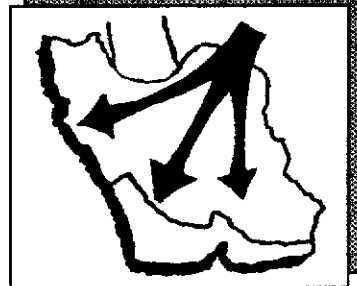


## اقتصاد ایران



خاص محدود کند. بنابراین گستردگی دامنه فعالیت‌ها از یک سو و ضرورت نگرش تخصصی و مدیریت حرفه‌ای و تفکیک این فعالیت‌ها در قالب واحدهای درآمد - هزینه متعدد از سوی دیگر، و در نهایت تلاش برای حداکثر کردن سود از طریق انجام کلیه فعالیت‌ها در چارچوب گروه و در زنجیره فعالیت‌های مکمل یکدیگر، انگیزه استفاده از گروه شرکت‌ها در قالب شرکت‌های تخصصی سرمایه‌گذاری شده است. بنگاه‌های اقتصادی - تجاری چاره‌ای جز گسترش و توسعه فعالیت‌ها و تخصصی شدن آن ندارند و برای تخصصی کردن و گسترش فعالیت‌ها از طریق ترکیب شرکت‌ها و مدیریت عالی بر آن‌ها (از طریق سهامداری) اقدام می‌کنند. در مبنای نظری، دلایل متعددی برای گسترش واحدهای تجاری از طریق ترکیب واحدهای انتفاعی وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- دستیابی به منابع اولیه جدید، تسهیلات وام‌کانات تولید، دانش فنی، سازمان‌ها و تشکیلات بازاریابی و فروش و گسترش و افزایش سهم در بازار (در محدوده‌های جدید جغرافیایی یا زمینه‌های جدید فعالیت)؛

- دستیابی سریع و سهل به منابع مالی با شرایط مناسب و بهینه اقتصادی؛

- دستیابی به مدیریت کارآمد و لایق؛

- صرفه‌جویی در زمان برای ورود به بازارهای جدید از طریق تصاحب شرکتی که پیشتر در بازار مورد نظر فعالیت داشته، به جای گسترش تخصیص منابع (مادی و معنوی) مورد نیاز برای ورود به بازار مورد نظر؛

- صرفه‌جویی در هزینه‌ها از طریق افزایش مقیاس تولید؛

- بهره‌گیری از معافیت‌ها و مزایای مالیاتی؛

- بهره‌گیری از سینرژی (هم افزایی)؛

- دستیابی به مواد اولیه کم‌باز.

استفاده از ساختار شرکت‌های تخصصی سرمایه‌گذاری دولتی نیز وجود دارد. در کشورهایی نظیر آلمان و ایتالیا وجود شرکت‌های مادر دولتی برای تأمین منابع مالی منعکس‌کننده ضعف بازارهای سرمایه است. از مهم‌ترین مشکلات گذار از نظام سوسیالیسم به سرمایه‌داری، ایجاد بنگاه‌های اقتصادی - تجاری در جستجوی سود و قایل اداره، تولید دارایی‌های ثروت خصوصی و تأمین مالی مؤثر سرمایه‌گذاری بوده است. دولت صاحب سهام شرکت‌های مادر دولتی است و شرکت‌های سهامی (زیر مجموعه) کمک بگیر را به گونه‌ای هدایت می‌کند که در جهت ایجاد سود عمل کنند. مدیریت کارا را جایگزین مدیریت‌های ضعیف کرده و در فعالیت‌هایی که به‌طور ذاتی زیان‌آور هستند، با برقراری نظام‌های مناسب هزینه‌یابی، ساختار مالی - عملیاتی شرکت را از زیان‌دهی فعالیت‌ها تفکیک، و ماهیت بنگاه اقتصادی را حفظ می‌کند.

## شرکت‌های سرمایه‌گذاری و بررسی

## تطبیقی آن با شرکت‌های مادر

## تخصصی در فرآیند خصوصی سازی

## شرکت‌های دولتی

حسن خوشپور

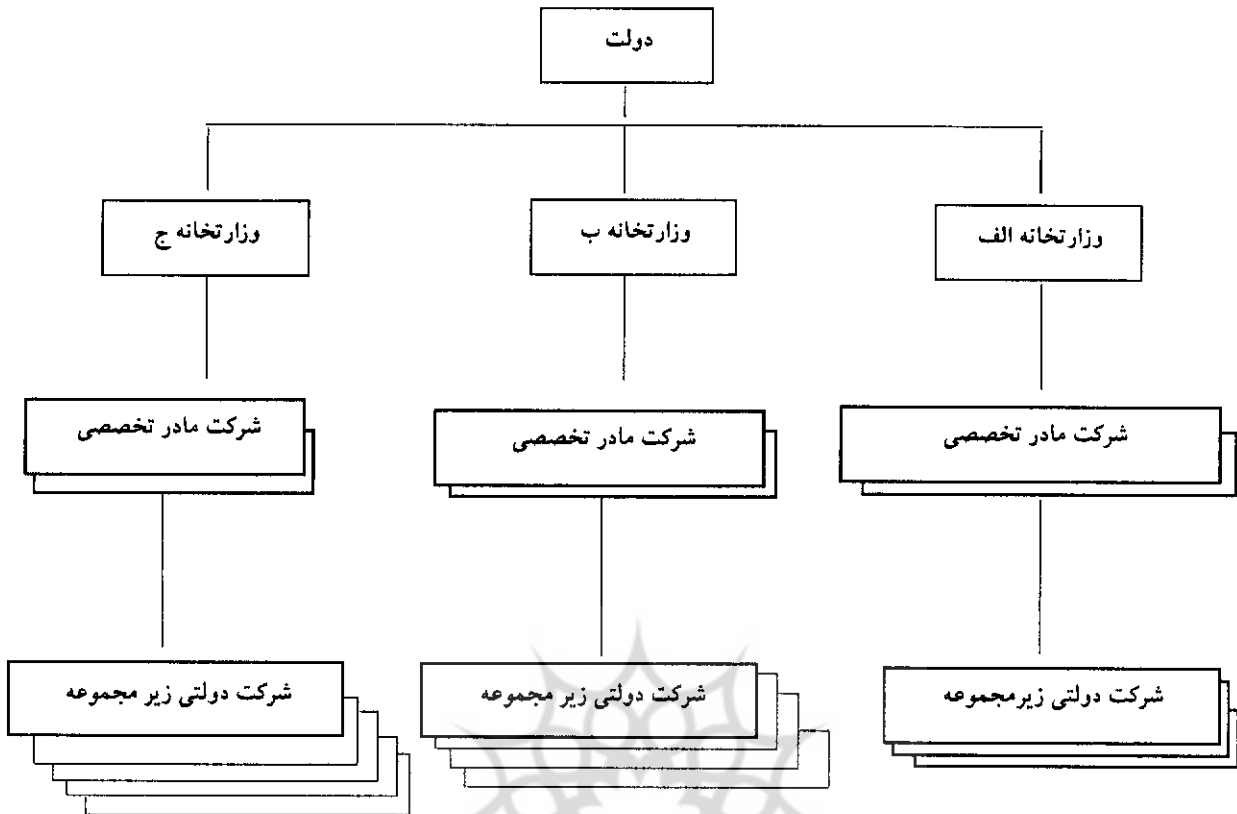
(کارشناس ارشد اقتصاد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور)

## ۱. مقدمه

بنگاه‌های اقتصادی در مسیر تکامل و رشد خود و به‌منظور دستیابی به بازارهای جدید، مجبور به تجدید سازمان دهی و نوسازی مستمر ساختارهای خود هستند. تنها بنگاه‌های اقتصادی کارآمد، کار آفرین و انعطاف‌پذیر نسبت به شرایط پیرامون خود، در بازار رقابت دوام می‌آورند.

کسب بیشترین سود یا حفظ موجودیت بنگاه در بازار، ادغام، تجزیه، واگذاری و حتی انحلال فعالیت‌های اقتصادی - تجاری بنگاه‌ها را توجیه‌پذیر می‌کند و به همین دلیل هیچ ساختاری در هیچ دوره‌ای از زمان، بهترین ساختار نیست و نیازمند تجدید نظر است.

بهره‌گیری و استفاده از گروه بنگاه‌های اقتصادی - تجاری که در سلسله مراتب یک فرآیند تولید، تقسیم بندی بازار از نظر محدوده‌های جغرافیایی، تقاضا و نوع کالا و یا خدمت سازمان‌دهی می‌شوند و برای تحقق بیشترین سود و منافع و حفظ آن در محدوده شرکت‌های گروه فعالیت می‌کنند، محصول جامعه سرمایه‌داری توسعه یافته‌ای است که بخش خصوصی در آن حضور تعیین‌کننده دارد. در این جوامع، سرمایه‌گذار عمده نمی‌تواند فعالیت‌های خود را فقط در زمینه‌هایی



ج) کاهش تعداد شرکت‌های دولتی. از طریق کاهش شرکت‌های دارای فعالیت مشابه؛

د) نظم‌دهی شرکت‌های دولتی بر اساس زمینه فعالیت شرکت‌ها و تحت پوشش قرار دادن این گونه شرکت‌ها تحت یک شرکت مادر تخصصی؛

ه) ایجاد امکان شفافیت در هزینه‌ها (قیمت تمام شده)، حذف یارانه‌های غیرضروری، اقتصادی کردن شرکت‌های دولتی؛

و) تسهیل اجرای سیاست خصوصی سازی؛

ز) بهبود عملکرد شرکت‌های دولتی و ارتقای سیاست‌گذاری و تدوین برنامه و... از طریق ارتقای عملکرد ارکان صلاحیت‌دار شرکت‌های دولتی.

تاکنون در اجرای قانون برنامه سوم توسعه شکل‌گیری حدود ۷۰ شرکت مادر تخصصی به تصویب رسیده است. نهادهای متبوع شرکت‌های مادر تخصصی مکلف هستند اساسنامه شرکت‌های مزبور را تدوین و به تصویب برسانند. شروع فعالیت شرکت‌های مادر تخصصی منوط به تصویب اساسنامه آن‌ها است. دو وظیفه کلی برای شرکت‌های مادر تخصصی در نظر گرفته شده است:

آ- آماده‌سازی شرکت‌های قابل واگذاری (زیرمجموعه) برای

دو مزیت اساسی از کارکرد شرکت‌های مادر دولتی قابل انتظار است که عبارت‌اند از: ایجاد توانایی تعدیل با تغییر موقعیت‌های بازار و امکان گذار منظم به سوی ساختار مالی مناسب و به هنگام در یک چارچوب زمانی انعطاف‌پذیر و مناسب. نبود تمرکز و توسعه رقابت در فعالیت‌های اجرایی در بخش دولت در سطوح ملی و منطقه‌ای، در اصل نبود تمرکز در قدرت اقتصادی - تجاری مزیت اصلی شرکت مادر در بخش دولت است.

وجود مشکلات تعیین‌کننده ساختاری - مدیریتی - اقتصادی و مالی در بخش شرکت‌های دولتی، به‌ویژه طی دو دهه اخیر و لزوم اصلاح نظام مدیریتی - تشکیلاتی سازمان‌ها و نهادهای دولت، بهره‌گیری از نظام شرکت‌های مادر تخصصی در مهندسی مجدد شرکت‌های دولتی را در برنامه سوم توسعه مورد توجه قرار داد. هدف‌ها و انگیزه‌هایی که مهندسی مجدد شرکت‌های دولتی را در چارچوب و سازمان شرکت‌های مادر تخصصی مطرح کرد عبارت‌اند از:

الف) تفکیک وظایف حاکمیتی از وظایف تصدی‌گری دولت؛

ب) مهندسی مجدد شرکت‌های دولتی و سازمان‌دهی آن‌ها تحت پوشش شرکت‌های مادر تخصصی (بر اساس زمینه فعالیت)؛

خصوصی سازی (اصلاح ساختار، قیمت گذاری، اعطای وکالت فروش سهام و...)

- **تفکیک تصمیم های استراتژیک از برنامه های عملیاتی**  
در شرکت های سرمایه گذاری مدیران می توانند تصمیم های استراتژیک را از برنامه های عملیاتی تفکیک کرده و علاوه بر تمرکز بر تصمیم های استراتژیک، برنامه های عملیاتی را نیز پی گیری کنند.

- **اعمال مدیریت مطلوب تر**  
در ساختارهای شرکت های تخصصی سرمایه گذاری، تفکیک مدیریت از مالکیت به نحو کارایی صورت می گیرد.

- **واگذاری تصمیم ها و برنامه های عملیاتی به شرکت های عملیاتی (زیرمجموعه)**  
شرکت مادر فعالیت های برنامه ریزی، ارزیابی و کنترل را پی گیری کرده و منابع مالی را متناسب با برنامه ها بین شرکت های عملیاتی تخصیص می دهد و در برابر آن شرکت های عملیاتی، برنامه های عملیاتی را با تمرکز و دقت و تخصص دقیق تر پی گیری کرده و به انجام می رسانند.

- **تمرکز بر شیوه اداره (کلان) شرکت**  
در ساختار شرکت های مادر تخصصی، شیوه اداره شرکت با هدف ارتقای کارایی در جهت به کارگیری بهینه سرمایه است. در این ساختار منافع سهامداران به مراتب نسبت به دیگر ساختارهای سازمانی با کارایی بیشتر مورد توجه قرار می گیرد.

- **امکان ورود به بازارها و فعالیت های جدید**  
زمینه های جدید فعالیت برای مجموعه شرکت مادر تخصصی و شرکت های زیرمجموعه آن با استفاده از ساختار شرکت های مادر تخصصی فراهم می شود. امکان تجزیه مجدد فعالیت ها و ایجاد شرکتی جدید با تخصصی ویژه به طور بالقوه زمینه های تخصصی شدن در یک فعالیت را فراهم می آورد.

- **تفکیک ریسک**  
به رغم آن که تضمین بدهی ها و داد و ستدهای داخلی به عهده شرکت مادر تخصصی است، ولی ریسک در مجموعه شرکت های مادر تخصصی و شرکت های زیر مجموعه کاهش می یابد. از طریق سرمایه گذاری شرکت مادر در شرکت های زیرمجموعه، ریسک پذیری فعالیت ها در شرکت های سرمایه گذاری تخصصی، کاهش می یابد.

- **تسهیل در سازمان دهی (مهندسی) مجدد**  
سامان دهی مجدد ترکیب فعالیت ها، در یک شرکت سرمایه گذاری تخصصی مزیت های متعددی نسبت به دیگر شرکت ها با اشکال سازمانی دیگر دارد بعضی از مجموعه شرکت های سرمایه گذاری به طور مستمر تشکیلات خود را سامان دهی مجدد می کنند و نوع

## دو مزیت اساسی از کارکرد شرکت های مادر دولتی قابل انتظار است که عبارت اند از: ایجاد توانایی تعدیل با تغییر موقعیت های بازار و امکان گذار منظم به سوی ساختار مالی مناسب و به هنگام در یک چارچوب زمانی انعطاف پذیر و مناسب.

- اعمال مدیریت و نظارت عالی بر شرکت هایی که در بخش دولت باقی خواهند ماند (تغییر ساختار مدیریت - تشکیلات - مالی و... شرکت های زیر مجموعه)

کلیه شرکت های مادر تخصصی به طور مستقیم تحت پوشش وزارتخانه های دولتی قرار دارند و وزیران مختلف بر حسب شرح وظایف خود در مجمع عمومی صاحبان سهام شرکت های مادر تخصصی حضور دارند. شرکت های زیر مجموعه تحت پوشش شرکت مادر تخصصی قرار می گیرند و ارتباط بی واسطه با وزارتخانه ها ندارند. حضور وزارتخانه ها در شرکت های زیر مجموعه از طریق شرکت های مادر تخصصی امکان پذیر خواهد بود.

طبق قانون، برای شکل گیری مجموعه شرکت های مادر تخصصی و شرکت های زیر مجموعه سهام شرکت های دولتی بدون هیچ گونه محدودیتی نقل و انتقال می یابد و در سازمان دهی جدید قرار می گیرد. جایگاه شرکت های مادر تخصصی و شرکت های زیر مجموعه مطابق نمودار است:

برای تحقق اهداف تعیین شده شرکت های مادر تخصصی به عنوان حائلی بین بخش های تصدی گری و حوزه های حاکمیت دولت مدنظر قرار گرفتند.

## ۲. ویژگی های شرکت های مادر تخصصی

ماهیت شرکت های تخصصی سرمایه گذاری یا شرکت های مادر تخصصی، انطباق بیشتر با کارکردهای بخش خصوصی اقتصاد و بازارهای متشکل اقتصادی دارد. ساختار یک شرکت سرمایه گذاری بیشتر شبیه شرکت های با ساختار چند مدیریتی است و از این جهت دارای ویژگی های به خصوصی است:

ساختار خود را متناسب با مزیت‌های شرکت انتخاب می‌کنند.

### ۱. سازمان‌دهی بر مبنای مناطق جغرافیایی

در حالتی که مجموعه فعالیت‌های شرکت‌های سرمایه‌گذاری و شرکت‌های زیر مجموعه آن در مناطق مختلف جغرافیایی گسترش داشته باشد، هر شرکت زیرمجموعه یک منطقه جغرافیایی را تحت پوشش قرار می‌دهد.

### ۲. سازمان‌دهی بر مبنای نوع کالا یا خدمت تولیدی

شرکت‌های زیر مجموعه بر اساس نوع کالا و خدمت طبقه‌بندی می‌شوند.

### ۳. سازمان‌دهی بر مبنای نوع تقاضا

شرکت‌های زیر مجموعه بخشی از تقاضای موجود برای کالا یا خدمت تولیدی را پاسخ می‌دهد.

### ۴. سازمان‌دهی بر اساس مراحل فرآیند تولید (کالا - خدمت)

اداره یک فرآیند کلی تولید کالا یا خدمت با توجه به طولانی بودن و تعدد مراحل تولید و تفاوت روش‌های تولید بین مراحل از طریق چند شرکت "زیرمجموعه" به انجام می‌رسد. شرکت مادر مدیریت و نظارت بر فرآیند کلی تولید را به عهده دارد و شرکت‌های زیر مجموعه هر مرحله از فرآیند تولید را تحت پوشش می‌گیرد.

عوامل مؤثر و تعیین‌کننده در مهندسی مجدد شرکت‌های دولتی ایران و سازمان‌دهی شرکت‌های مزبور بر مبنای شرکت‌های مادر تخصصی شامل این موارد بوده است:

۱. شباهت زمینه فعالیت شرکت‌های زیرمجموعه با زمینه و موضوع فعالیت شرکت مادر تخصصی.
۲. سهامداران فعلی شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های زیر مجموعه که موجب انتقال سهل‌تر سهام از صاحبان فعلی به سهامداران جدید خواهد شد.

### ۴. ارکان شرکت‌های مادر تخصصی و شرکت‌های زیر

#### مجموعه

مجمع عمومی صاحبان شرکت‌های مادر تخصصی: تعدادی از اعضای هیأت دولت

#### هیأت مدیره شرکت مادر تخصصی:

- مجمع عمومی صاحبان سهام شرکت‌های زیر مجموعه (سرمایه‌پذیر) مرکب از صاحب‌نظران فنی - مالی - اقتصادی - تجاری.
- اعضای هیأت مدیره بدون هرگونه ارتباط تشکیلاتی با وزارتخانه ذی‌ربط شرکت.

### - آزادی و سهولت در گردش وجوه

شرکت‌های تخصصی سرمایه‌گذاری انعطاف‌پذیری بیشتری در گردش وجوه (نقدینگی) میان خود و شرکت‌های زیرمجموعه دارند. وجوه نقد به مراتب سهل‌تر به درون شرکت انتقال یافته و بدون محدودیت‌های قانونی در شرکت‌های تابعه (زیر مجموعه) توزیع بهینه می‌شود.

### برای این منظور برای ارتقای

### کارایی دولت لازم است ارتباط فعلی

### کلیه وزارتخانه‌ها با شرکت‌های

### دولتی حتی شرکت‌های مادر تخصصی

### به‌طور کامل قطع شود.

### ۳. انواع سازمان‌دهی‌ها در شرکت‌های مادر تخصصی دولتی

شرکت‌های مادر تخصصی دولتی ممکن است غیر از درصد سهام، طبق توافق یا قرارداد یا قانون به عنوان شرکت اصلی یا مادر انتخاب شوند. شرکت مادر با سازمان‌دهی مجموعه شرکت‌های زیر مجموعه اقدام‌های ذیل را انجام می‌دهد:

الف) مدیریت (عالی) شرکت‌های سرمایه‌پذیر (زیرمجموعه) با استفاده از ابزارهای مدیریت پنگاهداری؛

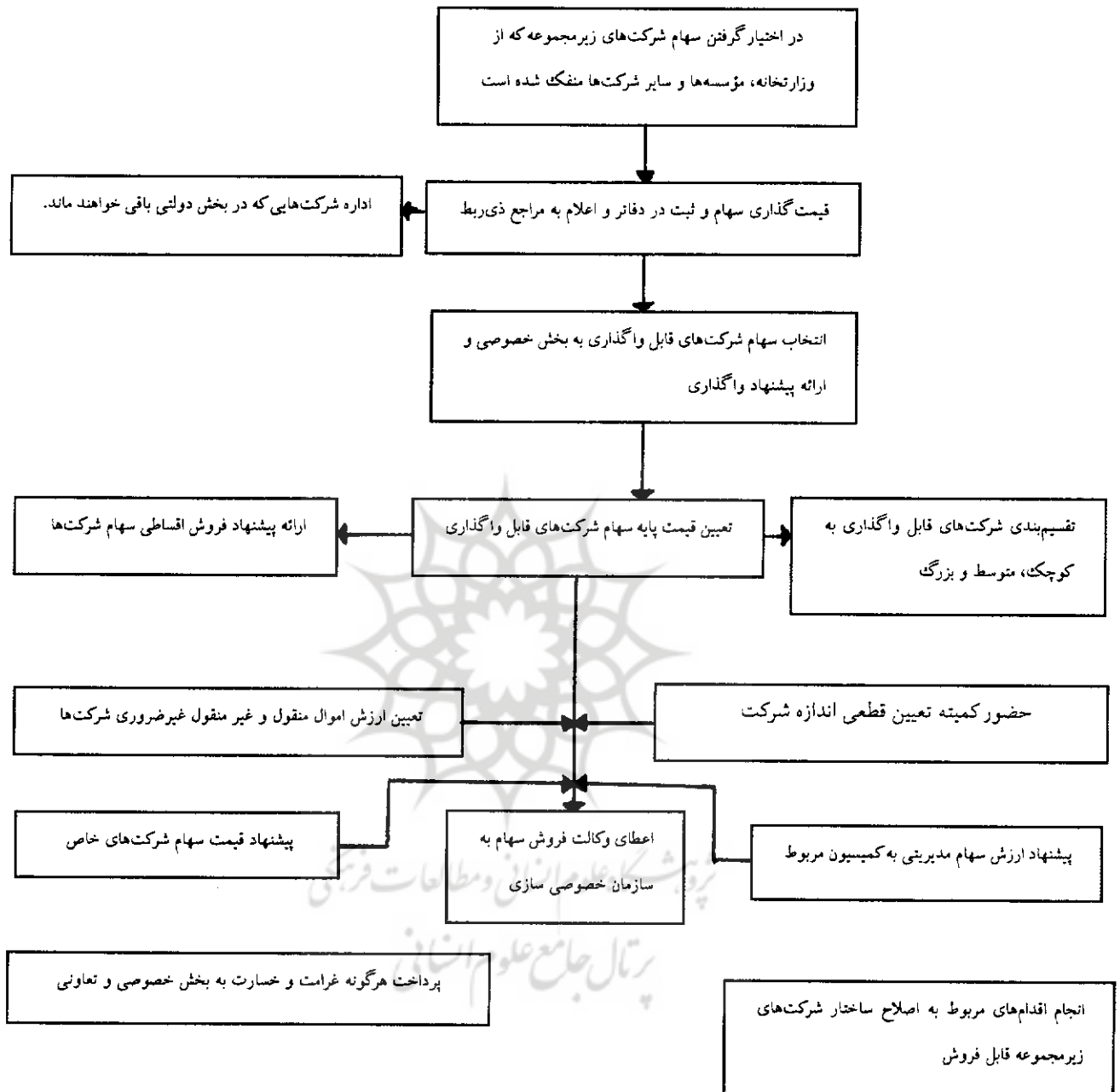
ب) تجزیه، ادغام، انحلال و توسعه شرکت‌های سرمایه‌پذیر از طریق روش‌های نو سازی سازمانی یا ساختار تجدید سازمان؛

ج) واگذاری (فروش) سهام و مدیریت شرکت‌های زیر مجموعه؛

د) تجدید ارزیابی دارایی‌ها؛

ه) برقراری ارتباط منطقی (فنی - تکنولوژی - جغرافیایی - مالی) بین شرکت‌های سرمایه‌پذیر در راستای سیاست‌ها و اهداف مجموعه شرکت مادر و شرکت سرمایه‌پذیر.

شرط اصلی موفقیت سازمان‌دهی بر مبنای شرکت‌های مادر تخصصی، تقسیم صحیح کار در فرآیند کلی، طبقه‌بندی وظایف به صورت اقماری، وسعت و تنوع فعالیت‌های سیستم است. هدف اصلی از ایجاد ساختار سازمانی اقماری تحت عنوان ساختار بخشی، تمرکززدایی شرکت‌ها و سیستم‌های بزرگ است و معمولاً به چهار نوع طبقه‌بندی می‌شود:



- مدیریت عالی و هدایت کلان شرکت‌های زیر مجموعه از طریق سهامداری.

#### وظایف شرکت مادر تخصصی

- انتخاب شرکت (یا سهام) قابل واگذاری به بخش خصوصی؛  
 - ارائه پیشنهاد فروش سهام شرکت‌های زیر مجموعه به صورت اقساطی؛  
 - تعیین قیمت پایه سهام شرکت‌هایی که برای انتقال به بخش خصوصی

#### وظیفه اصلی مجمع عمومی صاحبان سهام شرکت مادر تخصصی

- ایفای نقش نمایندگی سهام دولت در شرکت

#### وظیفه اصلی هیأت مدیره شرکت مادر تخصصی:

- ایفای نقش نمایندگی سهام شرکت مادر تخصصی در شرکت زیرمجموعه (سرمایه پذیر)؛  
 - مدیریت عملیاتی شرکت مادر تخصصی؛

انتخاب شده‌اند؛

- نبود شناخت کافی نسبت به ساختار شرکت‌های مادر تخصصی دولتی؛

- اعطای وکالت فروش سهام مشمول واگذاری به سازمان خصوصی‌سازی (نهاد اجرایی خصوصی‌سازی)؛

- وجود شرکت‌های مادر تخصصی بدون زیرمجموعه؛

- تعیین قیمت اموال منقول و غیرمنقول غیرضروری شرکت‌های زیر مجموعه؛

- نبود امکان تفکیک کامل وظایف صرف سهامداری (مدیریت سهام) و وظایف عملیاتی در شرکت‌های مادر تخصصی و شرکت‌های زیرمجموعه؛

- پیشنهاد قیمت سهام شرکت‌هایی که دارای شرایط ویژه‌ای هستند، به هیأت عالی واگذاری شرکت‌های دولتی؛

- طبقه‌بندی نامناسب شرکت‌های مادر تخصصی و شرکت‌های زیرمجموعه؛

- پیشنهاد ارزش مزیت ناشی از سهام مدیریتی و کنترل شرکت‌ها و حضور در کمیسیون تأیید ارزش مزبور؛

- نبود شمولیت کامل شرکت‌های زیرمجموعه در شرکت‌های مادر تخصصی؛

- انجام اقدام‌های مربوط به اصلاح ساختار شرکت‌های زیر مجموعه قابل فروش؛

- تمایل نداشتن وزارت‌خانه‌ها به انتقال شرکت‌های دولتی به شرکت‌های مادر تخصصی؛

- تقسیم‌بندی شرکت‌های قابل واگذاری به شرکت‌های کوچک، شرکت‌های متوسط و شرکت‌های بزرگ؛

- نبود الگو و چارچوب مشخص برای تدوین اساسنامه شرکت‌های مادر تخصصی.

- حضور در کمیته تعیین قطعی اندازه شرکت؛

- پرداخت هرگونه غرامت، خسارت و نظایر آن به بخش خصوصی و تعاونی که مربوط به دوران پیش از فروش سهام شرکت‌های ملی شده یا مصادره شده است؛

## ۶. راهکارهای عملی (پیشنهادی) برای تحقق اهداف و سیاست‌های بنگاه‌داری دولتی در اقتصاد ایران و اجرای سیاست خصوصی‌سازی با استفاده از ابزار شرکت‌های مادر تخصصی

برای ارتقای کارایی دولت در ایفای نقش حاکمیتی از یک سو و استفاده کامل از ظرفیت‌های موجود در بخش تصدی‌گری دولت لازم است در ادامه برنامه مهندسی مجدد شرکت‌های دولتی که در قانون برنامه سوم توسعه مورد تأکید بوده و فعالیت‌های مختلفی را هم در پی داشته، تفکیک کاملی بین بخش حاکمیتی دولت و بخش تصدی‌گری ایجاد شود. برای این منظور لازم است ارتباط فعلی کلیه وزارت‌خانه‌ها با شرکت‌های دولتی (حتی شرکت‌های مادر تخصصی) به‌طور کامل قطع شود. در این صورت تشکیلات دولت در دو گروه بخش حاکمیت دولت (شامل وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولتی) و بخش تصدی‌گری (شامل نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی) قرار می‌گیرد. شرکت‌های دولتی تحت پوشش نهاد (یا سازمان) عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی قرار خواهند گرفت و به‌صورت بنگاه‌های اقتصادی فعال می‌شوند. شرکت‌های دولتی در این حالت تنها از نقطه نظر مالکیت دولتی محسوب می‌شوند و همچون شرکت‌های بخش خصوصی علاوه بر این که در جهت تحقق اهداف و آرمان‌های سهامداران و سرمایه‌گذاران خود فعالیت می‌کنند مکلف‌اند در چارچوب سیاست‌ها و برنامه‌های وزارت‌خانه متولی بخش ذی‌ربط خود (به‌عنوان مثال سیاست‌های وزارت صنایع در بخش صنعت) فعالیت کنند.

### ۶-۱. ایجاد نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی

۱-۶. نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی زیر نظر مستقیم رئیس جمهور قرار می‌گیرد و ساختار آن مشابه یک "شرکت" است. بنابراین دارای ارکان صلاحیت‌دار (مجمع عمومی، هیأت مدیره

- قطعی کردن و ثبت مبلغ و تعداد سهام مرتبط با موضوع فعالیت خود در شرکت‌های زیر مجموعه، که از وزارت‌خانه‌ها و مؤسسه‌های دولتی یا شرکت‌های ادغام شده و سایر شرکت‌های دولتی منفک می‌شود تا ظرف سه ماه پس از تشکیل و سپس اعلام به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان خصوصی‌سازی.

به این ترتیب مجموعه فعالیت‌هایی که شرکت‌های مادر تخصصی در ارتباط با سامان‌دهی شرکت‌های دولتی و اجرای فرآیند خصوصی‌سازی در کشور اتخاذ می‌کنند، طبق نمودار است.

۵. نقاط قوت و ضعف سازمان‌دهی شرکت‌های مادر تخصصی

۵-۱. نقاط قوت

- امکان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در بخش شرکت‌های دولتی بر اساس تحلیل‌های ناشی از نظام هزینه - منفعت؛

- تفکیک کامل اهداف انتفاعی از اهداف غیرانتفاعی (اجتماعی)؛

- ایجاد شفافیت در هزینه تمام شده تولید کالا و خدمت در بخش شرکت‌های دولتی؛

- تسهیل در اجرای برنامه‌های خصوصی‌سازی؛

- ارتقای کارایی عملکرد ارکان صلاحیت‌دار شرکت‌ها (مجمع عمومی - هیأت مدیره و...)

- جلوگیری از پراکندگی شرکت‌های دولتی و جمع کردن آن‌ها بر اساس زمینه فعالیت.

۵-۲. نقاط ضعف

- ناهماهنگی ساختار شرکت‌های مادر تخصصی با معیارها، انتظارات و اهداف موجود در فضای حاکم بر بخش دولتی؛

- ناهماهنگی ساختار شرکت‌های مادر تخصصی با معیارها، انتظارات و اهداف موجود در فضای حاکم بر بخش دولتی؛



ماهیت شرکتی ندارند و باید به "سازمان" یا دیگر صورت‌های تشکیلات دولتی تبدیل شوند؛

۶-۱-۶-۵. تصمیم‌گیری نسبت به اجرای سیاست خصوصی‌سازی در شرکت‌های دولتی و واگذاری شرکت‌ها به بخش خصوصی.

۶-۲. طراحی الگوی مورد نیاز ایجاد ساختار و تدوین راهبردها و برنامه‌های شرکت‌های مادر تخصصی شرکت‌های مادر تخصصی صاحب سهام شرکت‌های زیر مجموعه هستند و باید در تدوین راهبردها و طراحی برنامه‌های خود این چارچوب‌ها را مدنظر قرار دهند:

۶-۲-۱. شرکت‌های مادر تخصصی نباید رسالت و وظیفه عملیاتی داشته باشند و باید به مدیریت سهام شرکت‌های سرمایه‌پذیر (زیرمجموعه) پردازند. هماهنگی، سیاست‌گذاری کلان، تدوین راهبرد و خط‌مشی‌های کلی برای مدیریت و نظارت بر شرکت‌های زیرمجموعه، وظیفه اصلی شرکت مادر تخصصی است.

۶-۲-۲. شرکت‌های مادر تخصصی، شرکت‌های زیر مجموعه‌ای را که در یک فرآیند کلی تولید کالا یا خدمت قرار می‌گیرند، از طریق ایجاد واحدهای داخلی مدیریتی براساس هر یک از مراحل (فرآیند) تولید که مستولی آن یک یا چند شرکت زیرمجموعه است، اداره می‌کند. واحدهای داخلی مزبور فقط در تشکیلات سازمانی شرکت مادر تخصصی دارای استقلال اداری هستند ولی دارای شخصیت مستقل حقوقی نیستند. در واحدهای داخلی ترکیبی از متخصصان مرتبط با فعالیت شرکت‌های زیرمجموعه و نوع فعالیت مرحله تولید حضور داشته و بازوی تخصصی هیأت مدیره و مجمع عمومی شرکت مادر تخصصی هستند.

۶-۲-۳. شرکت‌های زیرمجموعه‌ای که براساس نوع محصولات، محدوده جغرافیایی و نوع مشتریان تحت پوشش شرکت مادر تخصصی قرار می‌گیرند نیز از طریق واحدهای داخلی که در سازمان و تشکیلات شرکت مادر تخصصی براساس هریک از محدوده‌های جغرافیایی یا انواع مشتریان و محصولات، ایجاد می‌شوند، اداره خواهند شد. این گونه واحدهای داخلی نیز ابزار مشاوره‌ای و تخصصی هیأت مدیره و مجمع عمومی شرکت مادر تخصصی هستند.

۶-۲-۴. بالاترین رکن شرکت مادر تخصصی هیأت مدیره نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی است و هیأت مدیره شرکت مادر تخصصی، مجمع عمومی شرکت‌های زیرمجموعه هستند.

۶-۲-۵. ارتباط بین شرکت‌های زیرمجموعه و شرکت مادر بر مبنای سرمایه‌گذار و سرمایه‌پذیر (که به ضرورت بر اساس منافع اقتصادی نیز نیست) برقرار خواهد شد.

۶-۲-۶. شرکت‌های زیرمجموعه‌ای که بیش از ۵۰ درصد سهام آن‌ها متعلق به شرکت مادر تخصصی است، حق مشارکت و سرمایه‌گذاری در سایر شرکت‌ها و تأسیس شرکت جدید را ندارند.

۶-۲-۷. تصمیم‌گیری برای فروش سهام، انتقال، ادغام و انحلال شرکت‌های زیرمجموعه در حوزه اختیارات مجمع عمومی صاحبان

و هیأت نظارت) است. رئیس نهاد یکی از معاونان رئیس جمهور خواهد بود.

۶-۱-۲. سهام کلیه شرکت‌های مادر تخصصی که در حال حاضر متعلق به دولت است و نمایندگان دولت در این‌گونه شرکت‌ها وزرای ذی‌ربط (حسب مورد) هستند، از وزارت‌خانه ذی‌ربط به نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی انتقال داده خواهد شد.

۶-۱-۳. هیأت مدیره نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی، نقش مجمع عمومی صاحبان سهام شرکت‌های مادر تخصصی را خواهد داشت. هیأت مدیره دارای ترکیبی کاملاً تخصصی - فنی است.

## شرکت‌های مادر تخصصی نباید رسالت و وظیفه عملیاتی داشته باشند و باید به مدیریت سهام شرکت‌های سرمایه‌پذیر (زیرمجموعه) پردازند. هماهنگی، سیاست‌گذاری کلان، تدوین راهبرد و خط‌مشی‌های کلی برای مدیریت و نظارت بر شرکت‌های زیرمجموعه، وظیفه اصلی شرکت مادر تخصصی است.

۶-۱-۴. ساختار فعلی شرکت‌های مادر تخصصی بازنگری شده و نام شرکت‌هایی که حتی در متن نام نیز نمی‌توانند "مادر تخصصی" باشند اصلاح می‌شوند (به‌ویژه شرکت‌های مادر تخصصی بدون شرکت زیرمجموعه)

۶-۱-۵. نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی، پس از شکل‌گیری، صاحب سهام نزدیک به ۷۰ شرکت خواهد بود که تعدادی از آن‌ها شرکت مادر تخصصی بوده و سهامدار شرکت‌های زیرمجموعه خود هستند و تعدادی دیگر شرکت‌های دولتی خواهند بود.

۶-۱-۶. اهداف اصلی نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی به این شرح است:

۶-۱-۶-۱. مدیریت و نظارت عالی و راهبردی بر شرکت‌های مادر تخصصی و دیگر شرکت‌ها؛

۶-۱-۶-۲. توسعه یا تحدید مجموعه شرکت‌های دولتی بر اساس نتایج حاصل از تحلیل‌های هزینه - منفعت؛

۶-۱-۶-۳. تأمین منابع لازم برای شرکت‌هایی که به نحوی متعهد به اجرای تکالیف محول شده از سوی دولت هستند (به میزان هزینه‌ای که اجرای تکالیف مزبور دربردارد)، به گونه‌ای که شرکت‌های مادر تخصصی و شرکت‌های زیر مجموعه آن‌ها همواره در شرایط اقتصادی و سودآور فعالیت کنند؛

۶-۱-۶-۴. تصمیم‌گیری برای تغییر شکل سازمانی شرکت‌هایی که

سهام شرکت مادر تخصصی است که در چارچوب سیاست‌های کلی ابلاغ شده از سوی نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی، اتخاذ می‌شود.

۶-۲-۸. متولی اجرای خصوصی‌سازی و فروش سهام شرکت‌های زیرمجموعه و دیگر شرکت‌های دولتی، یکی از شرکت‌های مادر تخصصی (نظیر سازمان خصوصی‌سازی) است. سهام شرکت‌های زیرمجموعه‌ای که برای فروش انتخاب می‌شوند، به شرکت مادر تخصصی مزبور انتقال یافته و در فرآیند فروش و واگذاری قرار خواهد گرفت.

### ۶-۳. تنظیم و تدوین برنامه جامع خصوصی‌سازی

برای موفقیت خصوصی‌سازی لازم است ابتدا فضایی که در حال حاضر شرکت‌های دولتی در آن فعالیت می‌کنند خالی از هرگونه امتیاز و استثنا برای شرکت‌های دولتی باشد، بنابراین ضروری است:

۶-۳-۱. کلیه امتیازات و استثنائات مندرج در قوانین (نظیر قانون محاسبات عمومی، قانون مالیات‌ها و...) که متعلق به شرکت‌های دولتی است لغو شود.

۶-۳-۲. شرکت‌های دولتی از وزارت‌خانه‌ها منفک شوند و ذیل نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی قرار گیرند.

۶-۳-۳. نظام‌های محاسبه قیمت تمام شده و ایجاد شفافیت در درآمدها و هزینه‌های شرکت‌ها برقرار شود و شرکت‌ها در قالب قانون تجارت اداره شوند. شرکت‌هایی که مکلف به اجرای تکالیف دولت هستند باید هزینه انجام تکالیف مزبور را از دولت دریافت کنند.

۶-۳-۴. اختیارات و مسؤولیت‌های ارکان صلاحیت‌دار شرکت‌ها (مجمع عمومی صاحبان سهام، هیأت مدیره، بازرس) به دقت رعایت شود.

۶-۳-۵. دارایی‌های شرکت‌های دولتی تجدید ارزیابی شوند تا امکان محاسبه و کنترل بازده سرمایه‌های شرکت‌ها فراهم شود.

۶-۳-۶. از برقراری هرگونه محدودیت یا تکلیف برای شرکت‌ها خارج از چارچوب و ضوابط بنگاه‌داری خودداری شود و در صورت برقراری هر محدودیتی منابع مالی جبران‌کننده آن نیز در اختیار شرکت‌ها قرار گیرد.

پس از این که شرکت‌های دولتی در فضایی قرار گرفتند که تنها از نقطه نظر نوع مالکیت، دولتی بودند برنامه‌های خصوصی‌سازی برای آن دسته از شرکت‌هایی که امکان واگذاری به بخش‌های خصوصی را دارند فراهم شود، بنابراین ضروری است:

الف) هدف یا اهداف خصوصی‌سازی (افزایش کارایی - کسب درآمد - جبران کسری بودجه و...) متناسب با واقعیت‌های موجود مشخص شود.

ب) نهاد عالی مدیریت و نظارت بر شرکت‌های دولتی، مرجع عالی خصوصی‌سازی بوده و ابزارهای داخلی آن متولی اتخاذ اقدام‌های اجرایی خصوصی‌سازی نیز خواهند بود.

ج) متناسب با هدف یا اهداف خصوصی‌سازی راه‌ها و روش‌های

خصوصی‌سازی نیز طراحی شود:

- فروش اموال و دارایی‌ها به قیمت‌های بازار

- انحلال شرکت

- فروش مجانی شرکت به سرمایه‌گذاران

- واگذاری مدیریت شرکت‌ها

- اجاره شرکت‌ها

د) در قالب برنامه جامع تدوین شده برای خصوصی‌سازی، شرکت‌های مادر تخصصی سهام شرکت‌های زیرمجموعه خود را از طریق روش‌های تعیین شده به فروش خواهند رساند.

ایجاد ظرفیت برای بخش خصوصی جهت خرید شرکت‌های دولتی در شرایطی که شرکت‌ها شرایط لازم را برای انتقال از بخش دولتی کسب کردند و برنامه خصوصی‌سازی نیز متناسب با واقعیت‌های نظام اقتصادی و ماهیت تدوین شده، آخرین اقدامی است که برای موفقیت برنامه خصوصی‌سازی اتخاذ می‌شود. برای این منظور لازم است این برنامه‌ها به مرحله اجرا در آید:

- طراحی برنامه‌های مالی - اقتصادی به بخش خصوصی برای افزایش امکان حضور در فعالیت‌های اقتصادی،

- تبیین واقعی حد و مرز مالکیت خصوصی،

- جلب سرمایه‌های خارجی، رفع موانع حضور سرمایه‌گذاران خارجی در اقتصاد از طریق اصلاح قوانین و مقررات یا تدوین مقررات جدید،

- اعطای امتیازهای قانونی، مالی و اقتصادی به متقاضیان خرید سهام شرکت‌های دولتی؛

- کمک به ایجاد تشکلهای اقتصادی به صورت شرکت‌های تعاونی تخصصی - شرکت‌های سرمایه‌گذاری.

پی‌نوشت

مقاله حاضر چکیده‌ای از طرح تحقیقاتی "شرکت‌های سرمایه‌گذاری و بررسی تطبیقی با شرکت‌های مادر تخصصی در فرآیند خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی" که در معاونت امور اقتصادی (۱۳۸۱) اجرا شده است.

منابع

Minsky, Hymanp., "The Transition to a market Economy: Financial Options", *Working Paper No.66*, Nov. 1991, The Jerome Economics Institute.

Workshop on Establishment of Holding Company Organized Jointly Ministry of planning and Investment of Vietnam and Daewoo Corporation, Vietnam, June 1999.

گودرزی، پروین و ... "ارتباط شرکت مادر تخصصی با واحدهای زیرمجموعه و نقش صورت‌های مالی تلفیقی"، شهریور ۱۳۸۱.

فصلنامه حسابرس، شماره ۱۴ - بهار ۱۳۸۱.

اسماعیلی، رضا "جایگاه شرکت‌های سرمایه‌گذار در بازار سرمایه"، روزنامه اخبار اقتصاد شماره ۴۴، آبان ۱۳۸۱.

سام دلبری، بونس "شرکت‌های سرمایه‌گذاری و ضرورت وجود آن‌ها در بازار سرمایه کشور"، بانک اقتصاد شماره ۴.

مصوبه شماره ۲۱۱۹۲/ت ۲۴۲۴۶ هـ مورخ ۱۳۸۰/۵/۲۰.

مصوبه شماره ۱۵۸۶/ت ۲۴۲۴۵ هـ مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۱.