕРНИМИ ЗАВИСИМЫМИ Организациями Холдинговой Структуры ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»

Система управления дочерними обществами в холдинге выражается в распределении функций управления (анализ, планирование, организация, контроль и регулирование производственных и других экономических процессов) и ответственности между головной и дочерними компаниями. Распределение данных функций по уровням головной и дочерней компаний обуславливает вид управления со стороны головной компании и, как следствие, степень осуществления контроля над финансовой деятельностью других участников, входящих в структуру холдинга. В статье проведен анализ системы управления в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги» до и в процессе его реформирования в холдинговую структуру с выделением дочерних обществ из его состава связанного с реализацией структурной реформы на железнодорожном транспорте. Выявлено наличие двух этапов формирования холдинговой системы управления ОАО «РЖД» (операционный холдинг и финансовый холдинг) с выделением соответствующих моделей управления. Проанализированы выявленные модели управления дочерними компаниями с приведением их характеристик.

**Ключевые слова:** холдинг; реформа; реформирование; железная дорога; железнодорожный транспорт; дочернее и зависимое общество; система управления; операционный холдинг; финансовый холдинг.

Е. А. Ivanovskaya

Irkutsk State University of Railways

## SYSTEM OF MANAGEMENT OF AFFILIATED DEPENDENT ORGANIZATIONS OF THE HOLDING STRUCTURE OJSC «RUSSIAN RAILWAYS»

The system of management of subsidiaries in the holding is expressed in distribution of management functions (analysis, planning, organization, control and regulation of industrial and other economic processes) and responsibility between the parent company and subsidiaries. Distribution of these functions on levels of the parent company and subsidiaries determines the type of management on the part of the parent company and, as a consequence, the amount of control over the financial activities of other participants included into the holding's structure. The article carries out an analysis of management system in the Open Joint Stock Company «Russian Railways» before and during the process of its reforming into a holding structure with distinguishing subsidiaries from its constituents, which is connected with implementation of the structural reform in the railway transport. Identified are two formative stages for the holding management system of OJSC «RR» (operating holding and financial holding) with distinguishing corresponding management models and further analysis of the identified management models for subsidiaries with their characteristics.

**Keywords:** holding; reform; reforming; railway; railway transport; subsidiary and dependent society; management system; operating holding; financial holding.

Основная причина структурных преобразований предприятий кроется в стремлении получить и усилить синергетический эффект, совокупный результат которого превышает сумму результатов отдельных действий этих компа-

ний. Предполагаемый эффект в данном случае возникнет за счет экономии, обусловленной масштабами деятельности, минимизацией транзакционных издержек, комбинированием взаимодополняющих ресурсов, возросшей рыночной мощью из-за снижения конкуренции.

Процесс поэтапного реформирования железнодорожного транспорта в России сопровождается постепенным формированием рыночных отношений и конкурентной среды по видам деятельности в составе открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») в качестве основного (материнского) общества, переходом в соответствии с целевой моделью к образованию холдинговой структуры «Российские железные дороги» и дальнейшим его развитием по периодам стратегии до 2015 и 2030 гг. В соответствии с Программой развития железнодорожного транспорта до 2030 г.<sup>1</sup>, дочерние зависимые организации должны быть экономически заинтересованы в улучшении результатов собственной деятельности, нести за нее экономическую ответственность, обеспечивать управление активами для повышения рентабельности деятельности.

В связи с этим следует выделить отдельно задачи дочерних структур, осуществляющих прочие виды деятельности, способствующие реализации и достижению целей транспортной холдинговой структуры:

- увеличение объема подрядных услуг и продукции прочих видов деятельности предприятиями, входящими в ОАО «РЖД»;
- оптимизация структуры собственного производства продукции и приобретение ее на рынке для максимизации эффективности;
- повышение эффективности деятельности холдинговой структуры в привлекательных и перспективных сегментах рынка прочих видов деятельности для реализации своих потенциальных возможностей;
- оптимизация цен на оказываемые услуги участникам холдинговой структуры в соответствии с требованиями единой политики и стратегических задач его развития.

Исходя из представленных задач, создаваемая корпоративная схема взаимодействия должна учитывать механизм финансовых взаимоотношений материнского и дочернего предприятий. Ни дочернее предприятие, ни зависимое предприятие не являются самостоятельными организационными формами современного российского предпринимательства [6]. Руководство должно располагать эффективными инструментами перераспределения прибыли и капиталов между материнской и дочерней компаниями. В качестве механизма перераспределения выступают договоры о совместной деятельности<sup>2</sup>, внутрифирменное кредитование в рамках общества взаимного кредитования<sup>2</sup>, перекрестные капиталовложения, трансфертные поставки продукции или иные способы.

До начала процесса реформирования система управления железными дорогами в России носила территориально-отраслевой характер (так называемая 4-уровневая система, которая, по мнению российских разработчиков программы, являлась недостаточно эффективной). При данной системе все инструменты (денежные и кредитные) управления филиалами были сосредоточены на уровне дороги.

<sup>1</sup> Программа развития железнодорожного транспорта до 2030 года : распоряжение Правительства РФ от 17 июня 2008 г. № 877-р // Собрание законодательства РФ. 2008. № 29 (ч. II). Ст. 3537.

<sup>2</sup> О холдингах : проект Федерального закона от 22 февр. 2002 г. № 99049555-2 : принят Гос. Думой Федерального Собрания РФ 27 июня 2001 г. постановлением № 1898-III ГД.

По замыслу программы реформирования 4-уровневая система ОАО «РЖД» преобразована в 3-уровневую систему, в которой само понятие «железная дорога» теряет свои функции в системе управления. Взамен появляется институт управления — региональное представительство Корпоративного центра, которые создано на базе укрупнения нынешних железных дорог [2]. Региональные представительства не должны заниматься непосредственным оперативным управлением хозяйственной деятельностью.

Вследствие проведенных преобразований дороги были лишены большей части своих инструментов управления вновь созданных дочерних зависимых обществ (ДЗО). Малая часть содержания этих инструментов осталась в виде ежегодно составляемой инвестиционной программы с выделением денежных средств для выполнения работ и оказания услуг для нужд ОАО «РЖД» созданными ДЗО и регулированием ценообразования в виде утверждения индексов для расчета стоимости выполняемых работ и оказываемых услуг.

Из анализа нормативной базы холдинговой структуры ОАО «РЖД» и финансовых взаимоотношений головной компании с ДЗО можно сделать вывод, что одним из используемых инструментов управления является бюджетирование. Данный инструмент позволяет планировать и контролировать экономический результат деятельности ДЗО и холдинговой структуры в целом в непосредственной увязке с принципами и методами российского бухгалтерского учета [4]. К тому же вследствие преобразований дороги были лишены денежных и кредитных инструментов управления вновь созданных ДЗО [3], а участие в уставном капитале ДЗО функционирует только на уровне головной компании.

Главной особенностью холдинга является то, что, с одной стороны, он является совокупностью нескольких юридических лиц, а с другой, единым целым. Именно эта особенность оказывает наиболее существенное влияние на систему управления в холдинге.

Принципиально важно, что динамичное развитие железнодорожного транспорта проходит в условиях его реформирования в соответствии с Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте<sup>1</sup>, принятой Правительством РФ. Реализация этой Программы является важнейшей системной мерой, позволяющей обеспечить регулирование деятельности одной из крупнейших естественных монополий. Реформирование отрасли, переход компании ОАО «РЖД» с функциональных на процессные принципы стратегического управления требуют разработки новых бизнес-ориентированных подходов, построенных на принципах стратегического менеджмента. Соответственно, состояние системы хозяйственного управления холдинга, сложившейся в процессе реформирования организационной структуры управления ОАО «РЖД», по мере реализации этапов структурной реформы претерпело определенные изменения.

Специфика структурных преобразований железнодорожного транспорта как естественной монополии в процессе реформирования заключается в следующем [5, с. 24–27]:

1. Реформирование железнодорожного транспорта обусловлено единством целей всех целеполагающих групп и реализуется в рамках революционной модели преобразований, поскольку его ритмичное и эффективное функционирование влияет на генерацию макроэкономического эффекта всей страны.

2. Железнодорожный транспорт РФ на момент реформирования находился в состоянии системного кризиса.

<sup>1</sup> О Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте : постановление Правительства РФ от 18 мая 2001 г. № 384 (ред. от 22 июля 2009 г.).

3. Специфику реализации процесса структурного преобразования железнодорожного транспорта определяет наличие следующих факторов (внешний и внутренний):

– происшедшая смена социально-экономического строя сопровождается увеличением доли частного сектора в экономике и формированием рыночного, конкурентного распределения ресурсов, что предъявляет повышенные требования к эффективности этого процесса;

– железнодорожный транспорт в РФ как экономический субъект и хозяйственный комплекс имеет разветвленную сеть филиалов. Деятельность каждого из них экономически обособлена и ее результаты могут быть разными. Распространена ситуация, когда производной от убыточной деятельности одного филиала становится ответственность предприятия, в том числе за счет другого, рентабельного филиала.

Особенности структурных преобразований на железнодорожном транспорте в контексте реформирования экономических систем заключаются в совершенствовании структуры и функций управления, преодолении отставания в технико-технологических аспектах, деятельности предприятия, совершенствовании финансово-экономической политики и достижении на этой основе повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции/услуг, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности.

Исследование моделей управления с позиций степени централизации (децентрализации) функций планирования [1] (табл. 1) позволило сформулировать авторский подход к построению модели управления холдингом.

Таблица 1

*Экономическое содержание моделей управления холдингом*

Модель управления	Характеристика модели
Модель стратегического управления	Централизация всех функций стратегического уровня управления на уровне головной компании. Выполнение функций стратегического управления в отношении всех компонентов системы: холдинга в целом и каждого участника. Стратегическое управление осуществляется с использованием совокупности таких финансовых методов, как планирование, анализ и контроль. Оперативное управление производится только методом финансового контроля показателей деятельности дочерних компаний
Модель оперативного управления	Высокая степень централизации функций стратегического и оперативного уровней управления на уровне головной компании. Выполнение функций управления в отношении всех компонентов системы: холдинга в целом и каждого участника. Управление производится с использованием всего набора существующих финансовых методов
Модель стратегического контроля	Централизация функций стратегического уровня управления на уровне головной компании. Функции стратегического управления в части определения оперативной стратегии делегированы на уровень дочерних компаний. Стратегическое и оперативное управление со стороны головной компании осуществляется только посредством метода контроля соответствия деятельности компаний корпоративной финансовой стратегии холдинга
Модель оперативного контроля	Передача практически всех функций стратегического и оперативного уровней управления на уровень дочерней компании. Управление со стороны головной компании осуществляется только посредством метода контроля за финансовыми результатами деятельности дочерней компании

Исходя из того, что в понимание управления входит контроль как одна из ключевых его функций, то разделение этих двух понятий, можно считать не целесообразным, так как они взаимосвязаны и неотделимы друг от друга, к тому же нельзя не учитывать, что с течением времени внешняя среда предприятия меняется и уменьшается количество времени для принятия определенных решений. Данное утверждение и анализ изложенных моделей позволяют сформулировать авторский подход к построению вербальной модели управления. В связи с этим следует предположить объединение моделей стратегического финансового управления стратегического контроля и соответственно моделей оперативного финансового управления и финансового (оперативного) контроля в модели стратегического финансового управления и модель оперативного финансового управления соответственно (табл. 2).

Таблица 2

**Модели управления, соответствующие этапности формирования холдинга ОАО «РЖД»**

Модель управления	Характеристика модели
Операционный холдинг	<p>Высокая степень централизации на уровне головной компании функций оперативного управления уровнями.</p> <p>К составу данных функций относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка оперативной финансовой стратегии и системы бюджетирования;</li> <li>– определение единых стандартов учета и отчетности;</li> <li>– оперативное управление финансовыми ресурсами за счет управления денежными потоками.</li> </ul> <p>Предполагается наделение дочерних компаний самостоятельно осуществлением функций стратегического уровня управления. Формирование целевых установок и стратегий финансового менеджмента на оперативном уровне производится дочерними компаниями самостоятельно. По итогам периода, в качестве которого обычно принимается год, дочерняя компания отчитывается о результатах деятельности перед головной компанией, исходя из разработанной системы финансовых показателей</p>
Финансовый холдинг	<p>Все функции стратегического уровня управления централизуются на уровне головной компании. Сохраняется 3-уровневая система стратегического управления финансами в холдинге:</p> <p>1 уровень — корпоративная стратегия управления финансами (стратегия управления финансами холдинга как единого целого);</p> <p>2 уровень — стратегия бизнес-направлений формируется для каждого вида или сферы деятельности, направления развития группы;</p> <p>3 уровень — оперативная стратегия управления создается для каждой дочерней компании и выстраивается на базе корпоративной стратегии и стратегии бизнес-направления.</p> <p>Управление осуществляется с использованием совокупности функций управления: планирование, контроль за исполнением, анализ, корректировка планов и/или целей. Оперативное же управление со стороны головной компании осуществляется только посредством метода контроля соответствия деятельности компаний корпоративной финансовой стратегии холдинговой структуры. Все планирование, анализ и корректировка планов и/или целей происходит непосредственно на уровне дочерних предприятий</p>

В соответствии с этим подходом к классификации моделей управления холдингом выявлено наличие двух этапов формирования холдинговой системы управления ОАО «РЖД»: операционный холдинг и финансовый холдинг. Выделение этих этапов осуществляется на основе объединения на первом этапе моделей стратегического управления и стратегического контроля, и на втором этапе, соответственно, моделей оперативного управления и оперативного контроля.

Таким образом, на данном этапе реформирования ОАО «РЖД» представляется собой финансовый холдинг, которому характерно централизация на уровне головной компании всех функций стратегического уровня, а оперативное управление со стороны головной компании осуществляется посредством метода контроля соответствия деятельности компаний корпоративной финансовой стратегии холдинговой структуры.

### Список использованной литературы

1. Адамов Н. А. Модели финансового управления холдингом / Н. А. Адамов // Все о налогах. — 2009. — № 1. — С. 21.
2. Гурьев А. От видов деятельности — к бизнес-единицам, от четырех уровней к трем с половиной / А. Гурьев // РЖД-Партнер. — 2008. — № 18. — С. 6–18.
3. Ивановская Е. А. Изменение структуры финансовых инструментов в процессе реформирования железнодорожного транспорта Российской Федерации / Е. А. Ивановская // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики : материалы Всерос. науч.-практ. конф. — Иркутск : Изд-во ИргУПС, 2012. — С. 235–240.
4. Ивановская Е. А. Финансовые инструменты: до и после реформирования железнодорожного транспорта Российской Федерации / Е. А. Ивановская, И. Ю. Сольская // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. — 2012. — № 1. — С. 49–52.
5. Краснощек А. А. Управление экономической безопасностью в условиях структурного реформирования железнодорожного транспорта / А. А. Краснощек, И. Ю. Сольская. — Иркутск : Изд-во ИргУПС, 2010. — 320 с.
6. Светник Т. В. Методические вопросы организации взаимодействия корпоративного центра и дочерних компаний / Т. В. Светник, Е. М. Романюк // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2010. — № 1 (69). — С. 80–85.

### References

1. Adamov N. A. Models of holding financial management. *Vse o nalogakh – Everything about taxes*, 2009, no. 1, pp. 21 (in Russian).
2. Guriev A. From types of activities to business units, from four levels to three and a half. *RZHD-Partner*, 2008, no. 18, pp. 6–18 (in Russian).
3. Ivanovskaya E. A. Change of the financial tools structure in the process of the railway transport reform in the Russian Federation. *Finansovye aspekty strukturnykh preobrazovaniy ekonomiki: materialy Vserossiyskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Financial aspects of structural transformations of economy: materials of All-Russian scientific and practical conference]. Irkutsk, IrGUPS Publ., 2012. Pp. 235–240 (in Russian).
4. Ivanovskaya E. A., Solskaya I. Yu. Financial tools: before and after the railways reforms in the Russian Federation. *Nauchnye problemy transporta Sibiri i Dalnego Vostoka – Scientific problems of transport of Siberia and the Far East*, 2012, no. № 1, pp. 49–52 (in Russian).
5. Krasnoshchek A. A., Solskaya I. Yu. *Upravlenie ekonomicheskoi bezopasnostyu v usloviyakh strukturnogo reformirovaniya zheleznodorozhnogo transporta* [Economic security management in contexts of structural reforming of the railway transport]. Irkutsk, IrGUPS Publ., 2010. 320 p.
6. Svetnik T. V., Romanuk E. M. Methodical issues of the organization of the corporate center and the affiliated companies's interaction. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2010, no. 1 (69), pp. 80–85 (in Russian).

### Информация об авторе

Ивановская Екатерина Анатольевна — аспирант, кафедра финансов и антикризисного управления, Иркутский государственный университет путей сообщения, 664074, г. Иркутск, ул. Чернышевского, 15, e-mail: love2@bk.ru.

### Author

Ekaterina A. Ivanovskaya — PhD student, Chair of Finance and Anti-Crisis Management, Irkutsk State University of Railways, 15 Chernyshevsky St. 664074, Irkutsk, Russia, e-mail: love2@bk.ru.