МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Отделение национальной экономики

Специальность: Национальная экономика

Специализация: Экономика и право

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Основные принципы формирования и управления холдинговой компанией»

Работу выполнила:
студентка 5 курса
очной формы обучения
Баева Полина Сергеевна
подпись_____

Научный руководитель:
к.э.н., доцент Коробейникова С.В.
подпись_____

Заведующий кафедрой
Национальной экономики:
д.э.н., доцент Казарян М.А.
подпись_____

Москва 2015

Содержание

Введение…….3

Глава 1. Научно-методические подходы к созданию и функционированию холдингов

1.1. Основные понятия и виды холдингов.....6

1.2. Формирование и структура холдинговых компаний 17

1.3. Преимущества и недостатки холдингов.....31

Глава 2. Анализ опыта развития холдинговых структур в России

2.1. Предпосылки развития холдингов в России.....33

2.2. Роль управляющей компании в российских холдингах.....39

2.3. Правовое регулирование деятельности холдинговых компаний в РФ……48

Глава 3. Развитие системы управления холдингом ОАО «Лукойл»

3.1. Холдинговая компания «Лукойл»: текущее состояние и перспективы развития……...…..53

3.2. Система корпоративного управления в холдинговой компании «Лукойл»: проблемы и задачи……...…..65

3.3. Система управления закупками как эффективный механизм системы управления холдингом……..74

3.4. Особенности правовых механизмов корпоративного управления в компании "Лукойл" и пути их развития……...83

Заключение…….....90

Список используемой литературы……..93

Введение

Актуальность темы исследования

Какой из самых важных вопросов задает себе руководство любого предприятия? По какому же пути пойти: приобрести уже имеющееся производство или же создать новое? создать личную систему продвижения или же приобрести у конкурентов? Грядущим вопросом, который стоит перед управлением, считается состав участников бизнес – проекта и величина денежных средств, которая необходима для действенного управления и становления бизнеса. Вслед за этим задается вопрос о возможности вхождения в уже существующий бизнес.

Покупка уже функционирующего предприятия, во–первых, сберегает время, поскольку там уже установлено все необходимое для производства оборудование, существуют связи с поставщиками и клиентами, работает персонал, который имеет опыт в изготовлении предоставленной ему продукции - таким образом, возможно выиграть от приобретения подобной компании, в отличие от варианта, где необходимо начинать все «с нуля».

Также, все компании стараются прибегнуть к таким инструментам, как слияния, поглощения и реструктуризация, для того чтобы приспособиться к довольно быстро меняющейся среде в условиях глобальной экономии страны.

Одной из самых популярных форм предпринимательских объединений в современной России считаются холдинги, которые формируются буквально во всех наиглавнейших секторах экономики.

Холдинговая компания - это система коммерческих организаций, включающая в себя «управляющую компанию», которая обладает контрольными пакетами акций дочерних фирм. При этом холдинги являются эффективной формой организации предпринимательской деятельности, так как они дают возможность соединять гибкость и мобильность небольших формально самостоятельных организаций и масштаб деятельности крупных корпораций.

Изучение закономерностей возникновения такого явления демонстрирует, что первые холдинги в мире стали создаваться в качестве механизма управления денежным капиталом, то есть холдинг играл роль финансового центра, который управлял денежным состоянием членов рынка, а также в качестве метода восстановления и обновления кооперационных связей между участниками хозяйственного оборота.

В России первые холдинговые компании появились после принятия 3 июля 1991 года Закона РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации». [1]

Холдинговые компании рассматривались как адекватная форма разгосударствления крупных предприятий, объединений, концернов с задачей сохранения при этом технологических и кооперационных связей между входящими в них структурными единицами.

Основная масса холдингов в России создавалось в период быстрого накопления капитала без единой стратегии по принципу покупки большого числа активов из самых различных секторов экономики. Первыми навели порядок в управлении активами крупные холдинговые структуры, но до сих пор на рынке большое количество средних компаний, в которых производство пищевых продуктов уживается с торговлей электротехникой и импортом автомобилей.

В любом случае, общая тенденция такова, что численность холдингов в России увеличивается, существующие структуры разрастаются, а их значимость в экономике страны повышается. Этот процесс неминуем. Чтобы на равных соперничать с западными компаниями, влиять на рынок и государственные органы, бизнес укрупняется.

Актуальность темы дипломной работы, также подтверждается тем, что государство содействует созданию на каждом привлекательном для страны рынке крупного холдинга, который был создан в результате реформирования целых отраслей экономики, и деятельность которых, имеет значение для населения страны в целом. Вследствие этого в России целесообразно создание холдингов в технологических сферах, сопряженных между собой.

Создание холдинга – это не единовременное мероприятие, а перманентная работа, в ходе которой приобретаются высокорентабельные предприятия и освобождаются от убыточных.

В итоге темой дипломной работы явилось изучение холдинга как всеохватывающего явления и обоснование необходимости формирования холдинговых компаний.

В рамках данной дипломной работы ставиться несколько задач:

- Исследование основных этапов построения холдингов;
- Обобщение всевозможных методик создания холдинговых структур;
- Выделение сильных и слабых сторон холдингов;

---

[1] Федеральный закон «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21.12.2001 г. (в ред. от 27.02.2003 г.) //СПС Консультант Плюс.

- Выявление экономических условий возникновения и функционирования первых российских холдингов;
- Выработка предложений по совершенствованию управления холдинговыми компаниями;

Предмет и объект исследования

Объектом данного исследования являются холдинговые компании.

Предметом исследования являются основные принципы формирования и управления холдинговой компанией.

Методологической и теоретической основами исследования послужили труды экономистов и юристов по вопросам сути холдинговых структур и особенностей функционирования, в особенности работы В.В. Данникова, И.С Шиткиной, В.В. Лаптева, М.П. Голубева.

Объем и структура дипломной работы

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Включает 12 таблиц, 10 рисунков. Список литературы включает 38 источников.

Глава 1. Научно - методические подходы к созданию и функционированию холдингов

1.1. Основные понятия и виды холдингов

Возникновение холдингов

В ходе изучения вопроса возникновения холдингов можно отметить две главные позиции, которые были обоснованы в работах ученых, изучавших холдинги.

1. Первая позиция основывается на том, что первым местом возникновения холдинговых объединений считаются Соединенные Штаты 1870 - 1890-х гг. Становление экономики США в этап, совпадающий с основанием холдинговых компаний, происходило в годы общей высокой конъюнктуры (1850 - 1873 гг.). В качестве меры против разрушительной конкуренции в области цен железнодорожные компании Америки условились о создании картелей. Поскольку все данные объединения, базирующиеся на договорных началах, всякий раз разваливались вследствие противоречий в интересах, то появлялось значительное стремление соединить капитал, создав единое головное общество, которое необходимо держать под контролем отдельные юридически самостоятельные железнодорожные компании. По подобной схеме объединения предприятий была, например, создана в 1870 г. "Pensylvania Railroad Company".

Такие же структуры формировались еще в табачной, сахарной, сталелитейной и нефтеперерабатывающей индустрии. В отличие от объединений в системе железных дорог эти объединения создавались не как "кризисный картель" против разорительных конкурентных отношений, а с целью установления более сильного господства на рынке. Формой объединения, в данных секторах экономики, был избран трест, который был в первый раз официально использован в 1882 г. "Standard Oil Company", как форма слияния.

В этап воздействия антимонопольного законодательства, которое стремилось к ограничению монополизации, которая наносила урон конкуренции, образование трестов было оглашено нелегальным. Это привело к тому, что сталелитейная и нефтеперерабатывающая индустрия начала создавать компании, целью которых было исключительно владение долями участия и единое руководство зависимыми хозяйственными обществами, объединенными раньше в такую форму организации как трест.

Правовая база организации холдинговых компаний была создана в 1889 г., когда в штате Нью-Джерси, одном из более свободных для предпринимательства, с целью расширения корпоративной системы были разрешены к созданию холдинговые

объединения. Вследствие этого после 1889 г. почти все тресты в США были преобразованы в холдинговые компании. Бурное становление холдингов на тот момент было вызвано еще и стратегией присоединений, поглощений независимых компаний, покупки финансовыми компаниями контрольных пакетов акций промышленно-транспортных компаний. Такая новая форма объединения корпоративных компаний (акционерных обществ) оказалась довольно жизнестойкой и стала вырастать достаточно быстрыми темпами. Уже к 1928 г. из 513 самых крупных корпораций США, акции которых котировались на Нью-Йоркской фондовой бирже, 487 имели холдинговую организацию, при этом 92 компании считались чистыми холдингами и 395 смешанными холдингами.

2. В работах других ученых деятелей так называемой родиной холдинга является континентальная Европа или же Англия. Даты основания первых холдинговых компаний приходятся на этап между 1822 и 1890 годами. К примеру, в 1822 г. была основана компания "Societe Generalede Belgique", в 1886 г. в Лондоне была создана "The Nobel Dynamit Trust Company", а в 1879 и 1890 гг. в Швейцарии были основаны холдинговые компании "Банк восточных железных дорог" и "Швейцарский железнодорожный банк".

Стоит отметить, что европейские холдинги развивались немного иначе, нежели холдинги в Америке. Происхождение холдинговых компаний в Европе было нацелено исключительно на вложение капитала и совпадает с исходной фазой европейских процессов индустриализации.

В середине XIX в. были учреждены общества, задача работы которых состояла в том, чтобы аккумулировать средства для последующего их инвестирования. Типичными представителями были так называемые общества принятия ценных бумаг, которые аккумулировали неспособные к эмиссии доли небольших предприятий, а вслед за тем выпускали личные акции и облигации.

В конце девятнадцатого столетия была замечена новая конфигурация холдинговых обществ. Капитал, накопленный во время фазы индустриального строительства и развития, инвестировался в новые, более выгодные области. Появились общества, к примеру, "Банк восточных железных дорог", целью которого было вложение капитала в виде долевого участия в хозяйственные общества, которые находятся за пределами Европы.

Начиная с 1920-х гг., холдинговые компании стали обширно применятся как средство привлечения внешнего капитала и понижения налогов, и с 1960-х гг. они обширно применяются как одно из составных звеньев при решении задач налогового планирования, в том числе, и за счет регистрации компаний в государствах с льготным налогообложением.

Понятие холдинга в экономической и правовой сферах

Итак, что же такое холдинг и холдинговая компания? Не все имеют возможность четко дать определения этим понятиям и, прежде всего, здесь находится пробел в законодательном регулировании таких предпринимательских структур, каковыми считаются холдинги. Данным понятиям в российском законодательстве уделено не достаточно внимания. До сих пор не принят закон «О холдингах», проект которого был отклонен президентом РФ в июле 2002 года.

Определение холдинговой компании можно найти только во Временном положении о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества утв. Указом Президента РФ от 16.11.1993г. №1392. «Холдинговой компанией, признается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, где в состав активов которого входят контрольные пакеты акций/долей участия других предприятий. На основании этих контрольных пакетов холдинговая компания влияет на решения, принимаемые этими предприятиями»[2]. В качестве «контрольного пакета акций» говорится о любой форме участия в капитале хозяйственного общества, которая обеспечивает безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в других органах управления». Но поскольку акции имеют все шансы заполнять уставные капиталы лишь только акционерных обществ, формулировка несколько некорректная. Недостатки Положения можно объяснить тем, что с этапа его принятия (1992 г.) российская экономика и право оживленно развивались и поменялись в ряде случаев самым существенным образом. Больше о каком-либо механизме создания холдингов и разъяснении этого термина нигде не говорилось.

Отсутствие четкого определения в законодательстве понятий холдинга и холдинговой компании объясняет то, что и в юридической литературе существуют разные взгляды на данные понятия.

Взгляды специалистов можно условно разделить на несколько групп. Первая группа специалистов определяет понятия «холдинг» и «холдинговая компания» как группировка юридических лиц, не проводя различия между ними.

Вторая группа специалистов предлагает различать понятия «холдинг» и «холдинговая компания»: по их мнению, понятие «холдинг» в широком значении необходимо понимать как группировку юридических лиц, включая основное общество (головную организацию), и дочерние общества. «Холдинговая компания» понимается, в

[2]Указ Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (вместе с «Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества») от 16.11.1992 г. №1392 (в ред. от 26.03.2003 г.)//СПС Консультант Плюс.

узком смысле, как юридическое лицо в форме хозяйственного общества, которое держит под контролем других членов объединения.

Третья группа оценивает холдинг или же холдинговую компанию как предприятие, создаваемое для управления другими организациями.

Например, В.В. Лаптев говорит о холдинге как совокупность взаимосвязанных участников (хозяйствующих субъектов), осуществляющих общую деятельность. При этом В.В. Лаптев буквально разграничивает понятия "холдинг" и "холдинговая компания", когда говорит о том, что "в холдингах... функции по приобретению прав и обязанностей от имени холдинга (участников холдинга) осуществляет холдинговая компания, действующая в интересах участников холдинга на основании договора о создании холдинга".[3]

В.В. Данников под холдинговой компанией понимает управляющую компанию концерна, который в свою очередь состоит из системы юридически самостоятельных фирм и филиалов. [4]

Довольно интересно дает определение Т.В. Кашанина, что холдинг – это «не столько добровольное, сколько вынужденное объединение корпораций для того, чтобы не пропасть, а выжить и, может быть, даже повысить свою конкурентоспособность».[5]

В трактовке М.П. Голубева «холдинг - это совокупность структур, объединенных едиными долгосрочными интересами и устойчивыми бизнес-процессами, собственники которых обеспечили контроль за ключевыми активами и бизнес-процессами». [6]

Достаточно серьезный анализ понятия холдинга предлагает Шиткина И.С. Она оценивает понятия "холдинг" и "холдинговая компания" как равнозначные. «Холдинг представляет собой форму предпринимательского объединения, т. е. группу организаций (участников), основанную на отношениях экономической зависимости и контроля, участники которой, сохраняя формальную юридическую самостоятельность, в своей предпринимательской деятельности подчиняются одному из участников группы - холдинговой компании (головной организации), которая оказывает определяющее влияние на принятие решений другими участниками группы».[7]

Определение, данное в Российском энциклопедическом словаре: "Холдинг-компания (англ. holding - владеющий) - акционерная компания, использующая свой капитал для

---

[3]Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества / В. А. Лаптев, Москва: ВолтерсКлувер , 2010 - 176 с.
[4]Холдинги в нефтегазовом бизнесе. Стратегия и управление// В. В. Данников. Элвойс-М, 2004 г. - 464 с.
[5]Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ) //Кашанина Т.В.: Учебник. М., 1999. С. 205.
[6]Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов / М. П. Голубев; Учеб. Пособие.-М.: ИНФРА-М, 2010. – 521с. – (Учебник для программы МБА).
[7]Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно-практическое издание / И. С. Шиткина. Москва: ВолтерсКлувер , 2008 – 648с.

приобретения контрольных пакетов акций других компаний с целью установления контроля над ними". То есть в данном определении раскрывается традиционное понимание холдинга (с экономической точки зрения) – есть акционеры, владеющие акциями, которые сами управляют холдинговой структурой или же доверяют управление общим бизнесом управляющей организации.

В мировой практике также не существует единого определения понятия холдинга. Под холдингом или холдинговой компанией обычно понимают определенный тип компании, которая формируется для владения контрольными пакетами акций других компаний с целью контроля и управления их деятельностью.

В этой работе холдинг рассматривается, как совокупность главного общества (головной организации) и дочерних компаний.

Значение холдингов в экономике значительно глубже и заключается не только в фактическом удержании головной компанией большого пакета акций дочерних компаний, а по большей части в осуществлении управления и контроля над другими компаниями. Вследствие этого, как в российской, так например и в западной литературе можно повстречать всевозможные определения понятия холдингов, которые отображают либо оба аспекта, по которым компании можно относить к холдингам, либо только один из них. Отсюда, прежде всего нужно обозначить, что понятие "холдинг" содержит больше экономическое содержание, нежели юридический смысл, что также воздействует на юридическое определение понятия холдинга.

Помимо этого, развитие холдинговых отношений, требует уточнения понятия субъекта гражданских правоотношений и его расширения. В соответствии с п. 1 ст. 2 ГК РФ "участниками регулируемых гражданским законодательством отношений являются граждане и юридические лица. В регулируемых гражданским законодательством отношениях могут участвовать также Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования". Поэтому *холдинг не является юридическим лицом*, так как не содержит в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленного имущества, потому не отвечает признакам юридического лица, закрепленным в п. 1 ст. 48 ГК РФ. Как раз вследствие этого, холдинговая компания не имеет возможность считаться участником гражданских правоотношений, т.е. не является их субъектом.

Холдинг является предпринимательским объединением, обладающим признаком организационного единства. Его присутствие в гражданском обороте в качестве целостного образования выражается в том, что он, через головную компанию, проводит единую технологическую, инвестиционную, производственно-хозяйственную, финансовую

политику. При наличии данного признака как организационное единство, говорит о том, что появляется один единый бизнес, посредством совокупности юридических лиц, образующих холдинг. Члены холдинговой компании проводят согласованную друг с другом деятельность и выступают как один субъект рынка.

Создание и ликвидация холдинга как такового, не сопровождается актов государственной регистрации. Так как холдинги согласно российскому законодательству не подлежат процедуре регистрации, поэтому и ликвидация холдинговой компании также не регламентировано. При этом холдинги не являются организационно-правовой формой предпринимательской деятельности, которую можно считать самостоятельной, предусмотренной гражданским законодательством, что не может опровергнуть факт присутствия таких объединений в реальной жизни, и их воздействия на экономику. Холдинги, как предпринимательские объединения являются, по мнению И.С. Шиткиной, обладают отдельными элементами правосубъектности.[8] Таких участников гражданского оборота, как холдинги, не являющиеся субъектами гражданско-правовых отношений в требованиях ГК РФ, однако участвующих в гражданском обороте как единое образование, хозяйствующий субъект, обладая при этом частичной правосубъектностью, можно было бы назвать квазисубъектами правовых отношений.

Холдинги являются субъектами предпринимательства. Они осуществляют предпринимательскую деятельность, т.е. *самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, нацеленную на постоянное получение прибыли от пользования имуществом, реализации товаров, выполнения работ или оказания услуг*. Таким образом, холдинг считается полноправным предпринимательским объединением - субъектом предпринимательского права.

Для наилучшего уяснения понятия холдинга необходимо рассмотреть его характеристики. Исходя из опыта множества авторов, изучающих данные вопросы холдинговых структур, возможно сконструировать следующие **существенные черты** холдингов:

- это предпринимательское объединение, обладающее признаками организационной целостности, как правило, выступающее на рынке консолидированно;
- холдинг является объединением вертикального типа или неравноправным объединением, базирующимся на контроле одного участника над другими;
- холдинг осуществляет согласованную политику в сфере интересов своих участников;

[8]Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно-практическое издание / И. С. Шиткина. Москва: ВолтерсКлувер , 2008 – 648с.

- состоит из формально самостоятельных юридических лиц, волю которых формирует и решения определяет головная организация как центр интегрированной системы;
- холдинг как предпринимательское объединение может выступать субъектом отдельных правоотношений;
- создание холдинга не влечет за собой регистрационных процедур.

Головные организации холдинговых структур в результате владения преобладающими долями участия в уставном капитале или договора осуществляют контроль над работой дочерних обществ.

Говоря о контроле понимается не надзор, а синоним слова господство. Наличие контроля одного участника над другим считается главным составляющим в построении холдинга. Держать под контролем работу компании – это означает предопределять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ.

Управляемые компании в свою очередь могут иметь свои дочерние общества, «внучки» основного, а те — своих «дочек» и т.д. Таким образом, холдинговая система похожа на пирамиду, где наверху располагается головная компания.

Холдинг не является юридическим лицом, так как не имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленного имущества, а потому не отвечает признакам юридического лица, закрепленном в п.1 ст. 48 ГК РФ. [9]

Единая инвестиционная, технологическая, производственно-хозяйственная, финансовая и научно-техническая политика, говорит о том, что холдинговая компания выступает в хозяйственном обороте как единое целое. Дочерние компании, будучи экономически зависимы от головной компании, обладают в то же время имущественной обособленностью и юридической самостоятельностью.

При определении экономической зависимости могут быть выделены следующие степени контроля:

- ✓ 100% участие основного общества в уставном капитале дочернего гарантирует абсолютный контроль. Это "компания одного лица", руководство деятельностью которой во многом реализуется через органы управления основного общества.
- ✓ от 75% участия в уставном капитале в АО также гарантирует абсолютный контроль, так как считается квалифицированным большинством голосов, необходимых на общем собрании при решении вопросов о внесении изменений и дополнений в устав общества, о его реорганизации и ликвидации. В ООО владение 75% долей в уставном

[9]Гражданский кодекс РФ (ст.ст.48-123)

капитале обеспечивает гарантированный, однако не полный контроль, так как согласно ряду вопросов уставом общества может быть предусмотрено единогласие (внесение изменений в учредительный договор, реорганизация, ликвидация общества и др.).

- ✓ от 51% участия обеспечивают гарантированный контроль по всем вопросам повестки дня общего собрания, за исключением требующих квалифицированного большинства голосов и/или единогласия в ООО. Поскольку итог голосования на общем собрании подсчитывается от совместного числа акционеров с правом голоса, находящихся на собрании, при "распыленности" пакета акций (долей участия) 51% голосов может гарантировать абсолютный контроль и при решении вопросов, требующих квалифицированного большинства.
- ✓ от 33% до 25% - это "блокирующий" пакет акций или долей участия, позволяющий отклонять выносимые на общее собрание вопросы. В ООО блокирующим может быть минимальное участие, к примеру, владение одной долей уставного капитала.
- ✓ 20% участие в уставном капитале свидетельствует о наличии отношений зависимости.
- ✓ 10% в уставном капитале влечет за собой важнейшее право требовать созыва общего собрания акционеров (участников).
- ✓ 2% акций или долей участия предполагают возможность участия в формировании повестки дня общего собрания, выдвижения претендентов органы управления и контроля общества.

Законодательство не содержит каких либо требований к основному или дочернему хозяйственному обществу о необходимости указывать в уставе свою принадлежность к холдингу. Члены холдинга имеют возможность указать свою принадлежность к холдингу по своему собственному усмотрению, исходя из диспозитивным норм о возможности включения в устав любых положений, не противоречащих федеральным законам.

Виды холдингов

В экономической литературе встречаются попытки подразделить холдинги на отдельные виды:

1. Исходя изуправленческих особенностей форм управления / контроля над активами (предприятиями), выделяют:

- **Контрактный холдинг** – группа компаний, которые соединены устойчивым бизнесом, формальными связями, которые выражены в системе контрактных отношений;

- **Имущественный холдинг** – стойкая холдинговая система с четкой структурой собственности, формальные связи определены федеральными законами об акционерных обществах и об обществах с ограниченной ответственностью и внутрихолдинговыми контрактными отношениями.

В управленческом значении эти формы близки. В первой форме распределение «операционной» ответственности основывается на базе бизнес-модели, взаимовыгодных и добровольных договоренностей собственников / генеральных менеджеров и формализуется в договорах. Все общества подобной формы, как правило, считаются центрами инвестиций, в случае если не существует особых договоренностей. Во второй форме дополнительная ответственность записывается в уставы обществ, корпоративные документы (стратегия, долгосрочные планы и т.д.). Ведущий собственник имеет возможность перераспределять прибыль, формируя центры затрат, сосредотачивая на верхних уровнях управления все полномочия или делегируя их в дочерние общества. Но сами эти функции и управленческие задачи не исчезают, так как они являются обязательной частью всякого бизнеса. Но следует сказать, что на практике не бывает чистых имущественных или же контрактных холдингов. Как правило, часть обществ связана через контрольные пакеты, часть имеет контрактные отношения (аренда активов или покупка услуг).

2. В зависимости от того, является ли головная компания холдинга только держателем акций дочерних обществ или же она занимается также и какой-либо коммерческой деятельностью, выделяют два вида холдингов:

- **Чистый холдинг**, где головная компания не проводит никакую коммерческую деятельность, а владея контрольными пакетами акций (преобладающим долевым участием) иных участников холдинга, осуществляет только контрольные и управляющие функции по руководству и координации деятельности других участников холдинга. В данном случае холдинговая компания ведет коммерческую деятельность опосредованно, т.е. через дочерние компании, которые считаются производственными компаниями.
- **Смешанный холдинг**. Головная компания, помимо контрольных и управленческих функций по отношению к другим участникам холдинга, осуществляет также самостоятельную коммерческую, предпринимательскую деятельность. В данном холдинге головная компания играет своего рода двоякую роль: с одной стороны, это управляющая компания, с другой - промышленное предприятие, банк, торговое предприятие и т.п.

3. В зависимости от характеристики собственников можно выделить следующие разновидности холдингов:

- **Государственный холдинг**. Участие государства (муниципального образования) в уставном капитале основного общества позволяет государству (муниципальному образованию) контролировать такое объединение (далее - государственный холдинг).
- **Частный холдинг**. Уставный капитал основного общества сформирован из вкладов частных лиц - коммерческих организаций и граждан. Разновидностью частных холдингов являются семейные холдинги.

4. В зависимости от характера производственных и экономических отношений между участниками холдинга и способа организации холдингового объединения:

- **Горизонтальный холдинг** - объединение обществ, действующих на одном рынке (энергетические компании, сбытовые, телекоммуникационные и проч.). Они представляют собой объединение однородных бизнесов в филиальные, например территориальные, структуры, которыми управляет головное хозяйственное общество. Ключевой целью такого объединения является создание единой системы поставщиков и много дочерних обществ, выполняющих функции сбыта. В случае если таких дочерних обществ много, то важны единые правила регулирования их деятельности. Специфика горизонтального холдинга состоит в том, что дочерние общества, входящие в холдинг, рассредоточены. В данном случае централизация управления играет важную роль в выработке общей политики.
- **Вертикальный холдинг** (холдинг концернового типа или производственные холдинги) - объединение предприятий в одной производственной цепочке (добыча сырья, переработка, выпуск продукции, сбыт).
- **Диверсифицированный холдинг** в отличие от горизонтальных и вертикальных представляет собой форму объединения различных бизнесов, действующих на разных рынках. Их создание связано с распространением хозяйственной деятельности холдинговой компании на новые сферы (с расширением номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т.д.). При этом нередко компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями. Международные холдинги широко используют форму диверсифицированной холдинговой компании с целью контроля и руководства дочерними АО, выделяемыми по какому-либо признаку (национальному, отраслевому и т.д.).

6. С точки зрения наличия "системы участия" структурной сложности выделяют:

- **Промежуточный холдинг**. Существует в многоуровневых холдинговых объединениях, когда дочерние общества основного холдинга составляют промежуточный холдинг, являясь материнскими обществами в отношении своих дочерних обществ, выступающих по отношению к основному холдингу как "внучатые".
- **Субхолдинг** как юридическое лицо – это участник холдинга, который находится под непосредственным или опосредованным (субхолдинги последующих уровней) контролем основной компании и создан над множеством дочерних фирм для сосредоточения усилий основной компании на стратегических задачах развития холдинга в целом. Часто созданием разветвленной системы участия обеспечивается стабильность холдингового объединения, поскольку в этом случае существенно снижаются предпринимательские риски.

7. В зависимости от дислокации деятельности предприятий холдинга можно выделить:

- **Транснациональный холдинг** – это холдинг, хозяйственные общества которого дислоцируются в различных государствах. Вследствие, как правило, широкого географического рассеивания его обществ, транснациональные головные компании часто регистрируются в государствах, которые наряду с особыми налоговыми преимуществами (в виде особенно выгодного налогообложения иностранных доходов от участия и прибыли) облегчают доступ к международным финансовым рынкам и особым инструментам финансирования.

Если дочерние компании холдинга действуют только в одной стране, то такой холдинг называется **национальным.**

8. С позиции отраслевой принадлежности различают:

- **Отраслевой холдинг.** Такими, например, являются вертикально интегрированные нефтяные компании. Можно назвать промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, энергетические и другие холдинги. Не каждый из этих видов холдингов имеет специфическое правовое регулирование, отдельные даже не упомянуты в законах и иных правовых актах. Сказанное не относится к банковскому холдингу, в отношении которого действующим законодательством установлен особый правовой режим. Банковским холдингом признается не являющееся юридическим лицом объединение юридических лиц с участием кредитной организации (кредитных организаций), в котором юридическое лицо, не являющееся

кредитной организацией (головная организация банковского холдинга), имеет возможность прямо или косвенно оказывать существенное влияние на решения, принимаемые органами управления кредитной организации (кредитных организаций).

9. По характеру выполняемых задач:

- **Финансовый холдинг**. Это холдинговые компании, более 50% капитала которых составляют ценные бумаги других эмитентов и иные финансовые активы. Финансовые холдинговые компании могут вести исключительно инвестиционную деятельность. Финансовая холдинговая компания не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность дочерних предприятий. Представители финансовой холдинговой компании могут принимать участие только в собраниях акционеров дочерних предприятий. Финансовая холдинговая компания имеет право отчуждения принадлежащих ей акций только на организованном рынке ценных бумаг - фондовой бирже.
- **Управляющий холдинг**. Это холдинги, в которых основное общество осуществляет единое экономическое руководство дочерними.

Управляющий холдинг подразделяют на два подвида - *стратегический управляющий холдинг*, в задачи которого входят долгосрочное управление финансами и инвестирование, а также организация движения финансовых потоков внутри холдинга, *и оперативный управляющий холдинг*, задачи которого краткосрочное управление финансовыми потоками.

1.2. Формирование и структура холдинга

Существует пять ведущих моделей образования холдингов.

1) Образование холдинга и дальнейшее приобретение долей участия (модель основания).

2) Внесение в холдинг уже имеющихся долей участия в действующих предприятиях (модель слияния).

3) Абсолютное деление структурных единиц фирмы или же ведущей компании(модель разделения).

4) Отделение части из самостоятельного предприятия или материнского предприятия (модель выделения дочернего общества).

5) Образование квазихолдинга методом перенесения функций управления на управляющую компанию или оперативные общества, руководство которыми исполняется по доверенности (модель делегирования функций управления по договору).

Модель основания

Модель основания считается наиболее простым организационно-правовой методикой формирования холдинга. Созданный холдинг на средства, приобретенные от владельцев (акционеров), или на заемные средства приобретает доли (акции) в действующих компаниях. Такой холдинг, как правило, является финансовым. При его создании применяется «портфельный» метод. Аналогично тому, как это делают инвестиционные компании на рынке ценных бумаг. При этом «портфель» холдинга формируется для длительного периода владения.

Бизнес-портфель представляет собой набор компаний, объединенных в группу, имеющих единую согласованную стратегию и координирующих свои действия таким образом, чтобы они представляли собой не изолированные элементы, а единую систему, интегрированную для достижения общих целей группы.

Модель слияния

В модели слияния собственники (акционеры) передают свои доли участия (акции) действующих компаний создаваемому холдингу, становясь при этом владельцами (акционерами) холдинга. Вполне вероятно воплощение всевозможных разновидностей; как с изменением, так и без изменения долей участия.

Модель слияния часто встречается при реорганизации и реструктуризации компаний, при организации совместных предприятий для:

1) создания конкурентных преимуществ;

2) вертикальной и горизонтальной интеграции;[10]

3) диверсификации;

4) выхода на новые рынки.

Модель разделения

Модель разделения обычно применяется при реорганизации и реструктуризации с последующей специализацией отдельных бизнес-единиц по функциональному,

[10]Холдинги в нефтегазовом бизнесе. Стратегия и управление// В. В. Данников. Элвойс-М, 2004 г.

продуктовому или региональному (географическому) признаку, а также для улучшения управляемости дочерними компаниями.

В результате разделения происходит децентрализация управления — дочерние компании получают больше самостоятельности, превращаясь в стратегические хозяйственные центры. Однако это не означает ослабления к ним внимания со стороны головной компании, отсутствия их координации и контроля с его стороны. Прежний круг владельцев долей в модели разделения остается таким же и не изменяется.

Модель выделения

Модель выделения дочерней компании используется для децентрализации, улучшения управляемости и увеличения производительности. Как правило, эта модель используется в следующих случаях:

1) новое производство «выросло» и имеет дальнейшие перспективы роста;

2) новому инновационному проекту требуется внешнее финансирование (заемные средства или создание совместного предприятия), при этом объемы ресурсов, необходимых для его реализации являются слишком большими для холдинга, а степень риска высокой, поэтому требуется привлечение других акционеров для его реализации;

3) новый бизнес слабо коррелирует (не слишком связан) с основной сферой специализации холдинга;

4) необходимо выделение структурных подразделений холдинга в дочерние компании, расположенные в тех странах, где компанией ведется бизнес, для осуществления более эффективного управления бизнесом непосредственно из этих стран.

Преимущества, достигаемые от выделения дочерней компании, проявляются в следующем:

1) риск (финансовый и потери репутации) связанный с освоением новых производств, и ответственность, которая может наступить в случае неудачи проекта, несет выделенная дочерняя компания.

2) выделенные компании имеют значительно меньший размер, что значительно упрощает согласование принятия решений и управление компанией.

3) выделенные компании ведут самостоятельный бизнес, что стимулирует поиск внутренних резервов, так как другие компании холдинга не будут компенсировать недостатки и просчеты этой компании (за исключением особых случаев),

4) расширение полномочий, получение самостоятельности, как правило, способствуют повышению ответственности работников выделенной компании, стимулируют их инициативу.

Универсального решения для построения эффективного холдинга, всех его сегментов не существует. Но есть единые принципы и методология. Для того чтобы разобраться в принципах построения эффективных холдингов, рассмотрим этапы и движущие силы их создания.

Интерпретировать основные мотивы создания холдингов можно следующим образом:

- ✓ увеличение степени контроля за обществами, активами;
- ✓ возможность применения отлаженных (или просто освоенных управленческих технологий);
- ✓ наличие регионального опыта или преимуществ;
- ✓ концентрация контроля над ключевыми лицензиями и ноу-хау;
- ✓ увеличение маневренности активов;
- ✓ наличие имущественных интересов;
- ✓ повышение капитализации;
- ✓ управление ликвидационной стоимостью;
- ✓ снижение проблемных рисков.

На базе изучения мирового и отечественного опыта М.П. Голубев, представляет процесс создания холдинга в виде следующих этапов.

Таблица 1.2.1

Этапы создания холдингов

№	Задачи	Комментарии
1	Формулирование целей создания холдинга.	Необходимо понимание, для чего создается холдинг. От этого зависят критерии, используемые на последующих этапах.
2	Определение состава холдинга.	Исследуются компании, потенциально интересные для включения в холдинг. Критерии оценки зависят от целей холдинга.
3	Определение модели холдинга.	Модель холдинга (финансового, стратегического или оперативного) характеризует уровень делегирования полномочий структурным единицам холдинга.
4	Анализ альтернативных вариантов построения холдинга. Рекомендации по	Структура холдинга должна быть непротиворечива с точки зрения его модели (управленческая оптимизация), а также удовлетворять заданным критериям оптимальности (например, налоги и т.д.). Может быть пересмотрен состав

	оптимальному варианту.	холдинга, если применительно к компаниям не удается подобрать приемлемую модель.
5	Определение базовых функций управляющей компании и уровня делегирования полномочий.	Определяется моделью холдинга. Поскольку модель может быть разной по отношению к разным структурным единицам, соответственно, и функции, и уровень делегирования полномочий могут варьироваться применительно к дочерним компаниям.
6	Разработка модели организационно-должностной интеграции.	Повышает эффективность вертикальной интеграции путем замещения руководящих постов одним лицом на двух или нескольких предприятиях.[11]

Цели создания холдингов

Объединяясь в холдинги на добровольной основе или путем агрессивной скупки акций других компаний, предприятия преследуют вполне определенные цели: укрепление позиций на рынке и получение экономического выигрыша. Основными задачами, которые решаются в процессе создания холдингов, являются:

– диверсификация бизнеса, когда в холдинг входят разнородные предприятия, производящие различные виды продукции или услуг;

– создание взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек;

– оптимизация структуры управления для сосредоточения усилий руководства головной компании на разработке и реализации стратегических задач всего холдинга;

– учреждение дочерних компаний для выделения некоторых видов бизнеса;

– обособление лицензируемых видов деятельности;

– повышение финансовой устойчивости бизнеса и снижение рисков;

– синергический эффект от совместной работы группы компаний заключается в том, что преимущества от объединения достигаются не посредством арифметического сложения, а умножением возможностей всех организаций, входящих в структуру холдинга.

Определение состава холдинга

Интерес для холдинга представляют, с одной стороны, те предприятия, которые имеют высокий потенциал, даже если их текущее состояние неблагоприятное (по классификации Boston Consulting Group – «трудные дети»). С другой стороны, те, которые, имея сомнительный потенциал, приносят ощутимый денежный поток («дойные коровы»), а также те, которые имеют высокий потенциал и приемлемое текущее состояние («звезды»). Предприятия, которые имеют неудовлетворительное текущее состояние и низкий потенциал,

[11]Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов / М. П. Голубев; Учеб. Пособие.-М.: ИНФРА-М, 2010. – 521с. – (Учебник для программы МБА).

не рекомендуются к включению в холдинг. Их акции должны быть проданы либо сами предприятия ликвидированы, так как синергетический эффект от них будет отрицательным.

Модели холдинга

После отбора компаний и формального образования группы необходимо построить модель холдинга, которая является степенью интеграции и соответственно произвести распределение функций и полномочий между управляющими и дочерними компаниями. В качестве моделей холдинга рассмотрим: финансовый, стратегический управляющий холдинг и оперативный управляющий холдинг.

М.П. Голубев предлагает выбор модели холдинга проводить на базе таблицы критериев отнесения холдинга к тому или иному типу.

Таблица 1.2.2

Критерии отнесения холдинга к тому или иному типу

№	Критерий	Финансовый холдинг	Стратегический управляющий холдинг	Оперативный управляющий холдинг
1	Сходство областей деятельности или комбинаций рынка/ продукта	Незначительное	Значительное	Полное
2	Внутрипроизводственное или функциональное переплетение оперативных единиц друг с другом	Небольшое/ отсутствует	Значительное	Многочисленные тесные переплетения
3	Географическая удаленность от управляющей компании	Значительная	Значительная	Незначительная
4	Синергетические потенциалы от связей оперативных единиц, входящих в холдинг	Незначительные, только финансовые	Многочисленные /высокие, стратегические	Многочисленные высокие, стратегические и оперативные
5	Размер и экономический риск оперативного предприятия для объединения (холдинга)	Незначительный	Умеренно значительный	Очень значительный (особенно при банкротстве)
7	Исходная ситуация до создания холдинга	Децентрализованные структуры	Централизованные структуры	Централизованные структуры[12]

[12]Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов / М. П. Голубев; Учеб. Пособие.-М.: ИНФРА-М, 2010. –(Учебник для программы МБА).

Из таблицы 2 видно, что между этими моделями нет четких граней, более того, один и тот же холдинг может быть, например, финансовым применительно к одной части входящих в него предприятий и стратегическим – к другой.

Оперативный управляющий холдинг предусматривает осуществление управляющей компанией по отношению к дочерним предприятиям оперативных, стратегических и финансовых функций. А финансовый холдинг – только финансовых и иногда в ограниченной степени стратегических. Модель оперативного холдинга реализуется как в связке «управляющая компания – дочерняя компания», так и в связке «управление – бизнес – единица».

Базовые функции управляющей компании

Вопрос о роли управляющей компании и функциях, которые она выполняет по отношению к бизнес-единицам, чрезвычайно актуален в условиях современной экономики. Для того чтобы понять место управляющей компании в новой системе управления, сначала необходимо ответить на два вопроса: зачем нужна управляющая компания и какие функции она должна выполнять? Ответ дает мировая практика. Основная задача управляющей компании - достижение эффекта синергии от деятельности бизнес-единиц.

Источники синергетического эффекта по характеру своего возникновения могут быть разбиты на следующие группы:

Финансовый синергетический эффект — возможность перераспределения финансовых потоков, прибыли между дочерними компаниями, например, компенсации убытков на одном из локальных рынков, при ухудшении на нем экономической ситуации или возникновении других негативных причин. Для снижения компанией своей налогооблагаемой базы и размещения временно свободных денежных потоков могут быть использованы такие способы, как увеличение дивидендных выплат, инвестирование в ценные бумаги, выкуп собственных ценных бумаг, приобретение другой компании. [13]

Инвестиционный синергетический эффект является результатом совместного использования сырья, переноса исследований и разработок с одного продукта на другой, общей технологической базы, совместной обработки изделий, использования одного и того же оборудования.

Оперативный синергетический эффект является результатом более эффективного использования основных средств и персонала, крупных закупок сырья и материалов,

[13]Бизнес-процессы: Регламентация и управление: // В.Г. Елиферов, В.В. Репин. М.: ИНФРА-М, 2006. — 319 с. — (Учебники для программы МВА).

распределения накладных расходов, совместного проведения научных исследований, обучения персонала.

Синергетический эффект продаж представляет собой случай, когда для группы товаров или услуг используются одни и те же каналы распределения, управление процессом их реализации происходит из единого центра и тд. В этом случае ассортимент продукции состоит из совместно реализующихся взаимосвязанных товаров, что повышает эффективность работы торгового персонала. Единая марка, репутация, реклама, условия стимулирования продаж способствуют увеличению полученного дохода.

Синергетический эффект менеджмента возникает, если при входе в новый бизнес возникающие проблемы во многом аналогичны тем, что встречались ранее, то имеющиеся у менеджеров знания и опыт позволяют им эффективно управлять бизнесом, то есть возникает синергизм менеджмента. В том случае, если возникающие проблемы в новой отрасли являются новыми и незнакомыми, то синергетический эффект будет не только минимальным, он может быть и отрицательным.

Синергетический эффект кооперации возникает в результате создания альянсов с другими компаниями. Вертикальная интеграция позволяет снижать риски при организации снабжения и продаж (сроки и качество), затраты (как за счет использования трансфертных иен, так и вследствие необходимости ведения переговоров для приобретения или продажи сырья или продукции, снижения управленческого аппарата).

Эффект от горизонтальной интеграции представляет собой эффект масштаба, возникающий при взаимодействии компаний, выпускающих однородную продукцию, что позволяет снизить цены при приобретении одной и той же продукции или при поставках от одного и того же поставщика, возможности использования одних и тех же технологий, ноу-хау в нескольких компаниях. Также происходит экономия затрат на научные исследования, рекламу и маркетинг. Увеличение доли рынка позволяет компании изменить свой статус рыночного игрока, оказывая большее влияние на рыночную ситуацию, тем самым, увеличивая либо объемы своих продаж, либо цены.

Синергетический эффект возникает за счет комбинирования взаимодополняющих ресурсов компаний" финансовых, материальных, информационных, человеческих. Измерение синергетического эффекта. В общем, все виды возникновения синергетического эффекта можно описать следующими переменными, увеличение прибыли в денежном выражении, снижение оперативных расходов и потребностей в инвестициях, а также скорости изменения этих переменных, то есть должен быть учтен фактор времени. При этом трудно и не всегда возможно дать количественную оценку возникающего синергетического

эффекта. Для оценки возникающего синергетического эффекта его отдельные составляющие группируются по функциональным подразделениям компании: общее управление, исследования и разработки, маркетинг и оперативная деятельность (производство, закупки, контроль запасов, распределение и складирование).

Определившись с ролью управляющей компании в структуре холдинга, необходимо решить, какие функции нужно централизовать в управляющей компании, а какие должны быть переданы бизнес-единицам.

Обычно управляющие компании выполняют следующие функции:

- ✓ поддержание отношений с внешней средой. Управляющая компания организует диалог с акционерами и участниками финансового рынка, предоставляет им необходимую информацию о деятельности холдинга. Кроме того, важной функцией является лоббирование интересов холдинга в органах государственной власти;
- ✓ перераспределение финансовых ресурсов между предприятиями с целью реализации инвестиционной стратегии, таким образом, управляющая компания становится кредитным центром холдинга;
- ✓ обеспечение общего финансового контроля над деятельностью отдельных предприятий. При этом управляющая компания разрабатывает и внедряет единую систему учета, контроля и анализа для всех входящих в холдинг бизнес-единиц;
- ✓ определение общекорпоративной стратегии. Общекорпоративная стратегия обычно содержит решения о том, какое предприятие необходимо купить, а какое - продать, решения о размере и направлении инвестиций, а также зачастую конкурентную стратегию;
- ✓ создание общекорпоративной культуры. Для холдингов крайне важно объединить сотрудников отдельных предприятий в единую компанию. Кроме того, одной из задач общекорпоративной культуры является выработка единой системы ценностей, общей для всех компаний холдинга; поддержание и развитие ключевых компетенции, критичных для достижения конкурентоспособности отдельных предприятий, а также организации единой для всех компаний холдинга системы управления знаниями;
- ✓ координация деятельности отдельных компаний для обеспечения эффективного сотрудничества;
- ✓ отбор и развитие топ-менеджеров отдельных компаний, а также разработка системы их мотивации и вознаграждения.

В зависимости от типа холдинга В.В. Данников определяет следующие функции и задачи головной компании.[14]

Таблица 1.2.3

Функции головной компании

Тип холдинга	Функции
Финансовый (основной)	Увеличение стоимости холдинга; Формирование портфеля долевого участия в дочерних компаниях, исходя из соотношения «доход/риск»;
Стратегический управляющий (основной)	Увеличение стоимости холдинга; Определение стратегии холдинга; Приобретение, продажа и реструктуризация компаний холдинга, исходя из его стратегии; Управление, организация и контроль в холдинге; Представительство холдинга (переговоры, судебные разбирательства и т.д.);

Продолжение Таблицы 1.2.3

Функции головной компании

Тип холдинга	Функции
Оперативныйуправляющий (промежуточный)	Увеличение стоимости дочерних компаний; Определение стратегии дочерних компаний; Управление, организация и контроль в дочерних компаниях;

Таблица 1.2.4

Задачи головной компании

Тип холдинга	Задачи
Финансовый (основной)	Разработка финансовой стратегии холдинга; Долгосрочное финансовое планирование; Распределение рисков вложений между долевыми участиями в дочерних компаниях; Управление структурой капитала холдинга;

[14]Холдинги в нефтегазовом бизнесе. Стратегия и управление// В. В. Данников. Элвойс-М, 2004 г.

	Организация финансовых потоков внутри холдинга;
Стратегический управляющий (основной)	Определение целей и стратегии холдинга; Определение целей дочерних компаний; Организация долгосрочного финансирования в холдинге; Распределение финансовых средств и потоков в холдинге; Управление структурой капитала холдинга; Поиск синергетических преимуществ холдинга; Сохранение и расширение холдинга, используя инвестиции и дезинвестиции, интеграцию и дезинтеграцию; Кадровая политика (назначение и увольнение топ-менеджеров дочерних компаний); Организация кооперации между дочерними компаниями; Создание имиджа, репутации концерна, создание и поддержание торговой марки холдинга; Управление собственно холдингом;
Оперативный управляющий (промежуточный)	Поиск конкурентных преимуществ на товарных рынках; Управление товарными и финансовыми потоками отдельных дочерних компаний;

Точный набор функций для каждой конкретной управляющей компании определяется, исходя из стиля управления, который применяется ею в отношении бизнес-единиц холдинга. К наиболее распространенным стилям работы управляющей компании относятся: финансовый контроль, стратегический контроль и стратегическое планирование.

Стили управления

Стилю стратегическое планирование соответствует самая высокая степень централизации. В этом случае головная компания стремится к реализации стратегий, реализующих конкурентные преимущества, осуществляет долгосрочное и краткосрочное планирование всей деятельности структурных подразделений, которые оказывают определенное содействие при подготовке оперативных планов организации. Главной задачей головной компании является создание добавленной стоимости, для достижения которой она направляет, координирует и контролирует все виды деятельности и имеющиеся ресурсы, непосредственно управляет корпоративными инфраструктурой и услугами. Все исследования и инновации планируются и управляются из головной компании. Таким образом, этот стиль управления представляет собой классическую бюрократию.

Стиль финансового контроля представляет собой другой крайний случай управления – полностью децентрализованное управление. Это означает осуществление головной компанией контроля результатов финансово-экономической деятельности за продуктовыми программами и потенциалом дочерних компаний на основе сравнения фактических показателей получаемой отделениями и перечисляемой холдингу прибыли с запланированными. В этом случае головная компания принимает или отклоняет предлагаемые дочерними компаниями стратегические решения, не участвуя в процессе их подготовки. Таким образом, роль головной компании заключается в распределении капитала между дочерними компаниями для достижения утвержденных им финансовых целей, а также в управлении принадлежащих ей бизнес-портфелей (продажа имеющихся или приобретение новых компаний).

Стиль стратегический контроль является промежуточным вариантом между двумя выше названными стилями и является наиболее распространенным способом организации управления.

В этом случае роль головной компании заключается в следующем:

• разработка и утверждение стратегии всего холдинга и основных положений стратегий дочерних компаний;

• определение основных принципов политики холдинга на рынке, взаимодействие с государственными органами общественностью;

• привлечение, распределение и контроль финансовых ресурсов дли реализации принятой стратегии;

• организация инновационных процессов в холдинге, работ в области научных исследований, повышение квалификации персонала и т.д.;

• принятие общехолдинговых стандартов качества продукции, управления, делопроизводства;

• организация общехолдинговых систем безопасности; сбора, обработки и обмена информацией; маркетинга; решение юридических вопросов; решение других организационных задач.

Централизация и децентрализация

Централизация в компании означает передачу права принятия решения вышестоящему лицу.

Централизация позволяет использовать единые подходы в отношениях с инвесторами, кредиторами, поставщиками и потребителями. Обладание комплексной информацией о состоянии дел в дочерних компаниях, а также в окружающей бизнес-среде, возможность привлечения квалифицированных специалистов в области сбора и обработки информации, прогнозирования, сценарного планирования, разработки стратегий и контроллинга позволяет за счет централизации осуществлять эффективное стратегическое управление концерном.

Вместе с тем, существует такой момент, когда при увеличении размера компании, эффект масштаба становится меньше.

Частичная децентрализация уже заложена в саму холдинговую схему управления. Увеличение размеров компаний, расширение масштабов бизнеса и географических рынков требуют большей степени децентрализации.

Децентрализация представляет собой передачу определенных ответственностей и полномочий нижестоящим уровням управления. Главная отличительная черта децентрализации – свобода принятия решений.

Степень децентрализации холдинга зависит от используемых головной компанией стилей управления описанных выше.

Преимущества и недостатки децентрализации

Децентрализация снижает рост издержек, связанных с возможностью избавиться от возведения дополнительного уровня управления между головной и дочерними компаниями, придает управлению гибкость, что позволяет оперативно реагировать на происходящие изменения.

Можно выделить следующие *преимущества* децентрализации:

1. В информацию о текущей ситуации на рынках, имеющуюся в распоряжении дочерних компаний, не вносятся искажения и исключаются ее потери, неизбежно возникающие при централизованной многоуровневой системе управления.

2. Возможность своевременного принятия решений, уменьшение чрезмерной бюрократизации.

3. Заинтересованность менеджеров в конечном результате способствует проявлению инициативы. Менеджеры получают не только материальное, но и моральное удовлетворение за самостоятельное решение возникшей проблемы и достигнутый успех.

4. Повышение экономической эффективности компаний вследствие их заинтересованности в конечном результате.

5. Возможность головной компании сконцентрироваться на решении стратегических задач, передав решение оперативных — дочерним компаниям.

6. Создание условий для повышения квалификации, развития управленческих навыков у менеджеров в результате самостоятельного принятия ими управленческих решений.

Недостатки:

1. Невозможность полноценного получения и анализа стратегической информации, прогнозирования и сценарного планирования в отрасли и экономике а целом децентрализованными бизнес-единицами.

2. Отсутствие средств и специалистов нужной квалификации для подготовки юридических документов, инвестиционных проектов, выполнения на высоком уровне других штабных функций в каждой дочерней компании

3. Возможность принятия решения, выгодного для отдельной компании, но невыгодного для всего холдинга, вследствие несогласованности целей, планируемых и предпринимаемых действий отдельными компаниями. Возможность возникновения ненужной конкуренции между дочерними компаниями за получение поставщика или покупателя.

4. Дублирование организационные или других штабных функций — Х-неэффективность.

5. Стремление добиться высокого результата в своей компании (приобретение продукции у сторонних компаний вместо ее приобретения у сестринских компании и т.п.) может привести к получению убытков на уровне холдинга в целом.

6. Нежелание компаний информировать друг друга об имеющихся у них данных, о ситуации на рынках, собственных планируемых действиях, ноу-хау и т,д.

7. Высокая степень децентрализации вызывает трудности финансового, административного и другого контроля.

К опасностям, к которым может привести излишняя децентрализация, могут быть отнесены: потеря единства политики, управления и контроля холдингом, финансовые потери (вследствие излишней бюрократизации, дублирования функций головной компании и упущенных выгод от непринятия или несвоевременного принятия решений).

Наиболее распространенным вариантом является частичная децентрализация, когда стратегическое управление осуществляется холдингом, а оперативное — дочерними компаниями.

Организации с меньшим числом уровней управления и более широким охватом контроля оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные многоуровневые структуры.

Принципы структурного построения

Структура высших звеньев управления крупной компанией обычно достаточно традиционна и представляет следующую многоуровневую вертикаль:

- ✓ Общее собрание акционеров;
- ✓ Совет директоров;
- ✓ Правление (высший коллективный орган управления);
- ✓ Президент – председатель Правления (высший единоличный орган управления);
- ✓ Блоки (структуры дивизионального типа, сформированные по типам производственно-хозяйственной деятельности);
- ✓ Функциональные департаменты в блоках;

В качестве блоков могут рассматриваться:

- ✓ Блок экономики и финансов;
- ✓ Блоки по видам бизнес-сегментов;
- ✓ Блок по маркетингу, продаже, закупкам;
- ✓ Блок стратегии;
- ✓ Блок развития бизнеса (реструктуризация, управление стоимостью);
- ✓ Блок безопасности

Для обеспечения устойчивости в управлении на практике используется принцип *организационно - должностной интеграции*.

Матрица ответственности обычно осуществляется совмещением руководящих должностей в управляющей и дочерних компаниях. При этом для стратегической модели холдинга предпочтительно совмещение должностных позиций в высшем управленческом звене управляющей компании и членства в совете директоров дочерних компаний. Для оперативной модели холдинга в дополнение к этому рекомендуется совмещение высших

должностных позиций в дочерних компаниях с должностными позициями в высшем управленческом звене управляющей компании.

1.3. Преимущества и недостатки холдинговых компаний

Преимущества

Холдинговые компании наряду с общими для всех предпринимательских объединений преимуществами имеют некоторые специфические особенности организации, положительно выделяющие эту форму из ряда других. К числу таких преимуществ относятся:

- Устойчивость и стабильность (нельзя «выйти» из состава холдинга);
- Ограниченный риск ответственности (основное общество несет ответственность по долгам дочернего только в случаях, установленных федеральными законами);
- Возможность централизации в основном обществе ряда управленческих функций и экономия расходов на их реализацию;
- Рационализация размещения производственных единиц (использование для производства регионов с дешевой рабочей силой или льготными условиями осуществления предпринимательской деятельности);
- Распределение коммерческих рисков между несколькими юридическими лицами;
- Обеспечение сохранности наиболее ценных активов путем их передачи «хранителю активов» или лизинговой компании, предоставляющих эти активы другим участникам холдинга в аренду или лизинг;
- Гибкость и мобильность в распределении функций и степени автономности дочернего общества;
- Конфиденциальный контроль (на самом верху холдинговой структуры может существовать общество, которое созданно отдельными лицами и чей контроль, осуществляемый через органы управления основного общества скрыт и может быть вычислен только через систему аффилированных лиц);
- Облегченность процедур создания и реструктуризации холдинга (отсутствие регистрационных процедур при создании, приобретение бизнеса через покупку контрольного пакета акций).

Недостатки

При рассмотрении процедуры интеграции «холдинговых пирамид» с наиболее вероятных к возникновению рисков сторон, можно сказать о таких видах как:

- Процедурные риски. При таких рисках происходит затягивание процесса объединения вследствие сложности процессов и необходимости получения разрешений со стороны различных государственных ведомств (ФАС РФ, ФСФР).
- Юридические и законодательные риски. Эти риски, связанны с несовершенствами действующего законодательства, регулирующего вопросы реорганизации компаний. Двоякость некоторых положений несет риски возникновения судебных процессов со стороны любых контрагентов, которые желают заблокировать процесс реорганизации компании.
- Налоговые проверки. Затягивается реорганизация компаний в период данных проверок. Также непредсказуемы результаты налоговых проверок, учитывая нестабильное финансовое положение некоторых компаний из числа объединяющихся.
- Организационные риски. Многие компании имеют различные системы корпоративного управления.
- Культурные риски. Проблема культурного несоответствия между компаниями-покупателями и поглощенными компаниями довольно часто является причиной потери лучших сотрудников поглощаемых компаний. Данный процесс может привести к разрушению стоимости.
- Финансовые риски. Происходят конфликты с дочерними организациями по поводу вопросов справедливой оценки их активов и согласования финансовых аспектов каждой из сторон.

Глава 2. Анализ опыта развития холдинговых структур в России

2.1. Предпосылки развития холдингов в России

Первые холдинговые структуры появились в современной России на рубеже 80-90-х годов. По происхождению холдинги можно разделить на четыре группы:

- Псевдохолдинги. Это холдинги, которые были созданы на основе бывших министерств СССР и России в интересах руководства последних в виде различных концернов, союзов, ассоциаций, и т.д. (были характерны для них: нечеткая система отношений собственности, высокая степень централизации и эффективность управления);

Одним из первых общеизвестных примеров данного типа холдинга в виде акционерного общества на базе министерства является «Автосельхозмаш-холдинг». Он был создан в 1991 году. Для данной структуры были характерны: наличие в его составе государственных предприятий всего бывшего СССР, право предприятий покупать акции холдинга, запрещение холдингу владеть имуществом предприятий. В целом к началу 1992 г. в России существовали около 3100 ассоциаций, 230 концернов, 180 союзов и 120 консорциума.

- Промышленные холдинги. Создававшиеся добровольно, в процессе развития горизонтальных связей между государственными предприятиями. Такой тип холдингов характеризуется первоначально невысоким уровнем централизации управления, который увеличивался по мере концентрации капитала.

- Смешанные или производственно-финансово-торговые холдинги. Для них характерны четкие отношения контроля по линии «материнская – дочерняя» компании.

- Банковские, финансовые и биржевые холдинги. Характеризуются попытками оптимизации управления накопленными денежными капиталами.

Классические «смешанные» холдинги, т.е. сочетание производственной деятельности и владения акциями дочерних компаний стали формироваться в то же время как проходила приватизация предприятий после 1992 года. Финансовые холдинги в классическом понимании, т.е. только участие в акционерном капитале получили развитие в России только после массовой приватизации. Они стали характерны для организации банковской экспансии в реальный сектор, по крайней мере, до кризиса в 1998 году.

Причины возникновения холдингов связаны с разрывом производственно-хозяйственных связей после распада СССР, ликвидацией отраслевого управления промышленностью, прекращением финансирования реального сектора со стороны госбюджета. Разрыв технологической цепи производства, разбалансированность

деятельности по стадиям жизненного цикла продукции (НИОКР, производство, маркетинг и сбыт), кризис источников финансирования предприятий явились последствиями данного процесса. Вместе с тем главной объективной причиной развития холдингов в России стала «защитная» реакция предприятий на исчезновение прежней привычной среды и сложившихся связей. Кроме того, контроль и перераспределение казенной собственности, захват и контроль финансовых потоков, вывоз капитала за границу существует ряд специфических побудительных обстоятельств образования холдинговых компаний: Это в одинаковой степени касается и государственных холдингов.

Типы и особенности государственных холдингов

1) Первый тип структур - это государственные предприятия, которые были преобразованы в ОАО без предшествующей реорганизации и принудительной интеграции в более крупные структуры. Их контрольные пакеты акций закреплялись в государственной собственности. Сюда можно отнести и компании, в уставной капитал которых включалась "золотая акция", дававшая государству определенные возможности влиять на деятельность АО. Образование холдинговой компании происходило спонтанно «снизу» выделяя подразделения, учреждения и покупая дочерние компании.

2) Второй тип – это крупнейшие компании (обычно монополисты), которые были созданы по специальным решениям.

В 1992 г. были учреждены РАО «ЕЭС России» и РАО «Газпром». Их уставный капитал формировался за счет внесения в него всего капитала крупнейших производителей электроэнергии и газа и контрольных пакетов акций дочерних АО. Для всех них РАО «Газпром» и «ЕЭС России» становились холдинговыми компаниями.

В 1998-1999 гг. возникла проблема перехода на угольное топливо для электростанций в силу возможных проблем с внутренними поставками газа. Поэтому стали появляться проекты создания энергоугольных компаний интегрируя при этом предприятия электроэнергетики и угледобычи.

В нефтяной отрасли процесс преобразований начинался с создания отдельных добывающих корпораций и их приватизации в 1992-1993 гг., объединяя государственные пакеты акций в соответствующих холдингах. Далее проводилась новая приватизация созданных структур в 1995-1997 гг. В их уставной капитал включались контрольные пакеты акций предприятий, которые до этого входили в эти объединения. Ключевое место заняли крупнейшие нефтяные компании «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «Сургутнефтегаз» и организации по транспортировке нефти и нефтепродуктов. Их уставный капитал формировался путем

внесения контрольных пакетов акций АО, которые были созданы на основе уже целых объединений предприятий. Покупатели “второй волны”, получившие мажоритарный контроль в холдингах, неизбежно вступали в конфликт с держателями акций, которые являлись покупателями “первой волны”. В нефтяной отрасли создание «эффективных собственников» было задержано в связи с этим примерно на 3 года. Исключением, стала компания «ЛУКОЙЛ». Она перешла на единую акцию еще в 1995 г.

3) Третий тип холдинговых структур это государственные предприятия. Это предприятия специально создавались для управления пакетами акций объединений и предприятий ряда отраслей, закрепленными в федеральной собственности.

Эти государственные компании, должны были осуществлять от имени государства функции холдинговых структур по отношению к АО с государственным пакетом акций и одновременно заниматься осуществлением государственной поддержки предприятий и промышленной политики. В качестве примера можно привести компании «Роснефть», «Росуголь», «Рослеспром».

В 1995 г. госпредприятие «Роснефть» стало вертикально-интегрированной компанией в форме ОАО. Ее уставной капитал был сформирован из закрепленных в федеральной собственности пакетов акций 32 компаний и в доверительное управление компании были переданы пакеты акций еще 98 компаний. В тоже время, «Роснефть» оказалась неким символом неуспешной денежной приватизацией 1998-1999 гг. «Росуголь» тоже приобрел статус АО и затем был ликвидирован.

4) Государственные холдинговые структуры, создаваемые специальными актами холдинги с участием государственных предприятий. Например, ОАО «Промышленная компания «Антей» (51% у государства) и при создании которого входящим государственным предприятиям и АО был придан статус дочерних.

Холдинги с вхождением унитарных предприятий (с правом хозяйственного ведения) создаются, как правило, для поддержания научного, производственного, экспортного потенциала и для достижения определенного уровня конкурентоспособности. Головному предприятию обычно передаются права собственника по отношению к входящим в «корпорацию» государственным предприятиям, которые становятся дочерними унитарными предприятиями. Одновременно головному предприятию передаются временно закрепленные пакеты акций АО, которые входят в технологическую цепочку.

Недостатками государственных холдинговых структур являются: тенденция к монополистическому поведению, дополнительные издержки на процедурные вопросы и ревизии входящих компаний, трудности контроля перераспределения ресурсов и доходов,

тенденция бюрократизации и др. Для более глубокого понимания этих недостатков необходимо учесть три обстоятельства:

- на этапе реорганизации крупных государственных предприятий не было возможности формировать оптимальные рыночные управленческие структуры, которые будут ориентированы на экономическую эффективность;

- неспособность государственной власти управлять собственностью, которой они владели сочетается с общими проблемами корпоративного управления и контроля в российских корпорациях;

- экономическая и политическая нестабильность в 90-х годах.

Это привело к двум процессам, характерным для 90-х годов:

1) Реорганизация холдинговых структур (государственных, частных, смешанных). Все это сопровождалось нарушениями прав собственности, борьбой за контроль и др. Следует различать мотивы реорганизации государственных и частных холдингов. Государственные – это политика, лоббизм, бюджет, давление МВФ, коррупция. Частные - это поглощения, сброс убыточных компаний, избавление от «чужих» акционеров, уход от налогов, вывоз капитала. Однако часто они пересекаются;

2) Использовалась холдинговая схема (также и с государственным участием). Производилось обслуживание интересов частных структур и вывода финансовых ресурсов (офшорные холдинги, трансфертные цены, нарушения прав акционеров холдинга и дочерних компаний и др.). Кризис 1998 г. усугубил эти процессы.

Процессы эволюции российских холдингов

Анализ практики образования и реформирования холдинговых структур в России показал, что в российских условиях, с учетом реально существующих бизнес-рисков и непредсказуемых корпоративных действий, собственники предпочитают в качестве целевой модели имущественный холдинг.

Решение о месте регистрации головной компании холдинга было и остается чрезвычайно важным для организации всей последующей деятельности. Прежде чем приступить к приобретению предприятий или организаций бизнеса, собственники обычно регистрировали оффшорные компании. Создают инвестиционную компанию (например, на Каймановых островах), на ее основе организовывают, например, на Кипре компанию для владения бизнесом и активами и еще одну – для финансирования российских проектов и предприятий.

На этом этапе собственники, учитывая высокие инвестиционные риски, выводили финансовые потоки за границу, создавая центры в виде зарубежных торговых, инвестиционных, сервисных и других компаний. При реализации схем изъятия прибыли из основных обществ минимальная группа разрасталась в холдинг, включающий также посредников, финансовые компании и т.д. В ряде случаев одни специальные компании становились собственниками активов, а другие отвечали за торговую деятельность.

В пределах группы применялось внутригрупповое ценообразование, за счет чего и обеспечивалось изъятие прибыли из «центров затрат» (в качестве которых обычно выступали российские производственные предприятия) к центрам прибыли (обычно зарегистрированным за рубежом). Судить о финансовой эффективности таких групп по бухгалтерской отчетности отдельных обществ было невозможно, так как собственник мог за счет ценообразования направлять прибыль в любое общество группы, меняя роль (в части вида финансовой ответственности) этих обществ в бизнес-модели.

На практике для большинства холдингов и промышленных групп было свойственно отсутствие единой и однородной структуры собственности, а бизнес-процессы не были упорядочены. Функции управления были не согласованы, отсутствие должного управленческого учета не позволяло оценивать экономические последствия принимаемых решений, эффект от инвестиций. Запутанность схем вывода прибыли не позволяла принимать целевые управленческие решения. Наличие в группах непрофильных и неэффективных активов, отсутствие объектного бюджетирования привели к невозможности построения эффективных программ преобразований и прогнозирования их экономических последствий.

Улучшение законодательной базы, ее относительная стабилизация, избыток инвестиционных средств привели к упорядочению процессов эволюции российских групп и холдингов.

Одним из процессов эволюции являлась «очистка» групп от непрофильных активов, приобретение или инвестирование в активы, дополняющие основной бизнес.

Например, основу «Объединенных машиностроительных заводов» (ОМЗ) составляли два гигантских завода: «Уралмаш» (Екатеринбург, производство оборудования для нефтяной промышленности, горнодобывающей отрасли и металлургии) и «Ижорские заводы» (Петербург, производство оборудования для АЭС). Поначалу у холдинга практически не было возможностей для плотной опеки предприятий: весь штат головной компании в 1996 г. составлял семь человек. К 2000 г. он разросся до шестидесяти. На предприятиях холдинга начали формировать единую финансовую систему, систему

бюджетирования, единый формат предоставления данных. Достигнутая прозрачность в финансах позволила управлять предприятиями через утверждаемые на год бюджеты. Только после этого можно было разбираться, насколько компании нужны все активы, которые она собрала. Помимо ядерных реакторов и буровых установок ОМЗ чего только не выпускали: боевые корабли и танкеры, запчасти для автомобилей, бесшовные трубы, оборудование для теплиц, сейфы, колбасу.

Прежде чем избавляться от ненужных производств и подразделений, в ОМЗ изучили американский опыт. В 1979 г. в экономике США функционировало 165 промышленных конгломератов. За последовавшие два десятилетия 33% из них специализировались, а 35% были поглощены или ликвидированы.

В ОМЗ решили пойти первым путем, чтобы рынок не направил компанию по второму. В 2001 г. компания приняла стратегию реструктуризации, по которой число направлений деятельности радикально сокращалось. За три года его удалось урезать до семи, остальные бизнесы распродали или закрыли.

Страховая компания «РОСНО» реструктуризировала региональные сети из 100 филиалов. За год их планировалось превратить в 10 региональных дирекций. За первые три месяца филиалы перерегистрировали, изменили их штатное расписание и формальную подчиненность. Затем формализовали единую систему принятия решений и принялись за унификацию стандартов обслуживания. Перенеся часть ответственности за решения в региональные офисы, компания стала ближе к клиенту и смогла взяться за повышение эффективности собственно бизнес-функций.

Две крупные промышленные группы Северо-Запада, строительная, ПО «Ленстройматериалы», и пищевая центром которой является Петербургский мельничный комбинат, — начали формироваться еще в 1994 году. Поначалу набор предприятий, акции которых скупала брокерская фирма «Ленстройматериалы», был весьма разнообразен — карьеры, банки, газеты, порты, фармацевтические предприятия и мукомольные комбинаты. Однако в дальнейшем компания «Ленстройматериалы», к тому времени превратившаяся из брокерской фирмы в инвестиционно-финансовую группу, отказывается от «лишней» собственности и начинает строить холдинги по отраслевому принципу. Далее владелец приступил к следующему этапу: реорганизации системы управления, — что особенно заметно коснулось пищевого холдинга.Если до конца 2000 года четыре холдинговых предприятия — Петербургский мельничный комбинат, Петербургская макаронная фабрика, а также Псковский хлебокомбинат — являлись относительно самостоятельными структурами, имеющими единый «мозговой центр», то теперь к ним применили так

называемый дивизионно-штабной принцип управления. В материнской компании — Петербургском мельничном комбинате, владеющем пакетами акций остальных предприятий, создано общее для всей группы правление, коммерческая, инвестиционная, финансовая и прочие дирекции. На предприятиях, напротив, соответствующие органы управления ликвидированы. Более того, у макаронной фабрики, хлебокомбината сегодня нет даже генеральных директоров — есть просто директора, чья роль, по сути, ограничивается функциями начальников цехов.

2.2. Роль управляющей компании в российских холдингах

Вопрос о роли управляющей компании и функциях, которые она выполняет по отношению к бизнес-единицам, чрезвычайно актуален в условиях современной России.

В начале этого процесса основной задачей управляющих компаний вновь создаваемых холдингов был "захват" собственности. А для этого, помимо политического влияния, необходимо было обладать достаточными финансовыми ресурсами. Поэтому холдинги формировались либо вокруг крупных банковских или финансовых структур, либо вокруг крупных экспортеров сырья.

Одной из первых была сформирована Управляющая компания «СУАЛ-холдинг» в 2000 году. Предприятия цветной металлургии, которые входили в холдинговую компанию, в то время переживали серьезные трудности от сокращения заказов и от традиционных потребителей т.е. оборонных предприятий. Нужно было решить проблему увеличения продуктового ряда и создания полного производственного цикла. Был создан централизованно управляемый непрерывный технологический процесс, путем передачи полномочий единоличных исполнительных органов Управляющей компании «СУАЛ». При этом, единая система управления повысила общую инвестиционную привлекательность компании. В результате данная централизация административного управления в холдинговой компании привела к достижению довольно значимых экономических результатов.

Компании, которые выступали как антикризисные управляющие, на первом этапе использовались в основном лишь для консолидации собственности холдинга, затем – для увеличения эффективности управления.

Немного по другому ведут себя «антикризисные» управляющие компании в электроэнергетике (УК «СЭУК», УК «ВОГЭК» и др.). Их основной задачей являлась трансляция положительного опыта менеджерских команд эффективных АО-энерго на менее успешные компании. На основе команды управленцев успешного АО-энерго формировалась

Управляющая компания. Ей передавались полномочия генеральных директоров энергокомпаний, которые находились в кризисном состоянии.

Здесь можно привести пример компании «СУЭК» (Северная энергетическая управляющая компания), которая была сформирована, основываясь на топ-менеджмент компании «Вологдаэнерго». Данная компания получила в управление смежные энергосистемы, такие как «Костромаэнерго» и «Архэнерго». Управляющей компании были переданы вопросы, которые для кризисных компаний требовали таких решений как: установление контроля над финансовыми потоками, урегулирование задолженностей, а именно проведение единой политики в работе с дебиторами и кредиторами, а также сокращение издержек. Результаты оказались впечатляющими. Прибыль ранее убыточного ОАО «Архэнерго» и ОАО «Костромаэнерго» быстро росла. Благодаря такой работе, проведенной ОАО «СЭУК», удалось сократить кредиторскую задолженность энергокомпании перед федеральным бюджетом и поставщиками топлива.

Такие факты говорят о том, что привлечение управляющей компании – это инструмент повышения эффективности схожих бизнесов через использование зарекомендовавших себя методов управления и кадровых ресурсов.

Есть и другие преимущества, которые связанны с привлечением управляющей компании как «антикризисная» помощь. В первую очередь это *возможность обеспечить текущий контроль и оперативное управление деятельностью компаний используя механизмы административного воздействия*. В управляемых компаниях обычно нет позиции генерального директора – его функции выполняет Управляющая компания, а менеджерам которой непосредственно подчиняются структурные руководители ДЗО (Дочернее зависимое общество). Отсюда появляется еще одна позитивная сторона Управляющей компании – это *снижение риска недобросовестности менеджмента ДЗО*. Акционеры холдинговой компании могут *застраховаться от рисков неэффективного управления*. Управляющая компания, как юридическое лицо, несет полную ответственность за исполнение договора и в случае его невыполнения и причинения убытка своими действиями или бездействием, она обязана полностью покрыть ущерб, который был нанесен управляемой компанией. Данное условие не существует относительно генерального директора. Генеральный директор является физическим лицом и отвечает за свою деятельность и ее результаты только в пределах, установленных Трудовым кодексом.

Еще одно преимущество управляющей компании – это *возможность централизации контроля над деятельностью компаний холдинга, который не зависит от структуры, состава и намерений других акционеров* ДЗО, так как корпоративные процедуры разрешают

передать полномочия ЕИО Управляющей компании уже при наличии 50% и 1 голоса «за» на общем собрании акционеров компании.

Дополнительным механизмом перераспределения стоимости в холдинговой компании является Управляющая компания. Один из способов перераспределить налоговую нагрузку и увеличить финансовую и инвестиционную эластичность холдинга это централизация прибыли через вознаграждение Управляющей компании. Все эти выгоды имеют смысл лишь в определенных условиях. Особенности российской экономики на сегодняшний день позволяют сделать некоторые выводы относительно потенциала управляющих компаний в холдинговых компаниях. Очевидно, что в ближайшие годы наибольшую актуальность для российских холдингов будет иметь также:

- *использование Управляющей компании как «антикризисного управляющего»*. Данная стратегия направлена на приобретение компаний и увеличение их стоимости через реструктуризацию и последующую продажу;
- *создание управляющих компаний на период реформирования холдинговой компании*. В данном случае происходит изменение структуры собственности и управления до момента межрегиональной интеграции.

Так же есть ряд сложностей. Они связанны переходом к системе «Управляющая компания – управляемая компания». Одна из главных проблем это изменения в устоявшейся организации холдинга. Они могут принести с собой риски ухудшения результатов деятельности компаний.

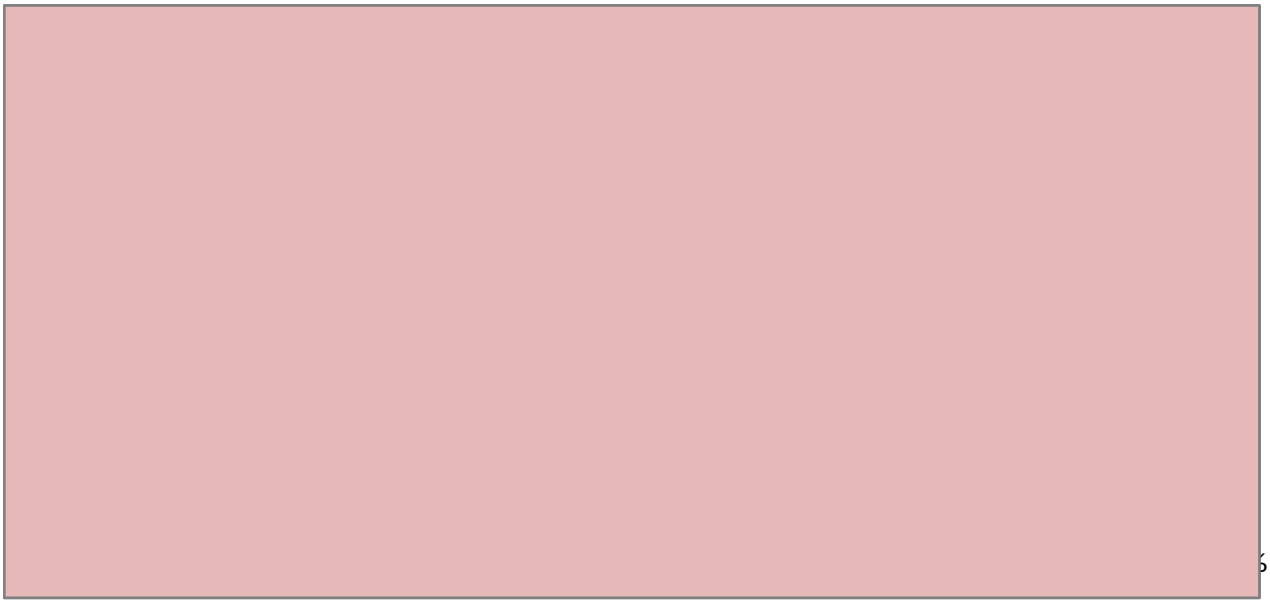
Минимизировать эти риски возможно в случае заблаговременного решения всех проблемных вопросов.

- ✓ Распределение функций управления между УК и управляемыми обществами
- ✓ Проектирование организационной структуры УК, управляемых обществ
- ✓ Моделирование взаимодействия УК и управляемых обществ
- ✓ Планирование финансовых потоков, в т.ч. модели взаиморасчетов УК и управляемых обществ
- ✓ Разработка программы управления изменениями
- ✓ Подготовка внутренней организационно-распорядительной документации
- ✓ Разработка договоров между УК и управляемыми обществами.

Российским офисом группы KPMG были опубликованы результаты исследования "Роль управляющей компании в российских холдингах". У компаний, принявших участие в исследовании, в 67% случаев управляющая компания выделена в отдельную организационную единицу, а в 33% она является частью основной бизнес-единицы холдинга и при этом осуществляет управление остальными дочерними обществами.

Целью исследования было выяснение роли управляющей компании в управлении российскими холдингами, ее функций и проблем во взаимодействии с дочерними компаниями. Исследование охватило данные 49 крупнейших холдингов, работающих в России из разных отраслей экономики. Результаты исследования позволили сделать ряд следующих выводов:

Как видно из рисунка 1 для большинства российских холдингов ключевым вопросом является **повышение управляющей компанией стоимости группы.** Объективно определить те сферы деятельности компании, в которых управляющая компания способна повысить стоимость холдинга в целом, и ограничить его вмешательство в те области, где необоснованный контроль способен разрушить эту стоимость, - решение этих задач во многом определяет успешность управляющей компании и эффективность группы в целом.



«Рис 1» Приоритетные области при построении эффективного холдинга [15]

[15] http://www.kpmg.ru/



«Рис. 2» Функции управляющей компании[16]

Из рисунка 2 видно, что среди функций управляющей компании можно выделить так называемый минимально необходимый набор для осуществления общего управления группой компаний. Эти функции характерны для любого холдинга вне зависимости от размера и отраслевой принадлежности. К ним относятся:

- Взаимодействие с инвесторами и акционерами
- Взаимодействие с государственными органами
- Связи с общественностью
- Стратегическое планирование
- Организационное развитие
- Управление слияниями и поглощениями

Для процесса юридического обеспечения в целом характерна высокая степень централизации. Наиболее централизуемыми функциями являются согласование крупных договоров бизнес-единиц, разработка/изменение учредительных документов и разработка юридической структуры группы. Это традиционные контрольные функции корпоративных центров, которые также характерны и для западных компаний. В меньшей степени, чем контрольные функции, для российских корпоративных центров характерна методологическая поддержка бизнес-единиц.

[16] http://www.kpmg.ru/

Результаты данного анализа демонстрируют активную роль корпоративного центра в процессе бюджетного планирования и контроля, в рамках которого он устанавливает ключевые показатели для бизнес-единиц, утверждает бюджеты и контролируют их исполнение. Такая практика широко распространена и среди зарубежных компаний.

70% респондентов указали наличие в корпоративном центре функции по обеспечению экономической безопасности бизнес-единиц.

Активная роль корпоративного центра проявляется во взаимодействии с кредитными организациями с целью привлечения средств для финансирования бизнес-единиц. Это усиливает переговорную силу холдинга, позволяет привлекать средства на более выгодных условиях, а также обеспечивает дополнительный контроль за денежными средствами бизнес-единиц. Практика централизации взаимоотношений с кредитными организациями широко распространена и в западных компаниях.

Корпоративный центр обладает наиболее полной картиной финансового положения бизнес-единиц и инвестиционных потребностей группы, а также имеет больше инструментов для перераспределения средств внутри холдинга.

Контроль денежных средств бизнес-единиц реализуется в процессе согласования бюджета движения денежных средств и платежных заявок.

В вопросах управления персоналом в компетенцию корпоративного центра входят наем, мотивация и развитие топ-менеджеров бизнес-единиц**.** Также корпоративный центр обладает возможностью ротации топ-менеджеров внутри холдинга, что активно используется при заполнении вакансий бизнес-единиц. В некоторых западных компаниях ротация топ-менеджеров между бизнес-единицами является необходимым элементом карьерного роста. В целом, модель управления персоналом в российских компаниях соответствует практике западных холдингов, где корпоративный центр сосредоточен на вопросах найма и развития топ-менеджеров, методологической поддержке бизнес-единиц и распространении корпоративной культуры.

Корпоративный центр разрабатывает единые стандарты в управлении ИТ. Как правило, речь идет о крупных дорогостоящих проектах, затрагивающих автоматизацию процессов всех или большинства бизнес-единиц.

Корпоративный центр выявляет области для горизонтального взаимодействия бизнес-единиц и стимулирует их поддержание. Обычно это проявляется в поощрении обмена опытом, знаниями и технологиями между бизнес-единицами.

Результаты исследования показывают, что функция внутреннего аудита в российских холдингах пока находится в стадии становления. Отсутствие методологий и

опыта проведения внутреннего аудита может являться причиной того, что данная функция выполняется корпоративным центром в настоящее время не в полном объеме.

По-другому выглядят результаты в части расследования злоупотреблений в бизнес-единицах. Поскольку многие участники рассматривают контроль за деятельностью бизнес-единиц как приоритетную область при построении эффективного холдинга, распространенность данной функции среди российских компаний не вызывает удивления. Большинство отделов внутреннего аудита в современных холдингах создано на базе контрольно-ревизионных управлений (КРУ).

Наиболее распространенной функцией корпоративного центра является подготовка консолидированной финансовой отчетности. Ее можно отнести к минимально необходимому набору функций корпоративного центра. Консолидированная отчетность является важным инструментом коммуникаций корпоративного центра с внешними контрагентами, включая акционеров, инвесторов, финансовые институты, регулирующие органы и т.д., а также формирует представление о финансовом положении компании, необходимое для принятия управленческих решений.

Централизованное ведение бухгалтерского учета в корпоративном центре пока не нашло распространения в российских холдингах. В некоторых крупных зарубежных компаниях функция бухгалтерского учета и другие вспомогательные процессы выделены в единые центры обслуживания в целях снижения затрат, что особенно эффективно в условиях высокой степени автоматизации процессов. Кроме того, ряд компаний прибегают к аутсорсингу вспомогательных услуг и полностью концентрируются на основном бизнесе. В настоящее время подобная практика мало распространена в России в силу неразвитости рынка услуг, особенно в регионах, и недоверия компаний внешним поставщикам.

Маркетинг сосредоточен в корпоративном центре 57% компаний. Как правило, централизация этой функции отмечается теми же респондентами, которые централизуют продажи схожей или всей продукции бизнес-единиц, что представляется достаточно логичным ввиду тесной связи маркетинга и продаж.

Изучение действующего налогового законодательства и консультирование бизнес-единиц по вопросам налогообложения является наиболее распространенной функцией корпоративного центра в части налогового планирования и учета.

Функция управления рисками в настоящее время не столь распространена среди российских компаний, в то время как в зарубежных компаниях данному вопросу уделяется значительное внимание. Нередко для управления рисками в зарубежных холдингах создается самостоятельное структурное подразделение – департамент или отдел по управлению рисками, который разрабатывает политики и стандарты и контролирует их исполнение.

Централизация НИОКР в рамках корпоративного центра наблюдается в 47% компаний. В большей степени это характерно для производства промышленных и потребительских товаров, добычи и обработки природных ресурсов, и в меньшей степени - для строительства и транспорта.

Статистика исследования по функциям **управления закупками** демонстрирует меньшую степень вмешательства корпоративного центра в данный процесс по сравнению со вспомогательными функциями (финансы, управление персоналом, юридическое обеспечение). Основное внимание корпоративного центра направлено на **согласование крупных закупок бизнес-единиц**. В первую очередь эта функция присутствует в тех компаниях, где корпоративный центр согласует все крупные договора бизнес-единиц и для которых контроль является приоритетом в деятельности управляющей компании.

Централизованные закупки сырья и материалов имеется у монохолдингов и является эффективной мерой для экономии на масштабе и укрепления переговорной силы с поставщиками. Централизованные закупки для всех/большинства бизнес-единиц в большей степени характерны для холдингов, занятых в добыче и обработке природных ресурсов, производстве потребительских товаров и транспорте, и в меньшей степени - для компаний по производству промышленных товаров, медиа холдингов.

Руководители 43% холдингов отметили, что корпоративный центр разрабатывает стандарты производственного процесса для бизнес-единиц. Статистика исследования показывает, что централизация этой функции в большей степени характерна для электроэнергетики, производства потребительских товаров и медиакомпаний.

Централизация функции охраны окружающей среды отмечена в 43% компаний. Колл-центры централизованы лишь в 9% компаний.

Изменение роли корпоративного центра

Большая часть респондентов планирует усиление роли корпоративного центра в ближайшие три года в связи с необходимостью ускоренного развития холдинга и задачей повышения конкурентоспособности бизнес-единиц. В компаниях, планирующих снижение роли корпоративного центра и делегирование полномочий бизнес-единицам, это произойдет не по причине экономии или неэффективности контроля, а с целью повышения стоимости холдинга и наиболее оптимального разделения полномочий между уровнями управления.

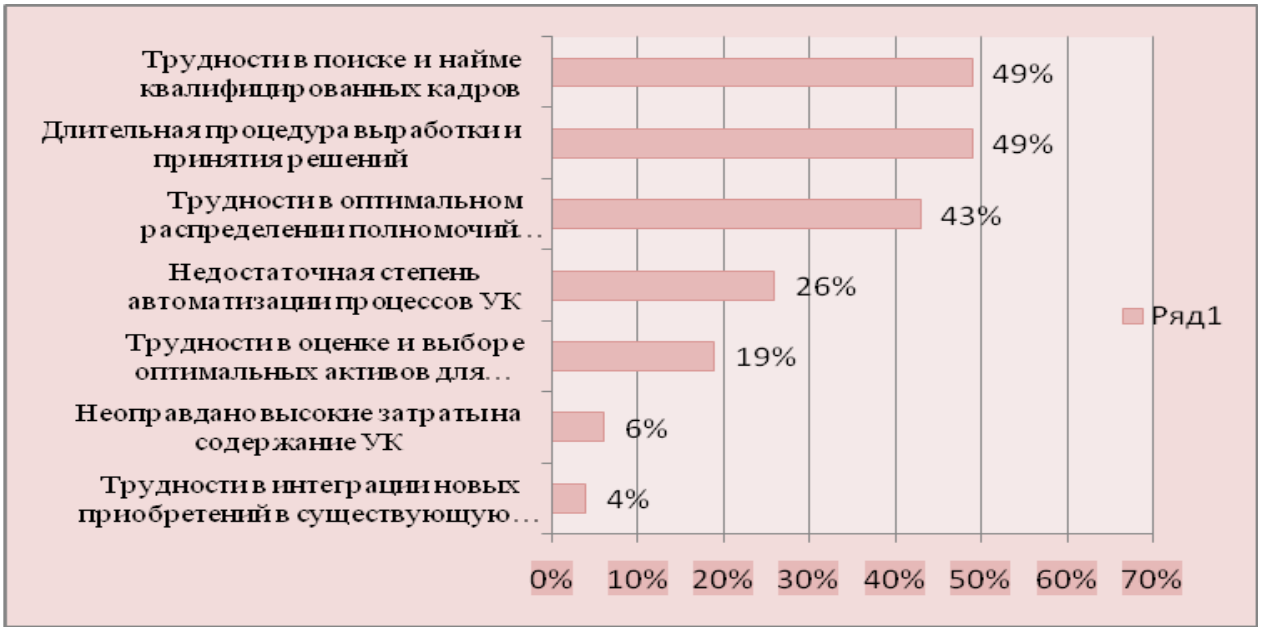
В западных холдингах, напротив, наблюдается тенденция к разукрупнению корпоративных центров и передаче полномочий бизнес-единицам: считается, что жесткий контроль над дочерними компаниями понижает эффективность их работы, а, следовательно, и их стоимость.

В настоящее время многие российские холдинговые структуры выбрали путь диверсификации. В большинстве случаев это обусловлено стремлением к снижению рисков, связанных с ведением бизнеса в одной отрасли. В диверсифицированных холдингах решение о покупке нового бизнеса зачастую принимается исходя из привлекательности актива по цене и перспективности соответствующего рынка. Таким образом, стремление повысить устойчивость бизнеса за счет диверсификации ставит перед руководством холдинга задачу внедрения управления несвязанными бизнесами из единого центра.

С данной задачей различные холдинги справляются с разной степенью успешности. До недавнего времени недостатки построения системы управления компенсировались быстрым ростом рынков, на которых оперировали дочерние компании. Однако теперь мы можем сказать, что времена, когда рынок прощал ошибки выстраивания механизмов управления активами, остались в прошлом. На данный момент очевидна необходимость пересмотра сложившихся механизмов управления всеми структурами.

Основные проблемные области в системе управления холдингом/препятствия к построению эффективного холдинга.

- ✓ В рамках исследования рассматривались три уровня проблемных областей:
- ✓ Проблемные области в управляющей компании (Рис. 3)
- ✓ Проблемные области во взаимодействии управляющей компании и бизнес-единиц (Рис. 4)
- ✓ Проблемные области управления в бизнес-единицах (Рис. 5)

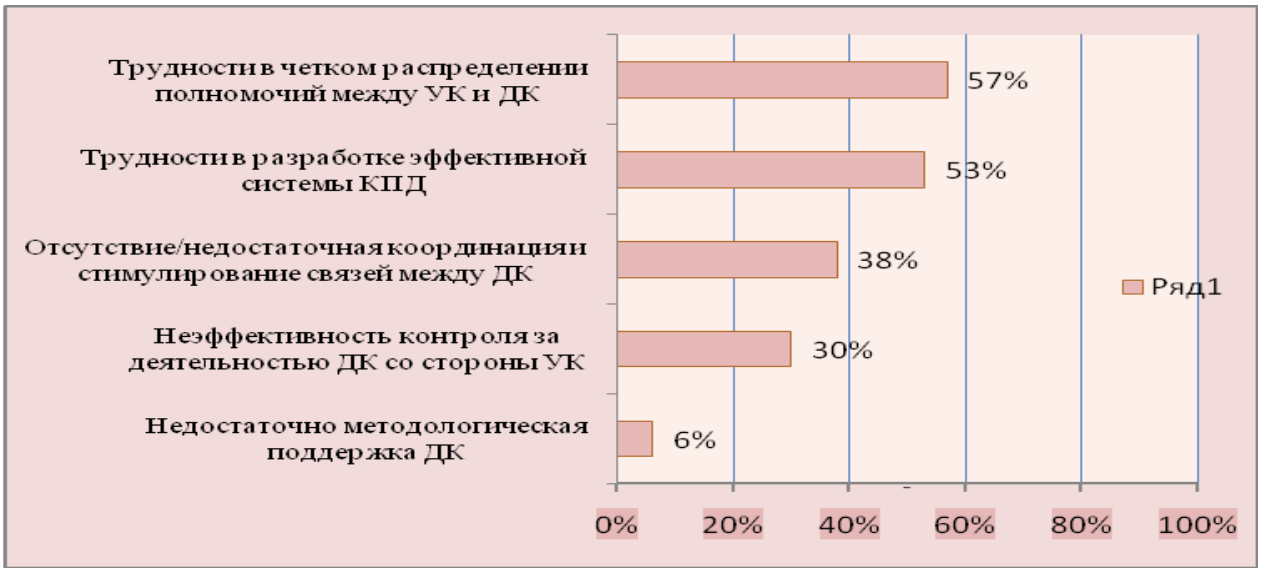


«Рис. 3» Проблемные области в управляющей компании[17]

[17] http://www.kpmg.ru/

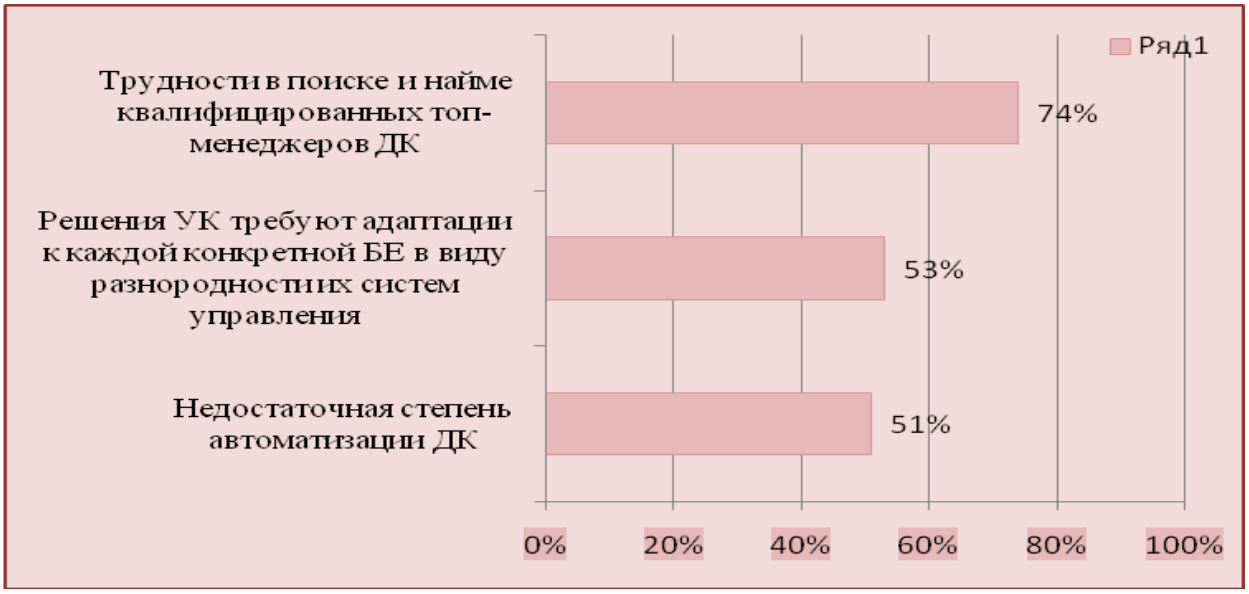
Как видно из рисунка 3 длительная процедура выработки решений и трудности в поиске и найме квалифицированных менеджеров - наиболее актуальные проблемы в управляющей компании.

Рисунок 4 показывает, что взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц чаще других сопровождается трудностями в четком разграничении полномочий и ответственности между ними.



«Рис. 4» Проблемные области во взаимодействии управляющей компании и бизнес-единиц.[18]

Основной проблемой управления в бизнес-единицах также является поиск и наем квалифицированных менеджеров.



«Рис. 5» Проблемные области управления в бизнес-единицах[19]

2.3. Правовое регулирование деятельности холдинговых компаний в РФ

[18] http://www.kpmg.ru/
[19] http://www.kpmg.ru/

Холдинговые компании и антимонопольное законодательство

В антимонопольном законодательстве нет такого определения «холдинг» и «холдинговая компания», но существуют понятия «группа лиц» и «аффилированные лица», которые обозначают, взаимоотношения между двумя и более хозяйствующими субъектами. Они основаны на различных формах экономической зависимости и контроля. А в Законе РСФСР о конкуренции 1991 года в сохранившейся ныне редакции понимаются *физические и юридические лица, способные оказывать влияние на деятельность юридических и физических лиц, которые осуществляют предпринимательскую деятельность.* Понятие аффилированных лиц считается межотраслевым и находится в акционерном законодательстве, законодательстве о ценных бумагах, по бухгалтерскому учету.

Важным шагом для признания согласованности работы членов холдинга и надобности рассматривать их как взаимосвязанную совокупность организаций в отношениях с третьими лицами стало вступление в антимонопольное законодательство правового определения «группа лиц». При этом говоря о «группе лиц» можно говорить о том, что данное понятие содержится внутри категории «аффилированные лица».

Согласно ст. 4 Закона «О конкуренции» все положения Закона, относящиеся к хозяйствующим субъектам, распространяются на группу лиц; положения сравнительно группы лиц распространяются на любое входящее в обозначенную группу личность. Под хозяйствующим субъектом при этом понимаются отечественные и зарубежные коммерческие организации, некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской работой, ИП.

Принципиально обозначить, что антимонопольный контроль не имеет цель полностью ограничить или запретить экономическую концентрацию, он ориентирован на предотвращение ограничения конкуренции и появления монопольных структур.

Говоря об антимонопольном контроле нужно сказать о формах, в которых он может реализовываться.

Предварительный контроль может исполняться до создания, реорганизации, совершения сделки или какого-либо другого действия, которое является объектом государственного контроля и рассматривается антимонопольными органами в ходатайстве о согласии на совершение поступков, обозначенных в ходатайстве в согласовании со ст. 17 и 18 Закона о конкуренции.

Присутствие согласия антимонопольного органа считается в данном случае важным условием для совершения действия, о котором говорится в ходатайстве, что означает

установление разрешительного порядка осуществления подлежащих государственному контролю действий.

Последующий контроль заключается в рассмотрении антимонопольными органами извещений хозяйствующих субъектов об уже совершившихся прецедентах.

Но бывает и так, когда осуществление, каких – либо иных действий попадает под критерии как и того и другого контроля. Тогда данные действия должны быть совершены с согласия антимонопольного органа согласно ч.2 ст.30 Закона о защите конкуренции.

Государственный контроль в данном случае в результате, например, приватизации происходит согласно Временному положению о холдинговых компаниях, которые создаются при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества. В соответствии данному Положению холдинги создаются при наличии предварительного согласия антимонопольных органов.

Говоря о заявках по разработке холдингового объединения, следует упомянуть, что ее рассмотрение происходит с помощью Министерства РФ и формируется комиссия по приватизации, в состав которой включается представитель антимонопольного органа. Заключение о необходимости разработки холдинговой компании принимается соответствующим органом Министерства имущественных отношений в последствие того, когда получено согласие антимонопольного органа на создание холдинговой компании и согласования им списка дочерних компаний данной фирмы.

Временное положение о холдинговых компаниях содержит ряд запретов их на создание. Например, если создание холдинга приводит к монополизации производства тех или иных видов продукции (работ, услуг), то его создание не допускается. Также существует запрет на создание холдинговых компаний, которые владеют контрольными пакетами акций предприятий, совокупная доля которых, в совокупности реализуют третьим лицам более 35% объема однородных или взаимозаменяемых продуктов, производимых предприятиями, ранее входившими в концерн (корпорацию, союз, ассоциацию или же другое объединение) подчинявшиеся одному органу государственного управления.

Регулирование холдинговых компаний налоговым законодательством

Проблема налогового регулирования взаимоотношений связанных взаимным участием юридических лиц является одно из самых актуальных для современных развитых государств. Поэтому расхождение между юридической формой и экономической сущностью холдингов требует специального регулирования групп компаний.

Холдинговые компании понимаются налоговым законодательством как одна из категорий взаимозависимых лиц. Для целей налогообложения таковыми признаются физические лица и организации, отношения между которыми могут оказывать воздействия на условия или экономические итоги их работы или же деятельности представляемых ими лиц. Согласно ст. 20 НК РФ взаимозависимыми признаются организации, когда одна из них непосредственно или косвенно принимает участие в иной организации, и суммарная доля такого участия составляет больше 20%.

Все холдинги имеют не прописанный прямо в законе, но косвенно подтверждаемый, специальный налоговый режим. Действующие законодательство регулирует отдельные особенности обложения налогами холдинговых компаний на добавленную стоимость и на прибыль. Так, например, рекомендации по применению НДС определяют, что должно учитываться при определении налоговой базы для расчета НДС, а что не входит в неё. Они не включат в налогооблагаемую базу денежные средства, передаваемые от основного общества к дочернему из централизованного фонда для использования по целевому назначению.

Что касается передачи имущества внутри холдинга, то тут необходимо обозначить, что НК подразумевает, что это безвозмездно передаваемый актив. Так, ст. 250 НК РФ, определяющая внереализационные доходы, включает в их состав безвозмездно приобретенные активы или имущественные права, за исключением случаев, обозначенных в ст. 251 НК РФ. [20]

В России действует институт консолидированной налоговой отчетности при исчислении группой компаний своих обязательств по налогу на прибыль. Данная отчетность является разновидностью бухгалтерской отчетности и полностью исключает внутригрупповые обороты, создавая достоверную картину финансового состояния группы организаций как единого субъекта. Составление единой налоговой декларации происходит путем суммирования данных индивидуальных налоговых деклараций по налогу на прибыль всех организаций – участников консолидированной группы налогоплательщиков. При составлении единой налоговой декларации в нее не включаются доходы и расходы по операциям между организациями – участниками консолидированной группы налогоплательщиков. И исходя из этого можно говорить о том, что суммы налога на прибыль, такого консолидированного налогоплательщика, будут распределяться между бюджетами субъектов РФ так же, как в данный момент распределяется налог, который исчислен в отношении обособленных подразделений, не являющихся юридическими лицами.

[20] Налоговый кодекс Российской Федерации ст. 251

Получателями консолидированной отчетности российских холдингов являются инвесторы, собственники бизнеса и другие заинтересованные предпринимательские структуры, но не налоговые и государственные органы, так как «консолидированный налогоплательщик» не является субъектом правового регулирования в российском налоговом законодательстве. Именно по этой причине данная отчетность составляется далеко не всеми холдинговыми компаниями в России.

В настоящий момент консолидированная отчетность необходима для составления лишь банковским группам. В соответствии со ст.4 Закона о банках и банковской деятельности, Положением ЦБ РФ №191-П « О консолидированной отчетности» головная организация банковской группы должна составлять данную отчетность с целью определения совокупной величины риском и собственных средств участников холдинга.

Таким образом, можно сделать вывод, что в российском законодательстве и практике существует возможность, а для банковских групп – необходимость ведения консолидированной отчетности участников предпринимательского объединения, но это не влияет на их налоговый статус.

Следует отметить, что, несмотря на отсутствие специального налогового режима холдинговых компаний, российское налоговое законодательство и бухгалтерский учет признают необходимость, учета особенностей правового регулирования данного вида предпринимательских объединений.

Холдинг и входящие в него общества, кроме собственного бухгалтерского учета должны составлять сводную бухгалтерскую отчетность, включающую показатели отчетов таких обществ. Сводная бухгалтерская отчетность определяется как система показателей, отражающих финансовое положение на отчетную дату и финансовые результаты за отчетный период группы взаимосвязанных организаций. Нормативным документом, при этом, который регулирует сводную бухгалтерскую отчетность в группе компаний на текущий момент, является Методические рекомендации по составлению и представлению сводной бухгалтерской отчетности.

Исходя из существующей практики, сводная бухгалтерская отчетность составляется далеко не всеми холдингами. Так, например, в США, где операции внутри холдингов являются внутренним оборотом и не подлежат налогообложению. В то время как в российских холдинговых компаниях, консолидированная отчетность не влечет за собой установления льготного режима налогообложения финансовых потоков внутри холдингов.

Можно сказать, что, несмотря на отсутствие единой системы правового регулирования холдингов налоговым законодательством, компании проявляют творческий

подход к осуществлению финансового и налогового планирования. Но до принятия основного для холдинговых компаний закона, все действия, направленные на оптимизацию налоговых платежей будут подпадать под рамки уголовного закона, так как на практике мы можем наблюдать не оптимизацию налогообложения, а уход общества от уплаты налогов.

Несовершенство законодательства о холдинговых объединениях объяснимо, но такое положение не может существовать длительное время. Так как необходимо адекватное требованиям нашего времени правовое регулирование холдинговых компаний, в первую очередь для обеспечения развития отечественного предпринимательства, защиты общественных интересов государства и всех участников гражданского оборота.

Глава 3. Развитие системы управления холдингом ОАО «Лукойл»

3.1 Холдинговая компания Лукойл: текущее состояние и перспективы развития

Рассматриваемый Холдинг - ОАО «ЛУКОЙЛ» — одна из крупнейших международных нефтегазовых компаний.

25 ноября 1991 года в соответствии с Постановлением Правительства РСФСР №18 был создан нефтяной концерн «ЛангепасУрайКогалымнефть», который впоследствии преобразован в Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». В соответствии с Постановлением Правительства РФ № 299 от 5 апреля 1993 года учреждено акционерное общество открытого типа «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ».

По состоянию на 2015 год ОАО «ЛУКОЙЛ» - одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Лидирующие позиции компании являются результатом работы по расширению ресурсной базы благодаря увеличению масштабов деятельности и заключению стратегических сделок.

Миссия компании «ЛУКОЙЛ»: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека». [21]Деятельность компании должна способствовать долгосрочному экономическому росту в регионах деятельности компании, поддержанию и сохранению социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивая сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов. Усилия компании нацелены на обеспечение стабильного и долгосрочного роста бизнеса, что позволит трансформировать «ЛУКОЙЛ» в лидирующую мировую энергетическую компанию, выступать надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления.

Цели компании:

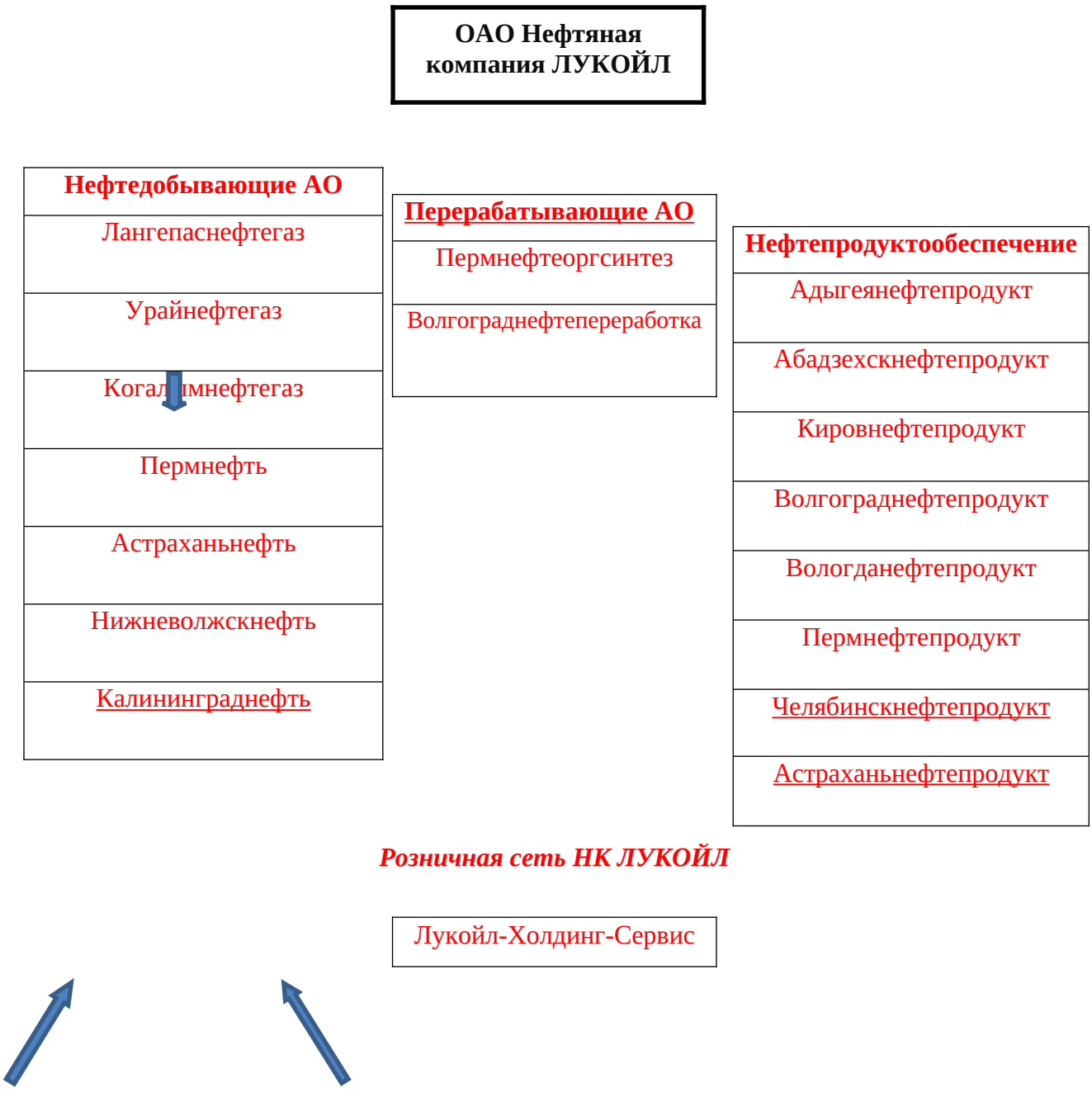
- создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса;
- обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов компании и выплаты денежных дивидендов.

Для достижения этих целей холдинг «ЛУКОЙЛ» должен использовать все доступные возможности, включая дальнейшие усилия по сокращению затрат, росту эффективности своих операций, улучшению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, применению новых прогрессивных технологий.

---

[21] http://www.lukoil.ru/

Структура холдинга ОАО «ЛУКОЙЛ» состоит из следующих элементов:



«Рис.5» Структура ОАО «ЛУКОЙЛ»

К основным параметрам деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» сегодня можно отнести следующие:

- 2,1% общемировой добычи нефти;
- компания №1 среди крупнейших мировых частных нефтегазовых компаний по размеру доказанных запасов нефти;

- компания №2 среди крупнейших мировых частных нефтегазовых компаний по объему добычи нефти;
- 16,6% общероссийской добычи нефти и 16,5% общероссийской переработки нефти;

Геологоразведка и добыча

Данный бизнес-сегмент можно охарактеризовать через следующие показатели:

1) Доказанные запасы углеводородов группы «ЛУКОЙЛ» по состоянию на конец 2014 года составляют 17,4 млрд. барр. н.э.

2) На Россию приходится 90,7% доказанных запасов компании и 90,2% добычи товарных углеводородов.

3) Основная часть деятельности компании осуществляется на территории четырех федеральных округов РФ – Северо-Западного, Приволжского, Уральского и Южного. Основной ресурсной базой и основным регионом нефтедобычи остается Западная Сибирь, на которую приходится 44% доказанных запасов и 48% добычи углеводородов.

4) На международные проекты приходится 9,3% доказанных запасов компании и 9,8% добычи товарных углеводородов.

5) Доказанные запасы нефти – 13461 млн. баррелей.

6) Доказанные запасы газа – 323642 млрд. фут.

7) Добыча нефти – 670 млн. баррелей.

8) Добыча товарного газа – 20391 млн. м3

9) Добыча товарных углеводородов – 2202 тыс. барр. н. э./сут.

10) Чистая прибыль по бизнес-сегменту «Гелологоразведка и добыча» - 7528 млн. долларов.

13) Капитальные затраты в бизнес-сегменте «Гелологоразведка и добыча» - 11 808 млн. долларов. [22]

Холдинговая компания «ЛУКОЙЛ» реализует проекты по разведке и добыче нефти и газа в 14 странах мира. На Россию приходится 91% доказанных запасов и 90% добычи товарных углеводородов компанией. Компания участвует в проектах по добыче нефти и газа в 5 странах мира и осуществляет подготовку к добыче в Ираке и Венесуэле. На международные проекты приходится 9,3% доказанных запасов и 9,8% добычи ею товарных углеводородов.

Основная часть доказанных запасов нефти расположена в традиционных регионах добычи углеводородов (Западная Сибирь, Предуралье, Поволжье), которые характеризуются

[22] Учебник «Международный финансовый рынок» под ред. В.А. Слепова, Е.А. Звоновой, 2011 г., Москва, изд. Магистр;

хорошо развитой инфраструктурой. К категории «разрабатываемые» относятся 55% всех доказанных запасов (в том числе 61% – запасов нефти и 32% – запасов газа). Значительная часть доказанных запасов ОАО «ЛУКОЙЛ» расположена в требующих крупных инвестиций новых регионах (Тимано-Печора, Северный Каспий, Большехетская впадина, Ирак и др.). Эти регионы характеризуются высокой вероятностью обнаружения крупных запасов углеводородов.

Нефть занимает доминирующее положение в запасах ОАО «ЛУКОЙЛ» – около 77% всех доказанных запасов и 78% запасов. Традиционные запасы составляют основную часть запасов Группы. Однако «ЛУКОЙЛ» располагает также запасами высоковязкой и битуминозной нефти, запасами высокосернистых углеводородов, запасами на шельфе, а также запасами в низкопроницаемых коллекторах.

Основной стратегической задачей ОАО «ЛУКОЙЛ» является: наращивание потенциала роста, а, следовательно, улучшение в качественном и количественном выражении ее ресурсной базы. Одним из основных инструментов для решения этой задачи является геологоразведка, объемы которой непрерывно увеличиваются.

За последние 5 лет на геолого - разведочные работы было потрачено около 3,2 млрд долл., а прирост доказанных запасов в результате разведки и разработки составил 3,2 млрд барр. н. э.

В 2013 году открыто 9 месторождений (все из них нефтяные), что является рекордом за последние 7 лет. В 2013 году открыто 43 новых залежей на ранее открытых месторождениях.

В марте 2012 года руководством холдинговой компании была представлена *Стратегия развития на 2012 – 2021 годы:*

- ✓ Расширение своего присутствия на розничном сегменте рынка нефтепродуктов, за счет нового строительства или приобретения АЗС (АЗК), и путем привлечения независимых АЗС к сотрудничеству на условиях франчайзинга.
- ✓ Увеличение добычи к 2021 г. практически наполовину.
- ✓ Увеличение производства нефтепродуктов, доведя его до 1,17 млрд. барр. нефтяного эквивалента ежегодно. При этом доля международных проектов компании будет расширена до 17%.
- ✓ Через 10 лет до 40% совокупной добычи будет приходиться на новые проекты компании (Западная Курна-2, им. Требса и Титова, Гиссар и др.).

С целью запасов газа и снижения зависимости холдинг «ЛУКОЙЛ» активно развивает газовый сектор, занимается разработкой газовых месторождений на Ямале, и сегодня это основной регион добычи природного газа ОАО «ЛУКОЙЛ». В перспективе

значительный прирост добычи газа, обеспечат разработка месторождений Северного Каспия и международные проекты. Планируется увеличить долю газа в общем объеме добычи углеводородов до 30%.

Переработка и сбыт

Переработка и сбыт являются вторым важным бизнес-сегментом ОАО «ЛУКОЙЛ». Холдинг владеет нефтеперерабатывающими мощностями в 5 странах. ОАО «ЛУКОЙЛ» в своей работе руководствуется высокими стандартами охраны окружающей среды и обеспечения промышленной безопасности. В 2013 году была разработана новая программа экологической безопасности на 2014–2018 годы, включающая более 600 мероприятий общей стоимостью более 4 млрд. долл.

В 2014 году ОАО «ЛУКОЙЛ» достигла следующих результатов:

1) Введены в эксплуатацию 17 новых нефтяных и газовых месторождений, открыто 14 новых месторождений.

2) Добыча нефти выросла на 7,0% в результате начала коммерческой добычи в Ираке. Начата добыча нефти на крупнейшем из неразработанных месторождений Западной Сибири – «Имилорском».

3) В рамках реализации стратегии по оптимизации сегмента переработки и сбыта за пределы компании проданы сбытовые активы в Венгрии, Чехии и Словакии.

4) На конец 2014 года ОАО «ЛУКОЙЛ» продало ОАО «НК «Роснефть» 20%-ю долю в ООО «Национальный нефтяной консорциум» (далее – ННК), созданном российскими нефтяными компаниями в 2008 г. в рамках расширения российско-венесуэльского экономического сотрудничества.

По состоянию на 01.01.2015 г. сбытовая сеть компании охватывает 58 регионов Российской Федерации, СНГ, страны Балтии, Европу и США. Она насчитывает 263 нефтебазы и 4076 автозаправочных станций, в том числе в России 215 нефтебаз и 1691 АЗС (включая франчайзинг), в Европе и США 48 нефтебаз и 2385 АЗС (включая арендованные).

Таблица 3.1.1

Основные финансовые и операционные показатели деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ»[23]

Показатель	2014	Изменение к 2013, %	2013	Изменени к 2012, %	2012
		(млн. долл. США)			
Выручка от реализации	144167	1,9	141452	1,6	139171
Чистая прибыль, относящаяся к ОАО «ЛУКОЙЛ»	4 746	(39,4)	7 832	(28,8)	11 004

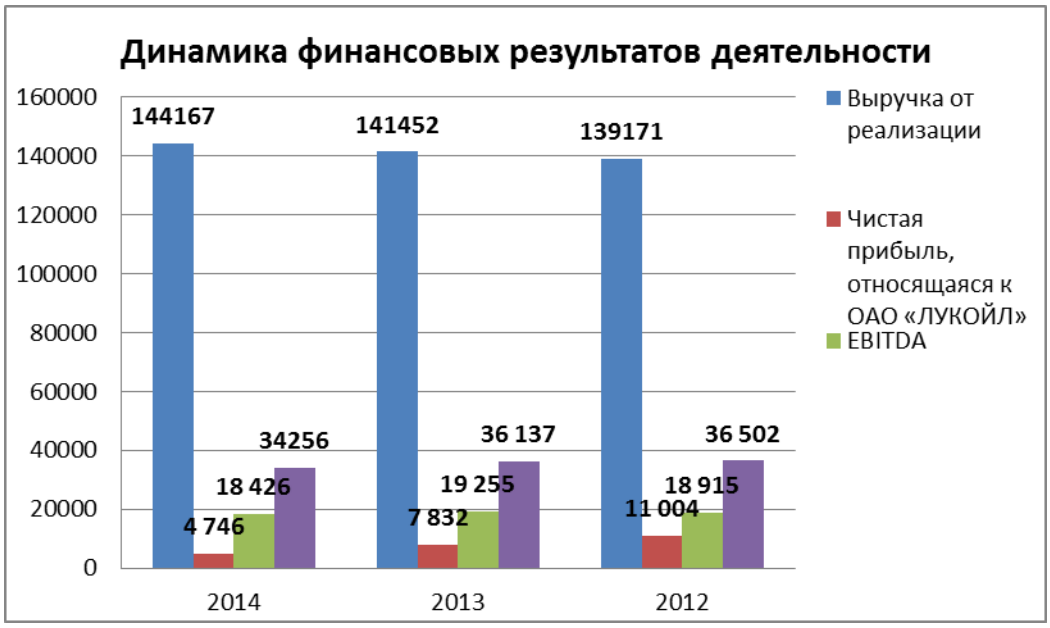
[23] http://www.lukoil.ru/

Скорректированная чистая прибыль, относящаяся к ОАО «ЛУКОЙЛ»	7 087	(31,1)	10 281	(6,6)	11 004
Прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации (EBITDA)	15 982	(4,1)	16 668	(11,9)	18 915
Скорректированный показатель EBITDA	18 426	(4,3)	19 255	1,8	18 915
Налоги (кроме налога на прибыль), включая акцизы и экспортные пошлины	(34256)	(5,2)	(36 137)	(1,0)	(36 502)
Прибыль на одну обыкновенную акцию, относящаяся к ОАО «ЛУКОЙЛ»:			(долл. США)		

Продолжение Таблицы 3.1.1

Основные финансовые и операционные показатели деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ»

Показатель	2014	Изменение к 2013,%	2013	Изменение к 2012,%	2012
Базовая прибыль	6,29	(39,4)	10,38	(28,3)	14,47
Разводненная прибыль	6,20	(39,1)	10,18	(28,2)	14,17
Добыча углеводородов Группой с учетом доли в зависимых компаниях (тыс. барр. н. э.)	844469	5,1	803 825	1,2	794 332
Среднесуточная добыча углеводородов Группой с учетом доли в зависимых компаниях (тыс. барр. н. э./сут)	2 314	5,1	2 202	1,5	2 170
Добыча нефти и жидких углеводородов Группой с учетом доли в зависимых компаниях (тыс. барр.)	726955	6,3	683 822	1,0	677 023
Добыча товарного газа Группой с учетом доли в зависимых компаниях (млн куб. м)	19 968	(2,1)	20 391	2,3	19 934
Производство нефтепродуктов Группой с учетом доли в зависимых компаниях (тыс. т)	64 118	(0,1)	64 196	0,7	63 773
Доказанные запасы углеводородов	17 585	1,1	17 401	0,6	17 296



«Рис. 6» Динамика финансовых результатов ОАО «ЛУКОЙЛ» в 2012 – 2014 годах

В 2014 г. чистая прибыль, относящаяся к ОАО «ЛУКОЙЛ», снизилась на 3 086 млн. долл. США, или на 39,4%. Говоря о аналитическом показателе, равному объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов и налогов, и начисленной амортизации (EBITDA), то он снизился на 686 млн. долл. США, или на 4,1%, по сравнению с 2013 г. Негативное влияние на чистую прибыль холдинговой компании в 2014 году оказало снижение мировых цен на углеводороды, в особенности в четвертом квартале, а также убытки от списания сухих скважин и обесценения активов, относящихся к сегментам геологоразведки и добычи, и переработки и сбыта, в размере 2 123 и 218 млн. долл. США, соответственно за вычетом налога на прибыль.

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляет разведку и добычу нефти и газа в России и за рубежом. В России основными нефтедобывающими дочерними предприятиями являются ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» и ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».

Основным регионом добычи нефти компанией является Западная Сибирь. В 2014 году здесь было добыто 49,4% от общего объема добычи нефти дочерними предприятиями компании (в 2013 г. – 54,6%). Это снижение произошло вследствие естественного истощения запасов, однако это было компенсировано за счет приобретения новых добывающих активов, разработки новых месторождений, применения новых технологий и увеличения объемов бурения.

Закупочная система холдинга

Деятельность менеджеров по закупкам в холдинге специализируется на отдельных видах закупаемых материально-технических ресурсов (МТР), т.е. обязанности менеджеров

определены спецификой закупаемых материалов.

В основу политики закупок заложены следующие основные требования:

- ✓ Конкурентная цена на материал;
- ✓ Качество закупаемой продукции должно соответствовать установленным на
- ✓ предприятии требованиям;
- ✓ Оплата продукции осуществляется по факту ее поставки;
- ✓ Заключение договоров по типовой форме;
- ✓ Надежность поставщика. Качество исполнения договорных обязательств;
- ✓ Статус поставщика (производитель, официальный дилер, торговый представитель);
- ✓ Наличие системы менеджмента качества у поставщика.

Каждый из критериев имеет определенную весомость при взвешенной оценке коммерческого предложения. По результатам работы за период действия заключенных договоров на предприятии проводится оценка поставщика. Заключение договоров на поставку дорогостоящего оборудования и отдельных видов материалов производится по результатам тендера – одноэтапного закрытого или открытого конкурса.

Роль Управляющей компании заключается в контроле закупочных бюджетов и выдаче прогнозных цен на то или иное сырье и материалы.

Таблица 3.1.2

Данные о закупках нефти ОАО «ЛУКОЙЛ» за период 2012 – 2014 годы (тыс. баррелей)[24]

	2014	2013	2012	2012-2014
Закупки нефти в России	7 579	5 447	1 994	5 585
Закупки нефти за рубежом для продажи	150492	48 416	28 170	122 322
Закупки нефти за рубежом для переработки	88 239	75 607	91 713	-3 474
Итого закупки нефти	246 310	129 470	121 877	124 433

Следует отметить, что значительная часть нефти закупалась в целях ее переработки. По сравнению с 2013 г. объем закупок нефти для поставки на зарубежные нефтеперерабатывающие заводы увеличился на 16,7% в основном в результате роста объемов переработки. Кроме того, закупки нефти для торговых операций существенно выросли по сравнению с 2013 г.

В таблице 3.1.3 приведены данные об объемах переработки нефтепродуктов на мощностях компании «ЛУКОЙЛ».

[24] http://www.lukoil.ru/

Таблица 3.1.3

Данные о переработке нефтепродуктов ОАО «ЛУКОЙЛ» за период 2012 – 2014 годы[25]

Показатели	2014	2013	2012	2012-2014
	(тыс. барр./сут)			
Переработка нефти на НПЗ Группы	1 263	1240	1 128	135
- в России	909	909	890	19
- за пределами России	354	331	238	116
Переработка нефти на зависимых НПЗ	74	92	195	-121
Итого переработка нефти	1 374	1 363	1 376	-2
	(тыс. т)			
Объем производства на НПЗ Группы в России	43673	43 426	42 468	1 205
Объем производства на НПЗ Группы за рубежом	16 780	16 170	11 541	5 239
Производство нефтепродуктов на дочерних и зависимых НПЗ	64 118	64196	63 773	345
Производство нефтепродуктов на сторонних НПЗ	1 687	1 439	2 472	-785
Итого производство нефтепродуктов	65 805	65635	66 245	-440
	(млн долл. США)			
Затраты по переработке нефти на НПЗ Группы	2 059	2 170	1 669	390
- в России	1 078	1 156	1 141	-63
- за пределами России	981	1 014	528	453
Затраты на переработку на зависимых НПЗ	191	228	702	-511
Затраты на переработку нефти на сторонних НПЗ	75	58	96	-21
Капитальные затраты	2 318	2 184	1 406	912
- в России	1 691	1 393	988	703
- за пределами России	627	791	418	209

Сводные данные о торговой деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» представлены в таблице 3.1.4, как характеристика деловой активности, влияющей на итоговые финансовые результаты.

Таблица 3.1.4

Данные о торговых операциях ОАО «ЛУКОЙЛ» за период 2012 – 2014 годы (тыс. тонн)

Показатели	2014	2013	2012	2012-2014
	(тыс. т)			
Розничные продажи	16 126	15 741	15 424	702
Оптовые продажи	102 103	101 529	97 558	4 545
Итого продажи нефтепродуктов	118 229	117 270	112 982	5 247
Закупки нефтепродуктов в России	2 041	2 298	1 772	269
Закупки нефтепродуктов за рубежом	58 910	58 172	52 761	6 149
Итого закупки нефтепродуктов	60 951	60 470	54 533	6 418

[25] http://www.lukoil.ru/



«Рис. 7» Структура продаж нефтепродуктов в 2012 – 2014 годах

Объем экспорта нефти в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизился на 6,3%. В 2014 г. Компания экспортировала 34,8% добытой в России нефти (в 2013 г. – 37,4%). Причинами снижения объемов экспорта стали увеличение продаж нефти внутри страны. Практически весь объем экспорта нефти, минуя «Транснефть», в рассматриваемых периодах осуществлялся через собственную инфраструктуру ЛУКОЙЛ.

Направление «Восточная Сибирь – Тихий Океан» позволяет обеспечить реализацию нефти с сохранением ее качества и на условиях, эффективность которых превышает эффективность традиционного экспорта в западном направлении.

В 2014 году экспорт нефтепродуктов значительно не изменился по сравнению с 2013 г., в основном дизельное топливо, мазут и газойль, которые в совокупности составили около 88,6% от всего объема экспортируемых нефтепродуктов.

В таблицах 3.1.5 и 3.1.6 приведены данные о совокупных доходах ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2012 – 2014 годы.

Таблица 3.1.5

Данные отчета о финансовых результатах за 2012 – 2014 годы[26]

Показатели	2014	2013	2012	2012-2014
	(млн долл. США)			
Выручка				
Выручка от реализации (включая акцизы и экспортные пошлины)	144 167	141 452	139 171	4 996
Затраты и прочие расходы				
Операционные расходы	(10 115)	(10 086)	(9 359)	-756
Стоимость приобретенных нефти, газа и продуктов	(71 245)	(65 924)	(64 148)	-7 097

[26] http://www.lukoil.ru/

их переработки				
Транспортные расходы	(5 894)	(6 290)	(6 171)	277
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(3 858)	(3 849)	(3 755)	-103
Износ и амортизация	(8 816)	(5 756)	(4 832)	-3 984
Налоги (кроме налога на прибыль)	(12 892)	(13 803)	(13 666)	774
Акцизы и экспортные пошлины	(21 364)	(22 334)	(22 836)	1 472
Затраты на геолого-разведочные работы	(1 104)	(602)	(364)	-740
(Убыток) прибыль от выбытия и снижения стоимости активов	(1 753)	(2 561)	30	-1 783
Прибыль от основной деятельности	7 126	10 247	14 070	-6 944
Расходы по процентам	(637)	(488)	(538)	-99
Доходы по процентам и дивидендам	275	239	257	18
Доля в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия	552	575	518	34
Убыток по курсовым разницам	(355)	(443)	(512)	157
Прочие внеоперационные (расходы) доходы	(189)	328	(72)	-117
Прибыль до налога на прибыль	6 772	10 458	13 723	-6 951
Текущий налог на прибыль	(2 876)	(2 051)	(2 738)	-138
Отложенный налог на прибыль	818	(780)	(60)	878
Итого налог на прибыль	(2 058)	(2 831)	(2 798)	740
Чистая прибыль	4 714	7 627	10 925	-6 211
Чистый убыток, относящийся к неконтролирующей доле	32	205	79	-47
Чистая прибыль, относящаяся к ОАО «ЛУКОЙЛ»	4 746	7 832	11 004	-6 258
Прибыль на одну обыкновенную акцию, относящаяся к ОАО «ЛУКОЙЛ» (в долларах США):				
базовая прибыль	6,29	10,38	14,47	-8
разводненная прибыль	6,20	10,18	14,17	-8

В 2014 г. выручка компании от реализации увеличилась на 2 715 млн. долл. США или на 1,9% по сравнению с 2013 г. В 2013 г. выручка компании от реализации увеличилась на 2 281 млн. долл. США или на 1,6%, по сравнению с 2012 г. Выручка от продаж нефти увеличилась на 9 738 млн. долл. США или на 35,6%. В 2013 г. выручка от продаж нефти снизилась на 329 млн. долл. США, или на 1,2%. Выручка от продаж нефтепродуктов уменьшилась на 6 083 млн. долл. США, или на 5,8% (в 2013 г. выручка от продаж нефтепродуктов увеличилась на 1 865 млн. долл. США, или на 1,8%).

На изменение выручки от реализации, выраженной в рублях, по сравнению с 2013 г. существенно повлияло номинальное обесценение рубля на 17,1%.

Таблица 3.1.6

Данные о выручке от реализации продукции в разрезе сегментов продаж за 2012 – 2014[27]

Продажи по видам продукции	2014	2013	2012	2012-2014
	(млн долл. США)			
Нефть				
Экспорт и продажи на международных рынках, кроме стран Таможенного союза	32 109	22 350	24 414	7695

[27] http://www.lukoil.ru/

Экспорт и продажи в странах Таможенного союза	1 552	1 920	1 622	-70
Продажи на внутреннем рынке	3 418	3 071	1 634	1748
Итого	37 079	27 341	27 670	9409
Нефтепродукты				
Экспорт и реализация на международных рынках	72 540	76 966	75 880	-3340
оптовая реализация				
розничная реализация	10 367	10 830	10 724	-357
Продажи на внутреннем рынке				
оптовая реализация	7 233	8 053	8 113	-880
розничная реализация	9 049	9 423	8 690	359
	99 189	105 272	103 407	-4218
Продукты нефтехимии				
Экспорт и продажи на международных рынках	838	936	992	-154
Продажи на внутреннем рынке	272	886	418	-146
Итого	1 110	1 822	1 410	-300
Газ и продукция его переработки	2 165	2 295	2 385	-220
Экспорт и продажи на международных рынках	1 131	1 153	1 092	39
Продажи на внутреннем рынке	3 296	3 448	3 477	-181
Реализация энергии и сопутствующих услуг	198	69	57	141
Экспорт и продажи на международных рынках	1 434	1 506	1 337	97
Продажи на внутреннем рынке	1 632	1 575	1 394	238
Прочие продажи	1 007	1 178	962	45
Экспорт и продажи на международных рынках	854	816	851	3
Продажи на внутреннем рынке	1 861	1 994	1 813	48
Итого	144 167	141 452	139 171	4996
Продажи, всего	2014	2013	2012	2012-2014
Объемы продаж	(тыс. барр.)			

Продолжение Таблицы 3.1.6

Данные о выручке от реализации продукции в разрезе сегментов продаж за 2012 – 2014

Продажи по видам продукции	2014	2013	2012	2012-2014
Нефть				
Экспорт и продажи на международных рынках, кроме стран	345 485	207 021	222 466	123 019
Таможенного союза	33 535	37 881	31 622	1 913
Экспорт и продажи в странах Таможенного союза	81 260	62 224	33 264	47 996
Продажи на внутреннем рынке	460 280	307 126	287 352	172 928
	(тыс. тонн)			
Нефть				

	Экспорт и продажи на международных рынках, кроме стран	47 133	28 243	30 350	16 783
	Таможенного союза	4 575	5 168	4 314	261
	Экспорт и продажи в странах Таможенного союза	11 086	8 489	4 538	6 548
	Продажи на внутреннем рынке	62 794	41 900	39 202	23 592

Практически вся нефть добывается в России такими же вертикально интегрированными компаниями, как «ЛУКОЙЛ». Это приводит к тому, что большая часть операций проводится между компаниями, входящими в состав той или иной вертикально интегрированной группы.

Итоги анализа основных финансовых и конъюнктурных показателей деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» позволяют сделать выводы, что выручку от основной деятельности удалось увеличить в основном благодаря росту добычи нефти на 7% и повышению объемов ее реализации. Важно отметить, что добыча нефти в основном для компании регионе деятельности по-прежнему снижается как следствие истощения ресурсной базы, причем темпы сокращения объемов добычи растут. По итогам 2013 года уровень добычи упал на 2%, по итогам 2014 года показатель просел уже на 2,8%. Рост добычи был обусловлен началом активного освоения месторождения Западная Курна-2 в Ираке, учетом показателей приобретенных в 2013 году Самара-Нафта и Кама-ойл, а также, что позитивно, с увеличения добычи в Тимано-Печоре. При этом снижение цены на нефть более чем на 9% повлекло повышение объемов реализации сырья. Помимо увеличения объемов собственной добычи «ЛУКОЙЛ» существенно нарастил закупки сырья, как для торговых операций, так и для поставки на зарубежные НПЗ.

Объем производства нефтепродуктов ОАО «ЛУКОЙЛ» в 2014 году практически не изменился. Хотя переработка нефти в России оставалась наиболее привлекательным каналом монетизации сырья, что подтолкнуло ОАО «ЛУКОЙЛ» к увеличению нагрузки на отечественные НПЗ, снижение цен на нефтепродукты на европейском рынке примерно на 9-10%, повлияло на объемы переработки на иностранных НПЗ. Из-за серьезного ослабления рубля заметно подешевели и нефтепродукты на внутреннем рынке в долларовом выражении. На EBITDA ОАО «ЛУКОЙЛ» положительно повлияло ослабление рубля, ограничившее рост операционных издержек в долларовом выражении[28].

[28] http://www.lukoil.ru/

3.2 Система корпоративного управления в холдинговой компании Лукойл: проблемы и задачи

Основой системы корпоративного управления является процесс выстраивания и эффективного осуществления внутреннего контроля над деятельностью менеджеров компании от лица ее владельцев (инвесторов), т.к. именно благодаря средствам, предоставленным последними, компания смогла начать свою деятельность и создала поле для деятельности других заинтересованных групп. Корпоративное управление имеет два аспекта: внешний и внутренний. Внешний аспект сфокусирован на отношениях компании с социально-экономической средой: государством, регулирующими органами, кредиторами, участниками рынка ценных бумаг, местными общинами и другими заинтересованными лицами. Внутренний аспект сосредоточен на взаимоотношениях внутри компании: между акционерами, членами наблюдательных, исполнительных и контрольно-ревизионных органов.

Система корпоративного управления создается для решения трех основных задач, стоящих перед корпорацией: обеспечения ее максимальной эффективности; привлечения инвестиций; выполнения юридических и социальных обязательств.

Корпоративное управление – способ управления компанией, который обеспечивает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление в широком его понимании – это баланс интересов всех стейкхолдеров компании, заинтересованных в приобретении контроля и прав на часть денежных потоков. Таким образом, сама суть корпоративного управления по большому счету сводится к организации хорошего управления компанией, работа которой обеспечивает прибыль своим владельцам в текущем времени. Но единого понятия корпоративного управления на сегодняшний день в мировой практике не существует. Вышеперечисленные определения позволяют свести корпоративное управление к трем основным направлениям: управлению собственностью акционерного общества, управлению производственно-хозяйственной деятельностью общества, а также управлению финансовыми потоками.[29]

Можно говорить о нескольких сложившихся, широко известных моделях корпоративного управления, которые присущи компаниям, ведущим свою деятельность на территории разных стран, в зависимости от особенностей национальной истории, идеологии, политической среды. Принципиальные различия между этими моделями кроются в разном

---

[29] Корпоративный финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент как сфера прикладного использования корпоративных финансов : учеб.-практ. пособие / М. А. Лимитовский, Е. Н. Лобанова, В. Б. Минасян, В. П. Паламарчук. – М. :Юрайт, 2012. – 990

уровне защиты прав инвесторов (акционеров, кредиторов) в стране, более высоком или низком уровне концентрации собственности и разных системах контроля. Функция разработки и контроля соблюдения норм корпоративного управления в большинстве опрошенных компаний закреплена за отдельной структурой.

Первая модель предполагает законодательную защиту прав инвесторов, определяет климат корпоративных отношений в стране: если защита прав слабая, то именно механизмы корпоративного управления – как внешние, так и внутренние – должны выступать в роли компенсаторов. Чем выше уровень законодательного обеспечения прав акционеров, прежде всего миноритарных, и уровень эффективности систем правоприменения, тем больше потенциальные инвесторы будут хотеть вкладывать средства в акции компаний. В качестве же главного внутреннего механизма корпоративного управления в компаниях выступает совет директоров, который, собственно, и призван обеспечивать соблюдение интересов всех инвесторов.

Вторая модель предполагает концентрацию собственности и структуры акционеров, что отражает специфику управления отдельными компаниями. В данном случае имеют место следующие базовые модели корпорации: модель W (widely held corporation) – компания с распыленной собственностью (англосаксонская модель) и модель B (blockholder model) – компания с концентрированной собственностью.

Существует и другое разделение всех нынешних моделей корпоративного управления – на рыночно-ориентированные и банковско-ориентированные. В рыночной модели капитализация компаний полностью определяется фондовым рынком, который в этом случае становится рынком корпоративного контроля. В банковской модели большая часть корпораций управляется банками, а основной формой финансирования становится банковский кредит.

Растущее количество IPO российских компаний, в том числе на зарубежных финансовых рынках, говорит о нацеленности компаний на фондовые рынки, что приближает Россию к моделям стран с распыленной собственностью. Но пока возможностями финансовых рынков пользуются только крупные компании, а многие участники в принципе избегают новых эмиссий из-за опасения руководства потерять корпоративный контроль.

Грамотная система корпоративного управления может позволить не только наилучшим способом использовать возможности имеющихся акционеров и предоставленные ими ресурсы, но и привлекать новых инвесторов. При равных производственных, финансовых и иных базовых показателях компании с хорошей репутацией в области корпоративного управления стоят намного дороже. И этому, в частности, способствуют инвестиционные и консалтинговые компании, выступающие консультантами и агентами

портфельных инвесторов. Они расценивают наличие у компании собственного кодекса как фактор, повышающий ее привлекательность.

В настоящее время инвесторы, прежде всего портфельные, все больше обращают внимание на снижение своих рисков. И в этом смысле они озабочены прозрачностью компаний, качеством раскрываемой ими информации, методами работы советов директоров не меньше, чем непосредственно финансовыми показателями. Кроме того, исследования показывают, что растет число инвесторов, рассматривающих эффективное корпоративное управление как конкурентное преимущество в бизнесе: устанавливаются четкие ориентиры развития, формируется чувство ответственности по всей вертикали управления, повышаются финансовые показатели компании и, в конечном счете, растет ее капитализация.

Сейчас реальностью стали гигантские – более 850 млрд. долл. ежегодно – трансграничные потоки прямых иностранных инвестиций. Эти потоки генерируются глобальными корпорациями, которые аккумулировали более 2,5 трлн. долл. инвестиционного капитала. Поэтому проблемы корпоративного управления выходят на государственный уровень. Во многих странах низкий уровень корпоративного управления оказывает негативное воздействие на общую эффективность инвестиций.

Среди всех аспектов системы корпоративного управления в практике российских холдинговых компаний наиболее проблемной сферой с точки зрения прозрачности и соответствия передовой практике являются вопросы, связанные с системой вознаграждения руководства. Большинство компаний, считают, что политика в области вознаграждения топ-менеджмента в их компаниях формируется на основе достигнутых сотрудниками фактических результатов. Однако, несмотря на активные дискуссии о месте и роли российской системы корпоративного управления, ни в России, ни за ее пределами до сих пор нет достаточного уровня бенчмаркинга, который служил бы универсальной основой для конвергенции практик корпоративного управления в холдинговых компаниях.

В этой связи необходимо проводить активную работу по совершенствованию регулирования и нормотворчества в данной сфере, привлечению профессиональных независимых директоров, особое внимание уделять повышению независимости служб внутреннего контроля и управления рисками от исполнительного менеджмента, повышению информационной прозрачности компаний. При этом внедрять отдельные элементы корпоративного управления компаниям следует, принимая во внимание в первую очередь свои бизнес-цели и задачи по развитию компании, стадию развития организации, а также ожидания по отношению к компании всех заинтересованных сторон.

На деятельность холдинговой компании огромное влияние оказывает внешняя среда, которая постоянно изменяется. Система корпоративного управления не может не

адаптироваться к влиянию внешней среды. Менеджмент должен постоянно отслеживать степень несоответствия внутренней и внешней составляющей, вносить коррективы в кадровую систему, чтобы не допустить проявления кризисной ситуации. Признаками необходимости перемен в системе корпоративного управления в части управления персоналом является снижение производительности труда, возникновение конфликтов работников с начальством, увеличение текучести и пассивный протест против политики компании, уклонение от выполнения поставленных задач. При стратегическом планировании и в оперативной деятельности менеджмент холдинговой компании должен учитывать, как внутренние резервы, возможности, так и условия, формируемые макросредой.

Для успешного функционирования холдинга зачастую необходима децентрализация управленческих функций, поскольку она позволяет верхнему уровню управления сосредоточиться на вопросах технической реконструкции, изучении рынка, конкурентоспособности компании и иных вопросах стратегического развития. В то же время такая децентрализация позволяет совершенствовать и оптимизировать экономические отношения, возникающие внутри производства. В области планирования разделение обязанностей между подразделениями и центром происходит по следующей схеме: подразделения и центральные службы составляют долгосрочные планы и бюджеты; планы, разработанные центром, увязываются с планами подразделений и одобряются советом директоров.

В высокоэффективных вертикально интегрированных добывающих компаниях корпоративным центром не всегда устанавливается жесткий финансовый и административный контроль. Опыт корпоративных структур, функционирующих на мировом рынке, свидетельствует о возможности их эффективной деятельности на основе договорных отношений (при сохранении за интегрируемыми фирмами значительной самостоятельности).

Персонал – ценный ресурс ОАО «ЛУКОЙЛ». Учитывая, что именно профессионализм работников и удовлетворение трудом положены в основу процветания компании, принята политика управления персоналом, которая является основополагающим документом в области управления кадрами и опирается на фундаментальные принципы деятельности и миссии ОАО «ЛУКОЙЛ» – стать одним из лидеров среди крупнейших энергетических компаний мира.

В соответствии со стратегическими ориентирами, политикой управления персоналом, функциональной программой развития в области управления персоналом Группы «ЛУКОЙЛ» на 2012-2021 годы выстроена система корпоративного обучения и развития персонала, утверждены локальные нормативные акты. Ежегодно формируется план

развития персонала и бюджет на его реализацию. Будучи компанией, зарегистрированной в России, ОАО «ЛУКОЙЛ» в своей деятельности руководствуется Кодексом корпоративного поведения, который был в 2002 году рекомендован Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг России (ФКЦБ) для применения акционерными обществами, созданными на территории Российской Федерации. Кодекс носит рекомендательный характер и включает большое число положений, охватывающих различные сферы деятельности акционерного общества. ФСФР выделен определенный перечень наиболее важных положений Кодекса, которые обязательно должны выполнять эмитенты для того, чтобы их ценные бумаги были включены в котировальные списки российских фондовых бирж. ОАО «ЛУКОЙЛ» полностью удовлетворяет этому перечню требований, и его акции, а также рублевые облигации включены в котировальный список высшего уровня (А1) российской фондовой биржи ММВБ. Компания «ЛУКОЙЛ» ежеквартально направляет этой бирже отчеты о соблюдении необходимых норм корпоративного поведения, а также, предоставляет бирже внутренние документы компании, подтверждающие выполнение этих норм.

Следуя нормам стратегии корпоративного управления ОАО «ЛУКОЙЛ» можно выделить следующие *принципы системы корпоративного управления:*

- приверженность работников корпоративной культуре, ценностям, традициям;
- соответствие потребностям бизнеса, стратегии развития ОАО «ЛУКОЙЛ»;
- непрерывность обучения в течение всей трудовой деятельности работников;
- эффективность обучения, понимаемая как соответствие результатов обучения работников требованиям, обусловленным текущими и перспективными производственными задачами;
- гибкость, мобильность программ, форм и средств обучения, изменяющихся вслед за развитием образовательных технологий и задач обучения;
- полнота использования всего арсенала средств и способов обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- единство и соответствие теоретического содержания программ обучения актуальным задачам практики деятельности обучающихся;
- социальная ориентация программ обучения.

Основные цели и задачи корпоративного управления (в части управления персоналом):

- повышение профессиональной квалификации и развитие личностного потенциала работников;
- способствование повышению управляемости ОАО «ЛУКОЙЛ» через развитие единых управленческих навыков;
- содействие росту стоимости компании;
- способствование повышению конкурентоспособности организаций;

- поддержание единых корпоративных подходов к обучению в разнородных секторах деятельности и широкой географической среде;
- способствование быстрой адаптации работников;
- обеспечение совмещения получения работниками образования с трудовой деятельностью, создание возможности реализации различных форм обучения, включение производственной деятельности в процесс получения образования;
- содействие внедрению корпоративной этики, формированию благоприятного климата межличностного взаимодействия;
- обеспечение мониторинга и корректировки функционирования системы корпоративного обучения в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями деятельности организаций.

В ОАО «ЛУКОЙЛ» ведется постоянная работа по совершенствованию организационных структур компаний, входящих в Группу «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ.

Следует отметить, что этот процесс организован в соответствии со следующими принципами:

1) четкое распределение ответственности и полномочий между компанией и ее дочерними обществами;

2) закрепление ответственных исполнителей (по центрам ответственности) за каждый бизнес-процесс, что позволит исключить дублирование функций, позволит уменьшить количество уровней в системе корпоративного управления;

3) сокращение количества процедур и времени, требуемых для принятия и исполнения управленческих решений.

При этом основой для построения структур управления является управление следующими видами ресурсов: основные средства, сырье и материалы, финансы, человеческие ресурсы.

Аналитиками проводилась оценка эффективности функционирования системы корпоративного управления ОАО «ЛУКОЙЛ». В качестве примера можно привести анализ состояния корпоративного управления ОАО «ЛУКОЙЛ», проведенного по методике исследования уровня корпоративного управления эмитентов, основанной на бальной оценке компаний по 61 критерию. Исследование проводилось по итогам 2013 года ОАО «Управляющая компания «Арсагера», которая является первой в России управляющая компания, акции которой обращаются на бирже. [30]

[30] http://arsagera.ru – официальный сайт УК «Арсагера»

В рамках данной методики все критерии сгруппированы по важности. Все итоговые баллы в группах по критериям, умноженные на соответствующий коэффициент группы, и дадут в конечном итоге общий уровень КУ исследуемой компании. Чем выше балл, тем на более высоком уровне находится качество корпоративного управления в исследуемой компании. Исследование основано только на публично раскрытой эмитентами информации. В соответствии с этим ОАО «ЛУКОЙЛ» включает в себя как сильные, так и слабые стороны по проведению корпоративного управления.

Сильные стороны:

- ✓ *Следование нормам Кодекса корпоративного поведения, инициативы компаний.*

Был принят Кодекс корпоративного поведения, разработанный ФКЦБ (Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг) при участии российских и зарубежных экспертов. Согласно ему отечественным эмитентам было рекомендовано (распоряжение ФКБЦ России от 18.06.2003 г. № 03-1169 "Об утверждении Методических рекомендаций за соблюдением акционерными обществами положений Кодекса") обязательное соблюдение его основных норм, особенно это коснулось АО. Проводя анализ корпоративного управления ОАО «ЛУКОЙЛ» стоит отметить, что уже сейчас компания стремится выйти на новый и более качественный уровень КУ. При этом следуя не только рекомендациям ФКЦБ, но и проявляя собственную инициативу, приняв собственный кодекс компании. Следует отметить документально закрепленные положения о практике следования компанией Кодекса корпоративного поведения публично публикуемого в годовых и ежеквартальных отчетах.

- ✓ *Своевременное предоставление акционерам пакета документов и другой надлежащей информации, посвященной проведению годовых и внеочередных собраний.*

Здесь подразумевается соблюдение законодательства РФ по выполнению обязательств перед акционерами относительно сроков проведения. Также удобства места и времени и предоставления документов к годовым собраниям акционерам.

- ✓ *Совершенствование состава совета директоров и расширения его полномочий.*

Вводятся в состав совета директоров независимых директоров (не являющихся аффилированными лицами общества) и увеличение количества представителей миноритарных акционеров становится общепринятой практикой.

Если еще несколько лет назад состав совета директоров почти полностью пересекался с исполнительными органами, то сейчас компания «ЛУКОЙЛ» имеет независимых директоров и представителей миноритарных акционеров.

- ✓ *Улучшение качества раскрываемой финансово-экономической информации.*

С каждым годом уровень раскрытия информации улучшается. Теперь, чтобы иметь реальное представление о деятельности компании, достаточно открыть интернет-сайт, на котором регулярно размещаются ежеквартальные отчеты и другие новостные сообщения. При этом вся раскрываемая информация равнодоступна как для российского, так и для иностранного сообщества.

Слабые стороны:

- ✓ *Излишняя централизованная система управления социально-трудовыми отношениями.*

Данная ситуация значительно ограничивает самостоятельность дочерних предприятий в оперативном управлении.

- ✓ *Нет разработанной методики подсчета социальных инвестиций.*
- ✓ *Неоправданные опасения относительно внедрения социального аудита в системе социального партнерства.*

Система инвестиций строго централизована. Дочерние предприятие может прибегнуть к внешним финансовым заимствованиям только в чрезвычайных условиях, но с обязательного согласия центрального руководства. И соответственно, подобный порядок существенно ограничивает возможности даже оперативного управления персоналом на уровне дочернего подразделения. Примером излишней централизации может послужить, «Инструкция о порядке применения ключевых показателей для стимулирования труда в Группе ОАО «ЛУКОЙЛ»». Нам представляется, что именно в сфере стимулирования труда бизнес-единица должна иметь большую самостоятельность в оперативном управлении.

- ✓ *Риски, относимые к проведению существенных корпоративных действий.*

При реализации существенных корпоративных действий, к которым были отнесены процессы слияния, поглощения или реорганизации, компании должны следовать правилам по соблюдению прав миноритарных акционеров. Например, во внутренних документах должны быть закреплены такие аспекты как обязанность приобретателя более 30% акций общества, предложить акционерам продать принадлежащие им обыкновенные акции общества (эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в обыкновенные акции). Или указание срока, в течение которого определяется цена выкупа акций у миноритариев. Также коэффициент обмена акций в случае слияния, поглощения или реструктуризации компании. Но, к сожалению, как показывает практика таким принципам следуют лишь немногие, среди них особо можно выделить компанию "Газпром", которая публично предоставляет такие документы. Кроме того, увеличиваются риски нарушения прав акционеров при наличии у общества значительных объемов объявленных акций.

В процессе оптимизации механизма управления развитием промышленного холдинга важное место отводится разработке ее стратегии. На сегодняшний день основной задачей ОАО «ЛУКОЙЛ» выступает **необходимость формирования обновленной стратегии развития.** Суть стратегии будет заключаться в увеличении доходности деятельности, росте коэффициента извлечения нефти, тщательном отборе инвестиционных проектов, инновационном развитии, сохранении устойчивых конкурентных позиций на рынке, а также росте уровня капитализации и рентабельности компании.

Основными способами достижения поставленных задач должны стать следующие инструменты:

- рост операционной эффективности
- рост производительности труда
- повышение энергоэффективности деятельности
- четкая целевая направленность капиталовложений
- совершенствование организационной структуры и ликвидация непрофильных направлений деятельности.

Для корпоративных систем в России не является актуальным вопрос о разделении на субъект и объект управления – каждый может выступить и субъектом, и объектом. Любой участник корпоративных отношений может попытаться контролировать процесс распределения ресурсов, а также предпринять меры для получения ожидаемых им выгод от взаимодействия с корпорацией, например, части ресурсов, сконцентрированных в ней. Эта часть ресурсов и является его целью в процессе корпоративного взаимодействия. Но ресурсы всегда ограничены и именно в силу их ограниченности возникает конкуренция между различными участниками корпоративных отношений. Это одна из важнейших особенностей корпоративных отношений. Отсюда вытекает другая проблема корпоративного управления – необходимость обеспечить требуемое поведение корпорации как целостного объекта управления. Для этого надо осуществить консолидацию участников корпоративных отношений, т.е. сформировать надлежащие правила и принципы взаимодействия и создать условия для их реализации.

3.3 Система управления закупками как эффективный механизм системы управления холдингом

Одни из самых бурных споров вокруг снабжения относятся к корпоративной структуре. Централизация против децентрализации. Централизованная система может существовать лишь при полной поддержке со стороны руководства компании.

Все компании проходят через постоянную проблему структурных перемен. Ответ на вопрос, как должно быть организовано управление снабжением, зависит от многих факторов: географического разброса, размеров, основных направлений бизнеса компании.

Существует три общих структурных типа организации закупок (табл.).

- Централизованный тип.
- Децентрализованный тип
- Смешанный тип.

Таблица 3.3.1

Характеристика трех наиболее типичных организационных подходов.

Централизованный тип	Смешанный тип	Децентрализованный тип
- Сильная, объединенная, профессиональная организация закупок. - Прямая отчетность перед директором по закупкам. - Ответственность перед организацией в целом и каждым подразделение в частности. - Быстрая адаптация наиболее эффективных приемов. - Лучший объем и результативность. - Обычно осуществим только при сильном, авторитетном руководителе компании.	- Немногочисленный персонал центрального офиса разрабатывает стратегию и анализ потребностей в обучении. - Стратегическое положение отдела снабжения позволяет ему служить целям всей организации. - Двойная отчетность сотрудников на местах перед местным руководством и директором по закупкам. *Признаки:* - Может обеспечить возможность для успешной совместной деятельности в рамках всей компании и сохранять восприимчивость к потребностям каждого подразделения. - Политика может быть жестокой. - Ключевые факторы успеха: сильное руководство и координация задач.	- Разрозненные структуры снабжения. - Дополнительная отчетность перед директором по закупкам, если таковой имеется. - Некоторая степень неформального сотрудничества. - Сложность с внедрением наиболее эффективных приемов. - Меньшая масштабность и возможность использования собственных ресурсов, более слабые результаты по снижению расходов. - Требуется больше сотрудников.

Недостаток управления из центра заключается в том, что организационные структуры могут многократно повторяться. Преимущества появляются, когда высшее руководство этих задач и награждает за достижения.

Поставщики – это самые важные союзники корпораций в борьбе глобальных цепей поставок. Осуществление принципа справедливого отношения осуществляется путем

предоставления равных возможностей участия в закупках всем поставщикам независимо от видов деятельности, организационно-правовой формы и формы собственности, национальной принадлежности и происхождения товаров, работ, услуг. Но это совсем не означает, что поставлять товары, работы, услуги может кто угодно, напротив, закупщик может устанавливать весьма жесткие требования к качеству товаров, опыту работы поставщика, к наличию необходимых лицензий и т.п. Однако эти требования устанавливаются едиными для всех поставщиков. Требования к поставщикам при этом не должны ограничивать конкуренцию, создавать необоснованные привилегии какому-либо конкретному поставщику.

Стратегия снабжения может быть определена как объединение закупочных, коммерческих и других видов деятельности, повышающих ценность для конечного потребителя дающих общий доход минус общие затраты в цепи поставок. Если корпорация получает больше синергетического эффекта в цепи поставок, чем ее конкуренты, то это приведет к конкурентным преимуществам. На вопрос существует ли универсальная схема организации снабжения, ответ будет однозначным - не существует. Руководство каждой холдинговой компании ставит определенные цели перед своими службами снабжения, исходя из них, определяются методы работы. В рамках одного холдинга могут применяться даже несколько схем организации снабжения. Все зависит от специфики производства. Большинство компаний идет «своим путем» и зачастую методом проб и ошибок в виде неэффективно действующих структур, появления дополнительных конфликтных ситуаций внутри различных уровней управления персоналом и нерационального расходования ресурсов.

В мире все больше и больше компаний осознают потенциальные выгоды формирования корпоративной стратегии снабжения. Такие транснациональные компании, как Daimler Chrysler, AT&T, GM, IBM, Philips Electronics, Shell и другие, объявили о многомиллионных программах снижения издержек за счет стратегически ориентированного снабжения. Некоторые фирмы назначают ведущих руководителей для межфункциональной логистической координации снабжения среди бизнес-единиц и выбор ведущих поставщиков или контрагентов для более эффективного управления снабжением.

Задачи, за выполнение которых отвечает система управления закупками, подразделяются на три группы:

1. Проведение подготовительных работ, включая:

- ✓ Анализ состояния договоров (действующих, завершенных, заблокированных, отсутствующих). Это позволяет избежать заключения невыгодной сделки и сократить затраты на оформление соглашений по поставке;

- ✓ Анализ собственных продаж (на основании данных имеющихся данных по продажам за выбранный период);
- ✓ Анализ заявок от внутренних служб на ведение собственной административно-хозяйственной деятельности и обеспечение нужд производства;
- ✓ Анализ товарного запаса;

2. Инициирование процесса закупки, предполагающее:

- ✓ Оформление заказа;
- ✓ Заключение договора;
- ✓ Организацию поставки с учетом графика отгрузки и выбранной транспортной схемы;

3. Контроль поставки товаров, в ходе которого выполняется:

- ✓ Контроль платежей. Такая система позволяет контролировать оплату поставки, которая может производиться полностью либо частично с использованием различных видов платежей (наличного или безналичного расчета, бартера, взаимозачета).
- ✓ Сбор сопроводительных документов, в том числе связанных с валютным контролем для организаций;
- ✓ Расчет и отнесение затрат на себестоимость полученного товара.

Для любой компании наиболее актуальным является вопрос оптимизации системы материально-технического обеспечения и в большинстве случаев все преобразования в компании, действительно, начинаются с системы снабжения. Проведение реформы системы МТО помогает обеспечить конкурентоспособность компании на рынке. Создать положительный имидж у контрагентов и потенциальных инвесторов благодаря использованию цивилизованных управленческих технологий.

Какие же шаги сегодня предпринимаются для оптимизации корпоративных закупок?

Во-первых, строго регламентируются процессы формирования базы данных потенциальных поставщиков. Четко определяется, какие документы должен предоставить поставщик, чтобы быть включенным в базу данных. В какие моменты и в каком объеме проводятся проверки этих поставщиков службой безопасности.

Во-вторых, внедряется механизм аттестации поставщиков. То есть, оценка результатов работы поставщика осуществляется только на основе информации по договорам, получаемой из корпоративной информационной системы, а не проводится на основе опроса отдельных специалистов по закупке, которые всегда заинтересованы в том, чтобы повысить рейтинг вполне определенных контрагентов.

Что же должна сделать компания, чтобы обеспечить оптимальное управление закупками?

Во-первых, должна быть преобразована система снабжения, т.е. создана централизованная система управления снабжением (от момента формирования заявки до доставки подразделению-заказчику). И также стандартизированы процессы управления поставщиками. Кроме того, на предприятии должна быть создана единая база данных потенциальных поставщиков и проводится аттестация поставщиков по результатам исполнения договоров.

Шаг № 1 – это формулировка концепции преобразований. То есть четкого понимания, что мы будем иметь по окончании проекта.

Шаг № 2 – определение границ процессов и требований к процессам на верхнем уровне. То есть описание места каждого подразделения в новой управленческой системе.

Шаг №3 – преобразование организационной структуры в соответствии с требованиями, сформулированными на предыдущих этапах.

Шаг № 6 – детальное описание требований к процессам, то есть регламентация – подготовка стандартов предприятия, и на их основе внесение изменений в должностные инструкции.

Шаг №5 – создание системы ключевых показателей эффективности для нового процесса и построение системы мотивации всех участников.

Шаг №6 – постановка задачи для автоматизации новых процессов в информационной системе и внедрение информационной системы.

Существует один из основных недостатков, которые обозначают, как правило, внутренние контролирующие органы компании при анализе работы системы снабжения. Им является непрозрачный механизм формирования перечня поставщиков для проведения процедур выбора поставщика. Почему для выбора поставщика приглашаются одни и те же компании, когда анализ рынка показывает, что данная продукция предлагается на российском рынке многочисленными конкурентами? Почему отдел снабжения заключает договоры с компаниями-посредниками, имеющими сомнительную репутацию на рынке?

Помимо проблем, связанных с недоверием к системе закупок, имеет место быть отсутствие четкой стратегии работы с поставщиками ведет к рискам некачественных и несвоевременных поставок, то есть к тому, что производственные подразделения будут недовольны результатами работы коммерческой службы, а также к возможному завышению закупочных цен.

Изменение процессов организации закупочной деятельности предполагает стандартизацию взаимоотношений с поставщиками и разработку четких процедур. Они то и снижают роль субъективного фактора и позволяют управлять рисками, возникающими при работе с контрагентами.

Качественная система управления закупками и создание товарного ассортимента – технология, позволяющая находить и выбирать партнеров стратегического характера, также оказывающая информационную поддержку при построении долгосрочных отношений с каждым из них.

Практика деятельности российских предприятий отражает существующие задачи, за реализацию которых должна отвечать система управления закупками:

1) Организация работы предприятия и склада, что предполагает полный анализ заключенных, осуществившихся, заблокированных и других договоров. Только в этом случае гарантируется избежание невыгодных сделок, предотвращение финансовых потерь.

2) Анализ работы системы управления ресурсами предприятия, проводимый на базе информации по продажам.

3) Контроль и проведение заявок от всех внутренних отделений на ведение деятельности и обеспечение нужд предприятия.

4) Контроль и обработка всех платежей, счетов, накладных и т.п.

5) Организация и управление закупками и поставками в соответствии с договорами и запланированным графиком.

6) Сбор всей сопроводительной документации, валютный контроль организации.

7) Контроль качества закупаемого товара и материалов.

8) Размещение всей поступающей продукции на склады, так как при грамотном расположении товара, увеличиваются возможности закупки, и облегчается процесс отгрузки, доставки и возврата.

Интеграция предприятий по цепочке создания ценности приводит к созданию вертикально интегрированных холдингов. При этом эффект синергии будет менее значительным, чем при централизации бизнес-процессов. Более четкое взаимодействие интегрированных предприятий позволяет, например, улучшить процесс планирования и уменьшить время простоев, что приводит к увеличению загрузки производственных мощностей.

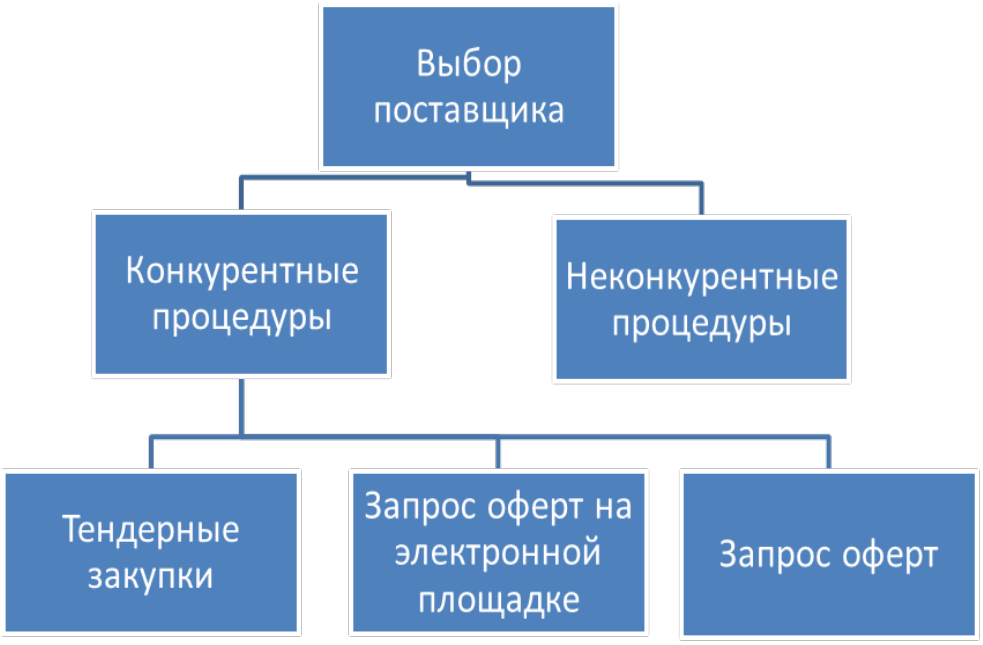
Процесс закупок и управления отношениями с поставщиками – одна из немногих областей автоматизации холдинговых компаний различных секторах экономики, в которой уровень проникновения информационных технологий в силу разных причин пока остается невысоким.

К конкурентным процедурам выбора поставщика относятся:

- тендерные закупки (значительные объемы закупок по стоимости (стоимостная граница устанавливается нормативными актами, принятыми в БЕ).

- запрос оферт на электронной площадке (закупаемая номенклатура имеет стандартные характеристики, определяемые стандартом и техническими условиями).

Планируется создать механизм саморегистрации потенциальных поставщиков на портале закупок, разработать механизм автоматического отображения потребности в МТР на портале закупок с возможностью приема оферт в электронном виде. Ожидается средний экономический эффект – 15 - 20% от объема закупки - запрос оферт (остальные закупки).



«Рис. 8» Способы закупки

К неконкурентным процедурам выбора поставщика относится закупка из единственного источника. При данной процедуре договор заключается с поставщиком, внесенным в «Перечень приоритетных поставщиков» по данной номенклатуре при регулярных закупках, а также в том случае если анализ рынка показал наличие только одного поставщика, способного обеспечить поставку в соответствии с сформулированными условиями.

В современном бизнесе топ-менеджмент и акционеры компаний уделяют все больше внимания повышению прозрачности и эффективности закупок. Открытая конкурентная борьба среди поставщиков и выстраивание долгосрочных отношений со стратегическими партнерами – необходимые условия обеспечения непрерывности производства. Для решения этих задач в последнее время активно используются системы электронных закупок и управления отношениями с поставщиками (Supplier Relationship Management, SRM).

Проанализировав действующую систему снабжения ОАО «ЛУКОЙЛ», следует сказать о ее основных принципах.

Идеология централизации закупочной деятельности в Группе «ЛУКОЙЛ»:

1) Гарантированность осуществления закупок и распределения материально-технических ресурсов надлежащего качества конечным потребителям;

2) Внедрение современных технологий и информационных систем, обеспечивающих планирование, осуществление и контроль закупочной деятельности;

3) Оптимизация затрат и товарных запасов в соответствии с объемами закупок;

4) Унификация закупочных и логистических процессов;

5) Получение дополнительной синергии от реализации стратегии централизованного управления закупками и логистикой;

6) Повышение прозрачности закупочной деятельности, в том числе путем формирование обоснованной стоимости товаров, работ и услуг.

В качестве примера реализации процесса управления холдинговой компанией путем совершенствования системы управления закупками можно привести проекты, реализуемые в ОАО «ЛУКОЙЛ». Проект ИСУ (Интегрированная Система Управления) «ЛУКОЙЛ» является основным проектом корпоративного центра ОАО «ЛУКОЙЛ». В рамках этой интегрированной системы управления на базе SAP ERP (многокомпонентная система, позволяющая объединить хозяйственные процессы производства, закупки и сбыта продукции) решаются задачи по управлению операционной деятельностью в части логистики, включая полный цикл учета затрат и операций казначейства. Реализована система контроля корректности данных бухгалтерского и налогового учета.

Доработки и расширения системы учитывают особенности ведения хозяйственной деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ». В процессе разработки и внедрения системы было реализовано 15 бизнес – сценариев, 126 бизнес-процессов и 1352 бизнес-функции.

В рамках данного проекта можно выделить отдельные компоненты, сгруппированные по функциональным областям системы.

1) *Управление закупками.* Обеспечение процессов планирования и отражения фактических операций по закупке материалов и услуг/работ с автоматическим отражением совершенных операций в бухгалтерском учете.

2) *Сбыт.* Обеспечение процессов планирования и отражения фактических операций по сбыту материалов и услуг/работ с автоматическим отражением совершенных операций в бухгалтерском учете.

3) *Бухгалтерия.* Ведение бухгалтерского и налогового учета.

4) *Контроллинг.* Учет и распределение затрат, учет результатов.

5) Ведение нормативно-справочной информации.

В ходе реализации проекта ИСУ «ЛУКОЙЛ» были разработаны следующие уникальные решения для нефтегазового сектора Российской Федерации:

1. Регистрация операций, возникающих при перевалке нефти, нефтепродуктов в портовых терминалах. Мониторинг состояний и статусов событий и объектов, участвующих в процессе перевалки грузов в порту (ведение оперативных данных отгрузки, управление поставками).

2. Консолидация отчетности по международным стандартам бухгалтерского учета US GAAP

3. Обеспечение поддержки операционной деятельности ГУПП в части операций с нефтью.

4. Ведение договоров. Регистрация и процедура согласования договоров, дополнительных соглашений и протоколов согласования цен в рамках всей хозяйственной деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ».

5. Таможенное оформление и валютный контроль. Регистрация операций в части таможенного оформления экспортных отгрузок, валютного контроля и подтверждения экспорта.

6. Управление данными транспортировок. Регистрация операций, связанных с транспортировкой и перевалкой нефти, нефте и газопродуктов.

7. Комплекс формирования бухгалтерской отчетности. Обеспечение требуемых аналитик бухгалтерских документов, контроль зарегистрированных операций в бухгалтерском учете.

8. Налоговый комплекс. Контроль операций, связанных с начислением НДС, расчет сумм налога к возмещению, формирование соответствующих проводок и сопутствующей отчетности.

9. Налоговый учет. Расчет налога на прибыль, формирование регистров и налоговых деклараций.

10. Акцепт бухгалтерских документов. Процедура проверки, контроля и акцепта бухгалтерских документов.

В частности подобная система управления закупками реализуется с 2012 года в ЛУКОЙЛ МИД-ИСТ ЛТД., операторе разработки крупного нефтегазового месторождения «Западная Курна-2». Введена в промышленную эксплуатацию система управления отношениями с поставщиками.

Проект внедрения SRM-системы выполнен командой в составе представителей дирекции по закупкам ЛУКОЙЛ МИД-ИСТ ЛТД., консалтинговой компании «Парма-Телеком» и службы системного администрирования ЛУКОЙЛ-Информ. Для контроля качества внедрения привлекались эксперты данного программного обеспечения SAP.

Проект осуществлялся в рамках внедрения интегрированной информационной системы, включающей внедрение систем управления проектами, финансами, закупками, ремонтами, поддержки документооборота.

SRM-система включает следующую функциональность:

1) управление реестром заранее квалифицированных поставщиков;

2) конкурентные закупки способом запроса коммерческих предложений;

3) конкурентные закупки способом проведения электронных двухконвертных тендеров.

Внедрение SRM позволило холдингу «ЛУКОЙЛ» достичь следующих основных бизнес – эффектов в закупочной деятельности:

1) Дирекция по закупкам компании получила возможность больше времени уделять стратегическим закупкам, поскольку текущие операционные закупки выполняются быстрее и проще, увеличивается объем и количество закупок, проходящих в системе, растет число участников системы.

2) В результате внедрения SRM за период с 2012 по конец 2014 года количество поставщиков увеличилось на 50%, время процесса закупки сократилось на 15%, трудозатраты на рутинные и мелкие закупки – на 15%, количество ошибок при оформлении документов в процессе закупки сократилось на 20%.

3) Внедрение системы позволило увеличить конкурентность закупок за счет привлечения большего количества поставщиков, а также повысить прозрачность и управляемость процесса закупки за счет унификации соответствующих процедур.

4) Важнейшим эффектом стала возможность обеспечения конфиденциальности данных и хранения записей обо всех действиях, совершенных в системе участниками процесса закупки.

Внедрение SRM позволило:

1) Реализовать задачи по оптимизации процесса и обеспечить открытость закупок.

2) Использование SRM увеличило конкурентность закупок за счет привлечения большего количества поставщиков и ускорило процесс закупки за счет отказа от «бумажной» работы.

В холдинговой компании «ЛУКОЙЛ» планируется распространение подобной системы электронных закупок SAP SRM на активы «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг» в Казахстане, Узбекистане и других странах.

3.4 Особенности правовых механизмов корпоративного управления в компании ОАО «ЛУКОЙЛ» и пути их развития.

В основе корпоративного управления лежит система правил, определяемых:

1) законодательными нормами корпоративного управления (законы, указы, инструкции, постановления);

2) кодексом корпоративного управления;

3) корпоративными стандартами управления, описывающими порядок управления бизнес-процессами, ресурсами, персоналом, информацией и прочими аспектами функционирования компании.

Система корпоративного управления создает механизм защиты интересов всех экономических агентов, в том числе кредиторов. Очевидно, что такие негативные последствия несовершенной системы корпоративного управления как размывание активов или извлечение денежных потоков предприятия менеджерами, отдельными акционерами или аффилированными с ними структурами, например путем заключения нерыночных сделок, представляют собой прямое нарушение прав кредиторов, а, следовательно, снижают кредитоспособность компании.

Несовершенное корпоративное управление порождает борьбу за контроль между различными заинтересованными сторонами: нынешними и потенциальными акционерами, управленцами, персоналом. Борьба же за контроль над предприятием отвлекает менеджмент и акционеров от операционной и инвестиционной деятельности. Все это имеет самые негативные последствия для финансового состояния предприятия. Несовершенство системы корпоративного управления (или шире – неустойчивость прав собственности) заставляет как акционеров, так и менеджеров, меньше дорожить репутацией своего предприятия, в частности его кредитной историей. Следствием этого нередко становится недальновидная и высокорискованая финансовая политика, а иногда и прямое нежелание платить по обязательствам.

Практика функционирования корпоративных систем показала, во-первых, необходимость совершенствования действующих законов и актов, а также дальнейшего расширения законодательно-нормативной базы, разработки стандартов и правил для регулирования тех аспектов практики корпоративного управления, которые ранее находились в тени.

Другой, еще более важной проблемой, является необходимость активных действий по обеспечению эффективного применения и исполнения принятых законов и нормативных актов. Таким образом, темпы улучшения состояния корпоративного управления в российских компаниях будут в значительной степени зависеть от улучшения правоприменительной системы в целом.

Принято считать, что наиболее распространенные нарушения, касающиеся права акционеров быть в достаточной степени информированным о решениях, касающихся существенных изменений в деятельности компании, и реагировать на эти решения, выражаются в следующем:

- нерегулярное и/или неполное информирование акционеров о результатах деятельности компаний, корпоративных событиях, затрагивающих их интересы и влияющих на стоимость принадлежащих им акций;

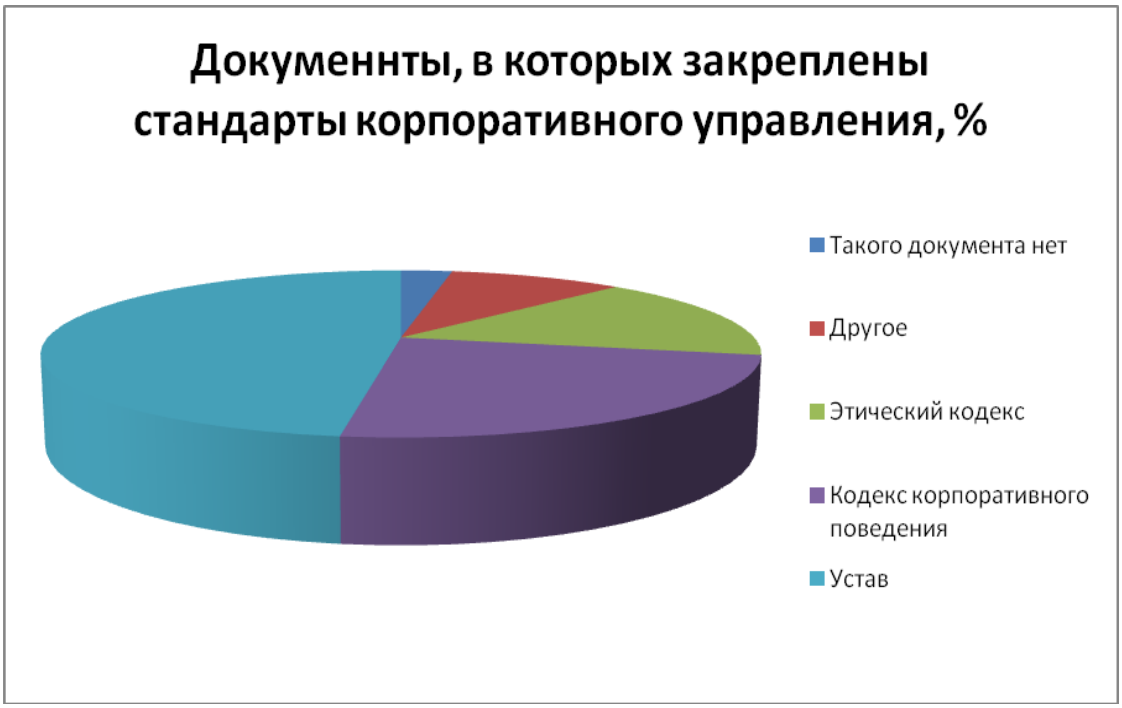
- компании и их менеджеры, прямо или косвенно, контролируют регистраторов, в которых осуществляется регистрация имущественных прав акционеров этих компаний. В результате происходят случаи отказа регистрации передачи прав на акции во время их продажи одним акционером другому;

- игнорирование компаниями положений закона о том, что эмиссии акций должны быть одобрены общим собранием акционеров; не извещают акционеров с тем, чтобы предоставить им возможность реализовать свое право;

- не соблюдение требований закона «Об акционерных обществах» о том, что распоряжением активами компании, составляющими менее 50% общей стоимости ее активов, требует единогласного решения совета директоров.

Роль кодекса корпоративного поведения и внутренних стандартов в управлении компанией.

Ниже представлены результаты опроса касаемо основных документов, где закрепленны стандарты корпоративного управления. Согласно данному опросу, проведенному среди крупных российских компаний, можно отметить, что таким основным документом, для большинства компаний (86%) является устав. Кодекс корпоративного поведения как добровольно принимаемый компанией документ, непосредственно описывающий практику КУ, встречается в 2 раза реже – в 43% случаев. Мнения относительно обязательности подготовки кодекса в компаниях расходятся. Но также нельзя не заметить, что наличие его оправдано в том случае, если компания декларирует принятие на себя дополнительных обязательств помимо тех, что установлены законом. Компания должна прописывать в кодексе корпоративного поведения именно те процедуры, которые она может и хочет выполнить и брать на себя эти обязательства. Прописывать в кодексе то, что она хочет и должна выполнять.



«Рис. 9» Документы, закрепляющие стандарты корпоративного управления.

Среди документов, отнесенных респондентами к категории «другое», присутствуют различные положения, регламентирующие деятельность органов корпоративного управления. Это совет директоров, ревизионная комиссия, работа с акционерами и т. д[31]. Другими словами, наработанный опыт и правила хоть и фиксируются во внутренних документах, но свод этих правил не всегда бывает оформлен в отдельный документ.

Говоря о значимости кодекса корпоративного управления, который связан с консолидацией действующих в компании наиболее важных норм и правил, можно сказать, что Кодекс корпоративного поведения компании существует в основном для того, чтобы донести например инвестору, информацию о том, как устроена система корпоративного управления. Поэтому, для этой цели лучше иметь один документ, а не говорить инвестору, что этот элемент системы корпоративного управления компании отражен в уставе. Другой – в положении о совете директоров и т. д. То есть, кодекс – это довольно емкий документ, который позволяет все представление о компании сконцентрировать в одном документе и дает понимание, как устроена система корпоративного управления в компании. Для целей решения подобных проблем в ОАО «ЛУКОЙЛ» действует ряд документов, направленных на преодоление потенциальных нарушений правовых аспектов эффективного функционирования корпоративной системы.

К числу подобных документов можно отнести: Устав ОАО «ЛУКОЙЛ»; Положение о порядке подготовки и проведения общего собрания акционеров ОАО «ЛУКОЙЛ»;

[31]http://www.kpmg.ru/

Положение о Совете директоров ОАО «ЛУКОЙЛ»; Положение о Правлении ОАО «ЛУКОЙЛ»; Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ»; Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ»; Положение о Комитете по стратегии и инвестициям Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ»; Положение о Ревизионной комиссии ОАО «ЛУКОЙЛ»; Кодекс деловой этики ОАО «ЛУКОЙЛ».

В ОАО «ЛУКОЙЛ» действует Социальный кодекс – свод принципов и норм по социально ответственному поведению в отношении всех сторон, чьи интересы затрагивает наша деятельность.

Руководство компании отчетливо понимает, что успех компании всецело зависит от работающих в ней людей. Во многом благодаря работникам компании растет эффективность и акционерная стоимость ОАО «ЛУКОЙЛ». Важно помнить, что каждый работник является лицом компании, своим трудом и поведением поддерживает ее репутацию и престиж. В связи с этим был разработан и внедрен Кодекс деловой этики – свод норм и правил индивидуального и коллективного поведения всех без исключения работников компании «ЛУКОЙЛ».

Дивидендная политика

Здесь ОАО «ЛУКОЙЛ» основывается на балансе интересов компании и ее акционеров, на повышении инвестиционной привлекательности компании и ее капитализации, на уважении и строгом соблюдении прав акционеров, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, Уставом компании и ее внутренними документами.

В соответствии с Положением о дивидендной политике ОАО «ЛУКОЙЛ» (с изм. и доп. от 2014 года), совет директоров компании, при определении рекомендуемого размера дивиденда (в расчете на одну акцию) исходит из того, что сумма средств, направляемая на дивидендные выплаты, должна составлять не менее 15% чистой прибыли, определяемой на основе консолидированной финансовой отчетности.

Цели ОАО «ЛУКОЙЛ» в области дивидендной политики:

• признание величины дивидендов как одного из ключевых показателей инвестиционной привлекательности Компании.

• повышение величины дивидендов на основе последовательного роста прибыли и/или доли дивидендных выплат в составе нераспределенной прибыли.

В таблице 3.4.1 приведены данные о размерах дивидендных выплат за период с 2012 по 2014 годы.

Таблица 3.4.1

Размер дивидендных выплат ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2012-2014 годы[32]

Год выплаты	Выплата дивидендов за период		Вид акций	Дивиденд на 1 акцию, руб.)
2014-2015	с 01.01.2014	по 30.11.2014	обыкновенные	60
2014	с 1 июля 2013 г.	по 31.12.2013 г.	обыкновенные	60
2013	с 1 января 2013 г.	по 30.06 2013 г.	обыкновенные	50
Всего	с 01.01.2013	по 31.12.2013		110
2013	с 1 октября 2012 г.	по 31.12.2012 г.	обыкновенные	50
2012	с 1 января 2012 г.	по 30.09.2012 г.	обыкновенные	40
Всего	с 01.01.2012	по 31.12.2012		90
2012	с 1 января 2011 г.	по 31.12.2011 г.	обыкновенные	75

На внеочередном Общем собрании акционеров (12 декабря 2014 г.) было принято решение о выплате промежуточных дивидендов за 2014 год в размере 60 рублей на одну обыкновенную акцию, что на дату объявления дивидендов составляло 1,10 долл. США. Совокупный размер дивидендов за 2013 год с учетом промежуточных дивидендов составил 110,00 рублей на одну обыкновенную акцию, что соответствовало 3,32 долл. США. Совокупный размер дивидендов за 2012 г. с учетом промежуточных дивидендов составил 90,00 рублей на одну обыкновенную акцию, что соответствовало 2,82 долл. США.



«Рис. 10» Дивидендная доходность акций ОАО «ЛУКОЙЛ» на 01.01.2014 года[33].

Сокращение чистой прибыли произошло в первую очередь по причине повышения расходов и сокращения операционной прибыли ОАО «ЛУКОЙЛ». Представители компании не раз заявляли о намерении придерживаться планов по ежегодному увеличению дивидендных выплат и в рублевом, и в долларовом выражении. В 2013 году с учетом

[32]http://www.lukoil.ru/

[33] Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций : [учеб.пособие] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М. : Дашков и К, 2013.

промежуточных дивидендов, «ЛУКОЙЛ» выплатил по 110 руб. на акцию, или порядка $3,50. В долларовом выражении дивиденд по итогам 2014 года повысился минимально, однако из-за существенного ослабления отечественной валюты в рублевом выражении выплаты должны увеличиться до уровня выше 135 руб. на акцию. Компания уже выплатила в виде промежуточного дивиденда по 60 руб. на акцию, а по итогам года может дополнительно направить на эти цели свыше 75 руб. на акцию. Это подразумевает дополнительную дивидендную доходность порядка 2,5%[34].

С 01.01.2014 списки лиц, имеющих право на получение дивидендов, утверждаются на собрании акционеров ОАО «ЛУКОЙЛ».

К выплате дивидендов применяются разные налоговые ставки. Выплата дивидендов на основе права собственности депозитарных расписок с действующей ставкой налога на прибыль зависит от того, что раскрытие налоговым агентом, предоставленной Налоговым Кодексом обобщенной информации.[35] Для выполнения указанных требований, международные хранители посредники, действуя от имени бенефициарных собственников, зарегистрированных на день определения перечня лиц, имеющих право на получение дивидендов (дата закрытия реестра акционеров для выплаты дивидендов) должны будут представить в Депозитарий банковских реквизитов следующие сведения, в том числе:

- количество депозитарных расписок,

- страны налоговогорезидентства,

- ставку налогов во избежание двойного налогообложения для бенефициарных владельцев юридических или физических лиц.

Эти данные собираются посредниками на основе их документов (в том числе сертификатов, подтверждающих налоговоерезидентство), и доступны в банке-депозитарии. Информация, полученная от посредников, собирается BNY Mellon, действующем в качестве банка-депозитария для программы GDR ОАО «ЛУКОЙЛ» в области подготовки информации для представления налоговому агенту (русский Депозитарий BNY Mellon - ОАО «Банк ВТБ»).

Налогообложение держателей ценных бумаг ОАО «ЛУКОЙЛ» в части декларирования выплаченных дивидендов производится по следующим ставкам:

1) В случае не раскрытия/ненадлежащего раскрытия обобщенной информации: ставка 30 % к дивидендам налоговых резидентов и нерезидентов РФ.

---

[34]http://www.vesti.ru/

[35]40. Дивидендная политика в России // РБК, 2010, №7 Соколов А.И.

2) В случае надлежащего раскрытия обобщенной информации: ставка 9 % (с учетом возможности снижения налоговой базы на основании ст. 275 НК РФ) к дивидендам налоговых резидентов РФ;

3) В случае надлежащего раскрытия обобщенной информации: ставка 15% к дивидендам налоговых нерезидентов РФ;

4) Ставки по международным соглашениям к дивидендам налоговых нерезидентов РФ – налоговых резидентов государств, с которыми у РФ заключены международные соглашения (на примере соглашения с Республикой Кипр):

- ставка 10% (единственное условие – налоговое резидентство Республики Кипр),

- ставка 5% (установлено специальное условие – доля участия в компании эмитенте). Право на ставку в размере 5 % реализуется владельцами депозитарных расписок при обращении в налоговые органы РФ.

Дивидендная политика ОАО «ЛУКОЙЛ» основывается на балансе интересов компании и ее акционеров, на повышении инвестиционной привлекательности компании и ее капитализации, на уважении и строгом соблюдении прав акционеров, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, Уставом компании и ее внутренними документами.

Кодекс деловой этики – важный инструмент создания устойчивой корпоративной культуры и стройной системы корпоративных ценностей. Мы живем в постоянно меняющемся мире, и предусмотреть все изменения в нем невозможно. Тем не менее, Кодекс позволяет сформировать путь компании «ЛУКОЙЛ», задает вектор движения, позволяющий сохранить единство и целостность Компании в условиях меняющейся внешней ситуации. В Кодексе деловой этики ОАО «ЛУКОЙЛ» определяет общие принципы формирования эффективного правового механизма корпоративного управления компанией.

Кодекс деловой этики призван облегчить взаимопонимание и обеспечить взаимное уважение различных людей. Кодекс призван сформировать вдохновляющую рабочую атмосферу, при которой каждый работник сможет чувствовать ответственность за результаты деятельности и репутацию Компании и при этом рассчитывать на внимание Компании к своей личности при выполнении трудовых обязанностей.

Для решения различных проблем в ОАО «ЛУКОЙЛ» действует ряд документов, направленных на преодоление потенциальных нарушений правовых аспектов эффективного функционирования корпоративной системы.

Заключение

В результате проделанной работы были сделаны следующие выводы:

Самой распространенной формой предпринимательских объединений в современной России являются холдинги.

Холдинги – форма предпринимательского объединения, представляющая собой группу организаций, основанную на отношениях экономического контроля, участники которой, сохраняя формальную юридическую самостоятельность, в своей предпринимательской деятельности подчиняются одному из участников группы – головной организации. Головная организация, будучи центром холдингового объединения, в силу владения преобладающей долей участия в уставных капиталах, договора или иных обстоятельств прямо или косвенно оказывает определяющее влияние на принятие решений другими участниками холдинга. Холдинги как способ интеграции характерны для естественных монополий, стратегических отраслей и крупного бизнеса. Основаниями возникновения холдинговых отношений для холдинга являются критерии установления дочерности: преобладающее участие в уставном капитале (имущественный тип зависимости) или договор (договорный тип зависимости).

Формирование холдингов в России происходило в рамках приватизационного законодательства. Холдинги рассматривались как адекватная форма разгосударствления крупных предприятий, объединений, концернов с задачей сохранения при этом технологических связей между входящими в них структурными единицами.

Преимущества холдинга состоят в том, что холдинг обеспечивает его учредителям возможность значительно расширить контроль над собственностью. Кроме того, холдинг создает условия для концентрации и централизации производственно – финансовых ресурсов, благодаря чему существует возможность создания промышленно-финансовой группы, обладающей огромной мощностью.

В процессе построения системы управления холдингом необходимо оптимальное сочетание автономии дочерних обществ с централизацией контроля основного общества за их деятельностью. При этом характер распределения функций между участниками холдинга и сама совокупность распределяемых между ними функций будут зависеть от вида холдинга – является ли он управляющим (стратегическим, оперативным) или финансовым.

В условиях реальной конкуренции, а также с развитием финансового экономического кризиса российские предпринимательские структуры сталкиваются с проблемой постоянного повышения своей конкурентоспособности и эффективности деятельности. Конкуренция стимулирует руководителей предприятий активнее и

тщательнее изучать рыночную ситуацию и тенденции её развития с целью предотвращения возможных ошибок, мешающих предприятию достичь поставленных целей.

Актуальной задачей российских холдингов сегодня является внедрение современных управленческих технологий. Руководители всех уровней должны понимать, что происходит с бизнесом сейчас, что будет с ним в ближайшее время, каких целей они должны достичь, и какими ресурсами располагают. Принимая решения, руководители разных подразделений должны координировать свои действия и усилия, чтобы вместе идти к намеченной цели.

Управление в холдинге, как объединении хозяйственных обществ, является разновидностью корпоративного управления. Конструкция юридического лица предназначена с точки зрения управления для двух направлений: для управления имуществом в сфере оборота и для управления "внутри" юридического лица. А конструкция холдинга же будет включать в себя еще и управляющее воздействие внутри самого объединения, которое осуществляется центром холдинговой структуры - холдинговой компанией или головной организацией. В холдингах, как совокупности юридических лиц, совместно реализующих общие цели и интересы, объектом корпоративного управления являются отношения по поводу эффективной организации и координации всех участников объединения, контактирующих как между собой, так и с внешней средой. Корпоративное управление в холдинге осуществляется по вертикальному типу, когда один из участников отношений выступает в роли управляющего (субъекта управления), другой - в роли управляемого (объекта управления). Дочерние общества, являясь объектом управления для основного, если они также имеют дочерние общества, образуя субхолдинг или промежуточный холдинг, становятся субъектом управления для системы низшего порядка. Правовая природа управления холдингом раскрывается во взаимосвязи частноправовых и публично-правовых элементов в регулировании предпринимательской деятельности. Управление в холдинговом объединении невозможно без отношений субординации и властных распорядительных полномочий и, таким образом, без публично-правовых методов правового регулирования.

Сокращение платежеспособного спроса, а также жесткая конкуренция отечественных и иностранных компаний на большинстве сегментов товарного рынка, требуют всемерной оптимизации расходов, связанных со снабженческо-сбытовой и производственной деятельностью хозяйствующих субъектов, систематического обновления ассортимента выпускаемых товаров, повышения их качества и совершенствования ценовой политики предприятий. Эти проблемы особенно актуальны и важны для интегрированных бизнес-групп с учетом того, что в российской экономике доля крупных хозяйственных образований в силу ряда исторических причин намного выше доли организаций малого и

среднего бизнеса. Именно в сфере деятельности интегрированных производственно-торговых бизнес-групп логистическая поддержка может принести наибольшие результаты, что связано с огромным числом их бизнес-партнеров: поставщиков, потребителей, логистических провайдеров и других звеньев инфраструктуры рынка.

Для снижения затрат и оптимизации логистической деятельности на предприятиях начали появляться и использоваться новые методы, способы и инструменты достижения конкурентных преимуществ. Одним из приоритетных направлений снижения затрат в холдинге является развитие конкурентных и регламентированных закупок продукции.

Холдинги - это структуры, которые обречены на постоянное изменение. Выживут те, которые систематически находятся в динамическом изменении.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс РФ (ст.48-123).
2. Указ Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (вместе с «Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества») от 16.11.1992 г. №1392 //СПС Консультант Плюс.
3. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ, действующая редакция от 22.12.2014
4. Федеральный закон «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21.12.2001 г.//СПС Консультант Плюс.
5. Анализ деятельности акционерного общества. М.: Финансы и статистика. Палий В.Ф.
6. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: // В.Г. Елиферов, В.В. Репин. М.: ИНФРА-М, 2006. — (Учебники для программы МВА).
7. Большая экономическая энциклопедия. -М.:Эксмо, 2007.
8. В поисках совершенства управления, М.: Феникс, 2010. Гончаров В.В.
9. Дивидендная политика в России // РБК, 2010. Соколов А.И.
10. Коммерческие закупки. Взгляд изнутри// Бурдаева Е. С. Питер, 2008 г.
11. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы/Кузнецов К.В. Спб.: Питер, 2005
12. Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ) //Кашанина Т.В.: Учебник. М., 1999.
13. Корпоративный финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент как сфера прикладного использования корпоративных финансов: учеб.-практ. пособие / М. А. Лимитовский, Е. Н. Лобанова, В. Б. Минасян, В. П. Паламарчук. –2012.
14. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов / М. П. Голубев; Учеб. Пособие.-М.: ИНФРА-М, 2010.
15. Мини-холдинги на защите акционерных обществ. Пример удачной стратегии, примененной на практике». Смыслов А.Г., Смыслов П.А. // Акционерный вестник. 2009.
16. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой. М.: Финансы и статистика, 2010.Балабанов И.Т.
17. Построение холдинговых структур и групп компаний: схемы, анализ, решения: информационных отчет, 2009-2010 / А. А. Николаев-Полыновский. Москва: Правовые механизмы.

18. Правовое положение холдингов в России / Научно-практическое пособие. Ксения Портной. М.:Волтерс Клувер. 2004.

19. Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества / В. А. Лаптев, Москва: Волтерс Клувер , 2010

20. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний/ Патрик А. Гохан; Пер. с англ.-3-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

21. Словарь экономических терминов. М.: Инфра – М, 2011 Шевченко А.И.

22. Финансовый менеджмент на предприятиях нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие / М.Ю. Гинзбург, Л.Н. Краснова, Р.Р. Садыкова. - М. Гинзбург М.Ю.

23. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник./ Под ред. Е.С. Стояновой. 6-е изд., Изд-во Перспектива, 2008

24. Финансовый менеджмент: анализ финансово-экономического состояния и расчет денежных потоков предприятия: Практикум. № 1352 / И.М. Рожков. - М.: МИСиС, 2011

25. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно-практическое издание / И. С. Шиткина. Москва: Волтерс Клувер

26. Холдинги в нефтегазовом бизнесе. Стратегия и управление// В.В. Данников. Элвойс-М

27. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций: учеб. пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд

28. http://www.vesti.ru/

29. http://www.lukoil.ru/

30. http://www.consultant.ru

31. http://www.rbc.ru/

32. http://forbes.kz/finances/finance/lukoyl_prodaet_kaspiyskie_aktivyi_kitaytsam

33. http://stock-maks.com/corp/lukoil/15610-lukoyl-razocharoval-investorov.html

34. http://arsagera.ru

35. http://www.roche-duffay.ru/articles/holdings_russia_p1.htm

36. http://www.cfin.ru/

37. http://www.kpmg.ru/

Приложение 1

Таблица 1.1

Аспекты функционирования корпоративной системы управления ОАО «ЛУКОЙЛ»

КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ				
Нормы управления	Общее управление	Функциональное управление	Взаимодействия участников корпоративных отношений	Бизнес-система компании
-Законодательные нормы корпоративного управления -Кодекс корпоративного управления -Корпоративные стандарты управления	-Диагностика корпорации - Корпоративное прогнозирование и планирование - Контроль, анализ и учет - Организация деятельности - Регулирование и координация	- Стратегический менеджмент - Финансовый менеджмент - Менеджмент ценных бумаг и собственности - Антикризисный менеджмент - Инвестиционный менеджмент - Проект-менеджмент - Инновационный менеджмент - Менеджмент снабжения и сбыта, логистика - Менеджмент качества - Маркетинг-менеджмент - Риск-менеджмент - Менеджмент персонала - Международный менеджмент - Экологический менеджмент - Менеджмент безопасности корпорации - Менеджмент знаний - Корпоративная информационная система	- Менеджмент коллегиальных органов управления корпорацией	Организационная структура - Система бизнес-процессов - Технологии корпоративного управления - Офис компании Корпоративная культура