

**АКАДЕМИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
МВД РОССИИ**

На правах рукописи

ГЕРАСИМЕЦ Николай Николаевич

**УПРАВЛЕНИЕ ДОЧЕРНИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ
(НА ПРИМЕРЕ СИСТЕМЫ ОАО «ГАЗПРОМ»)**

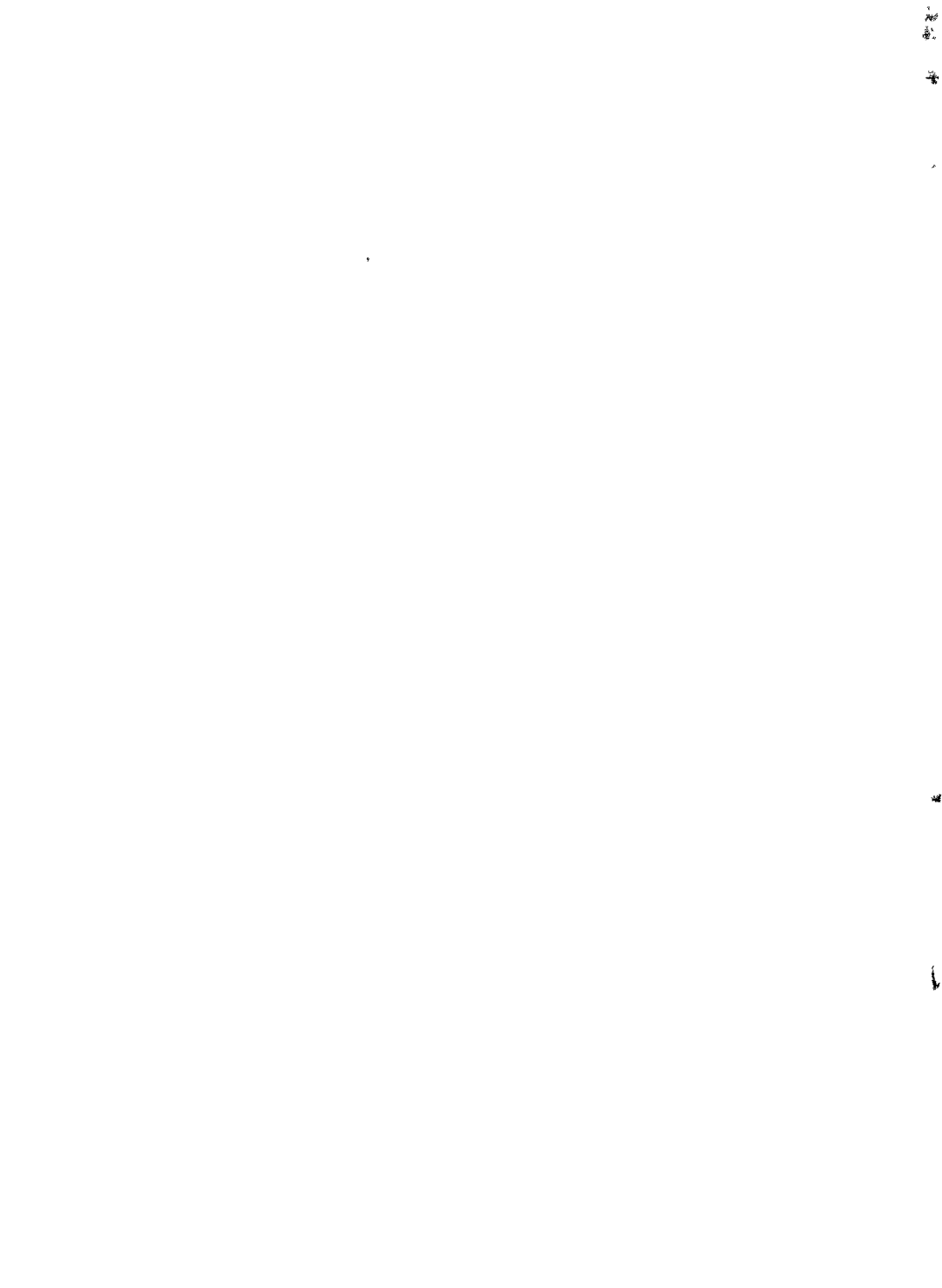
**Специальность 08.00.05 – экономика и управление
народным хозяйством (теория управления
экономическими системами)**

**Автореферат диссертации
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва · 2005

УЧЕНЫЙ СОВЕТ
Исх. № 43/7/255
ОТ 20 МАЯ 2005Г.

УЧЕНЫЙ СОВЕТ
Вх. № 149
ОТ 20 МАЯ 2005Г.



2006-4
8266

**АКАДЕМИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
МВД РОССИИ**

На правах рукописи

ГЕРАСИМЕЦ Николай Николаевич

**УПРАВЛЕНИЕ ДОЧЕРНИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ
(НА ПРИМЕРЕ СИСТЕМЫ ОАО "ГАЗПРОМ")**

**Специальность: 08.00.05 - экономика
и управление народным хозяйством
(теория управления экономическими
системами)**

**АВТОРЕФЕРАТ диссертации
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва - 2005

Диссертация выполнена на кафедре организации финансово-экономического и тылового обеспечения Академии управления МВД России.

Научный руководитель -
доктор экономических наук, профессор
Козлова Адель Павловна.

Официальные оппоненты:
доктор экономических наук, профессор
Грузинов Владимир Петрович;

кандидат экономических наук, профессор
Цыпин Игорь Семенович.

Ведущая организация - Государственный университет управления.

Защита состоится "23" 06 2005 г. в 14 час 30 мин. на заседании диссертационного совета Д 203.002.07 Академии управления МВД России по адресу: 125171, Москва, ул. З. и А. Космодемьянских, д.8, в ауд. 404.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии управления МВД России.

Автореферат разослан "20" 05 2005 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук, доцент

Е.Ф. Яськов

215 0892

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Сегодня перед Россией стоят задачи обеспечить дальнейшее социально-экономическое развитие и расширенное воспроизводство ведущих отраслей экономики. В достижении этих задач огромная роль принадлежит корпоративному сектору. В этом смысле большой интерес представляет такая гигантская корпорация, как ОАО "Газпром", которая является вертикально интегрированной корпорацией-монополистом и уже длительное время доминирует в газовой отрасли не только России, но и всего Евроазиатского региона планеты. В состав "Газпрома" входит 59 обществ со 100-процентным участием в их уставном капитале, 41 общество, контрольный пакет акций которых принадлежит "Газпрому", и 6 обществ, в которых ему принадлежит менее 51% акций. Общая численность персонала компании составляет 330 тысяч человек.¹

Анализ складывающейся ситуации в мировой экономике отчетливо показывает, что организация производственной деятельности в крупных корпорациях сегодня претерпела существенные изменения. В результате этих процессов прежние промышленные группы уступили место корпоративным структурам нового типа: гигантским финансово-промышленным объединениям, в которые входят на основе акционерных, финансовых, а также деловых форм связей, промышленные фирмы, банки и иные финансовые институты, торговые и строительные компании, а также структуры, относящиеся к другим отраслям экономики. Для них стал характерным экономический контроль не только над отдельными отраслями хозяйства и секторами предпринимательской деятельности, но и над всей национальной экономикой, что придает им статус центров экономической власти.

Корпоративные структуры привнесли в российскую экономическую жизнь такие новые явления как холдинг, дочерняя компания, корпоративное управление и др. Если в начале 90-х годов XX века важно было разобраться в том, что же такое корпорации в российском варианте и как обеспечить эффективное государственное регулирование этих организаций, то в настоящий момент стоит задача оптимизации механизмов управления внутри корпоративных организаций, оптимизации отношений между материнскими (основными) и дочерними структурами, между администрацией и акционерами, администрацией и трудовым коллективом.

На смену формальной финансовой независимости от государства и, зачастую, мнимых рыночных свобод приходит реальная зависимость от конь-

¹ См.: Официальный сайт ОАО "Газпром": www.gazprom.ru.

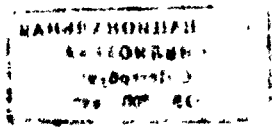


юнктуры рынка, акционеров и инвесторов, материнских и дочерних компаний, от федеральных и муниципальных чиновников, наконец, от криминальных структур, которые вполне успешно адаптируются к новым экономическим условиям. Поэтому, с одной стороны, государство как гарант соблюдения законных прав и свобод граждан должно постоянно и последовательно контролировать процессы, происходящие в корпоративном секторе экономики, регулировать эти процессы, обеспечивая позитивное развитие корпоративных структур. С другой стороны, сами корпорации должны постоянно искать новые формы взаимоотношений с внешними субъектами и субъектами внутрикорпоративно-го управления. Речь идет о поиске путей совершенствования как внутреннего, так и внешнего управления корпоративными организациями.

Представляется, что задача ученого, который в качестве предмета своего исследования выбрал корпоративный сектор и его структуры, - не вмешиваясь непосредственно в экономическую стратегию или хозяйственные дела корпорации, выработать управленческие механизмы и алгоритмы поведения, способные повысить управляемость и прозрачность корпоративного сектора экономики. Вышесказанное предопределило выбор темы и ее актуальность.

Степень разработанности темы. На сегодняшний день различным проблемам развития и функционирования корпоративного сектора экономики посвящено немало работ. Это труды таких ученых, как: Л.И.Абалкин, Т.А.Андронаки, И.Г.Асламазов, И.И.Батчиков, С.Н.Брагинский, А.В.Венедиктов, Ю.А.Винслав, Л.М.Дашевская, А.Ю.Зудин, О.С.Иоффе, Ю.Х.Калмыков, В.В.Касаткин, О.А.Красавчиков, В.В.Куликов., В.В.Лаптев, Б.И.Мильнер, В.А.Мусин, Е.А.Суханов и др.

Немало авторов исследовали проблемы регулирования деятельности естественных монополий, где традиционно высок удельный вес корпоративных организаций: Н.Ю.Байков, А.И.Безруков, Н.Ю.Бродский, А.Н.Виленский, В.Н.Ворожейкин, Р.И.Вяхирев, Е.Н.Голубев, А.В.Городецкий, Г.В.Гутман, Е.И.Котелкин, Е.Е.Луцкий, А.А.Никифоров, О.Я.Ольсевич, Ю.А.Павленко, В.В.Ремизов, К.Ю.Тепикин и др.



Что касается исследования развития собственно газового комплекса, в том числе и ОАО "Газпром", то здесь следует отметить работы таких ученых, как: В.А.Бухарова, В.П.Гурина, Н.И.Олещук и др.¹

Взаимосвязи развития газового комплекса и экономической безопасности посвящены диссертации А.М.Солина и Л.В.Удаловой, защищенные в Академии управления МВД России.²

Однако работы вышеперечисленных авторов не дают целостного представления о месте и роли дочерних организаций в системе управления корпорацией. Прежде всего, требуются серьезная научная разработка новых подходов к корпоративному управлению, применение современных принципов и требований к управлению дочерними организациями.

Объектом исследования являются крупные корпорации (типа ОАО "Газпром"), в состав которых входят юридически самостоятельные дочерние организации, а **предметом** – организационно-экономические отношения, связанные с управлением дочерними организациями.

Гипотеза исследования. Предполагается, что в условиях усложнения и многообразия экономических отношений внутри корпоративного сектора экономики, повышения относительной самостоятельности дочерних организаций в составе корпорации появляется необходимость совершенствования различных аспектов корпоративного управления. Необходимо найти новые, более эффективные механизмы взаимоотношений как внутри корпоративных структур, так и последних с внешней средой.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке теоретических основ и практических рекомендаций по формированию эффективной системы управления дочерними организациями в корпоративных структурах.

Задачи исследования:

- определить сущность корпоративного управления, уточнить понятия и категории, связанные с этим процессом;

¹ Бухаров В.А. Оценка влияния газовой промышленности на экономику страны: Дисс. ... кан. экон. наук. М., 2000; Гурин В.П. Естественная монополия как субъект региональной экономика: стратегия и экономические механизмы развития (на примере ОАО "Газпром"): Дисс. ... кан. экон. наук. Ростов-на-Дону, 1999; Олещук Н.И. Обеспечение финансовой устойчивости развития газовой промышленности (на примере ОАО "Газпром"): Дисс. ... кан. экон. наук. М., 2001 и др.

² Солин А.М. Адаптивное управление в корпоративных структурах газового комплекса и экономическая безопасность: Дисс. ... кан. экон. наук. М., 2003; Удалова Л.В. Влияние развития газового комплекса на экономическую безопасность России: Дисс. ... кан. экон. наук. М., 2003.

- показать особенности корпоративного управления в системе ОАО "Газпром";
- построить организационно-экономическую модель корпорации в газодобывающей отрасли на основе объединения предприятий соответствующего профиля;
- выработать предложения по совершенствованию корпоративного управления дочерними организациями;
- разработать рекомендации по проведению мониторинга деятельности дочерних организаций в системе ОАО "Газпром".

Методологическая база и методы исследования. Диссертационное исследование базируется на фундаментальных трудах в области экономической теории и теории управления организацией. Методология работы построена на общенаучных методах исследования: историческом и функциональном подходах, комплексном использовании системного, логического и сравнительного анализа, экспертных оценок, нормативного, статистико-экономического и экономико-математических методов и др.

Эмпирическая база исследования. В исследовании представлен значительный фактический материал, собранный в ходе наблюдения за деятельностью ОАО "Газпром", который использовался в обобщенном виде. Приведены различные количественные показатели, характеризующие производственные и корпоративные отношения в газовой отрасли.

Научная новизна исследования заключается в том, что в диссертации разработан и обоснован ряд научных положений и практических рекомендаций, связанных с уточнением понятия "корпоративное управление", определением современных принципов и разработкой моделей построения корпорации на основе создания дочерних организаций.

В работе предлагается также современная классификация функций корпоративного управления, показано отличие корпоративного управления от некорпоративного, дана организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО "Газпром" и предложены пути совершенствования управления дочерними организациями холдинга, направленные на повышение его прозрачности, разработаны рекомендации по оценке эффективности деятельности дочерних организаций и определению общего потенциала корпорации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Уточненное понятие "корпоративное управление" как системы взаимоотношений и взаимодействия между менеджерами компании и ее владельцами (акционерами/инвесторами) по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересован-

ных сторон (кредиторов, партнеров, клиентов, персонала компании, региональных властей и т.д.). Корпорация или корпоративные отношения при таком понимании могут подразумеваться везде, где есть разделение собственности и управления. Механизм корпоративного управления включает как организационно-правовые, так и экономические отношения между: участниками корпорации и их органами управления; материнской, дочерними и зависимыми организациями; органами законодательными (совет директоров) и исполнительными (правление, исполнительный директор); инвесторами и наемными менеджерами, служащими и рабочими.

2. Сущность корпоративного управления состоит в степени реализации расширенного воспроизводства корпорации и ее дочерних организаций. При этом одним из важнейших критериев корпоративного управления должно быть достижение максимальной эффективности функционирования корпорации в целом.

3. Организационная структура ОАО "Газпром" и, в частности, его дочерних компаний, по сути является преимущественно дивизиональной. В ее развитии выявлены по крайней мере две тенденции. С одной стороны, наблюдается процесс централизации полномочий и укрепления иерархических инструментов координации. С другой стороны, идет активный процесс приобретения пакета акций компаний других отраслей (производителей минеральных удобрений, синтетического каучука, шинной промышленности, предприятий черной металлургии и др.), что сопровождается созданием специальных управляющих компаний и, следовательно, усложнением системы управления в целом. Если первый из указанных процессов полностью соответствует критериям совершенствования системы корпоративного управления в конкретных российских условиях, то второй - заслуживает критической оценки.

4. Предложения по совершенствованию управления дочерними организациями ОАО "Газпром", направленные на повышение прозрачности их деятельности. Доказана необходимость создания внутри корпорации ряда крупных предприятий, отвечающих за тот или иной вид деятельности: геологоразведку, добычу газа, переработку углеводородов, транспортировку, подземное хранение и сбыт. Для сокращения непроизводительных затрат и повышения прозрачности работы дочерних обществ следует также отделить социальные объекты от основных производств. Транспортные организации "Газпрома" должны заниматься только своими непосредственными обязанностями, а все непрофильные активы следует вывести из их состава и т.п.

5. Модель высокоэффективной корпорации, построенной в соответствии с возможностями и "миссией" существующих в газодобывающей от-

расли предприятий и бизнес-структур. Для реализации этой модели необходимо построить систему корпоративного управления на основе двух контуров: первый должен включать в себя систему управления и распределения полномочий, организованную в соответствии с действующим законодательством; второй – это контур обратной связи, который обеспечивает учет возможностей и интересов дочерних обществ при формировании политики корпорации.

6. Вывод о том, что для корпораций, имеющих большое количество различных по профилю деятельности объектов вложений (типа ОАО "Газпром"), жизненно важно формирование специального института представителей в органах управления дочерних организаций. Для повышения эффективности деятельности таких представителей в обязательном порядке необходимо проведение следующих мероприятий: определение критериев и разработка процедур оценки деятельности представителей; совершенствование правового обеспечения деятельности представителей; повышение уровня информированности представителей в вопросах корпоративного управления и результатах мониторинга деятельности дочерних и зависимых организаций.

7. Рекомендации по организации мониторинга деятельности дочерних организаций в системе ОАО "Газпром". Общий потенциал дочерних организаций должен оцениваться по трем позициям: финансовая эффективность; эффективность управления; эффективность маркетинга. Эффективность функционирования корпорации должна складываться из эффективности организаций-участников технологической цепочки. Основным ресурсным показателем в данном случае должна быть рентабельность.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в том, что они позволяют углубить существующее представление об управлении корпорацией, дать реальные ориентиры и направления повышения эффективности корпоративного управления дочерними организациями.

Содержащиеся в работе научные положения и выводы могут быть использованы и учтены:

- при совершенствовании государственного регулирования корпоративного сектора экономики;
- при формировании организационной структуры корпораций;
- при подготовке учебных программ и учебно-методической литературы в высших образовательных учреждениях соответствующего профиля.

Обоснованность и достоверность полученных результатов обеспечивается методологией проведенного исследования, базирующейся на системном

и комплексном подходах к предмету исследования, результатах научных исследований по вопросам управления в корпоративных структурах.

В работе использованы: данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации по газовой отрасли; федеральные и ведомственные нормативно-правовые акты, регламентирующие процессы управления в корпоративных структурах; статистические источники, характеризующие деятельность ОАО "Газпром" и его дочерних организаций.

Апробация результатов исследования и внедрение. Выводы и предложения диссертации апробированы в выступлениях на научно-практическом семинаре "Организационно-экономические и правовые основы тылового обеспечения органов внутренних дел в свете реформирования правоохранительной деятельности (Москва, 2004 г.) и XIV Международной конференции "Информатизация и информационная безопасность правоохранительных органов" (Москва, 2005 г.), проводившихся в Академии управления МВД России.

Результаты исследования внедрены в учебный процесс Академии управления МВД России при подготовке учебно-методических материалов по курсу "Экономика" (тема 4: Экономическое содержание отношений собственности) и практическую деятельность Департамента внутреннего аудита и контроля за финансово-хозяйственной деятельностью дочерних обществ и организаций Аппарата Правления администрации ОАО "Газпром" при подготовке предложений по совершенствованию деятельности представителей ОАО "Газпром" в органах управления дочерних обществ и контроля за финансово-хозяйственной деятельностью дочерних обществ в 2005 г.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложений.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается актуальность темы исследования, анализируется состояние ее научной разработанности, определяются объект, предмет, гипотеза, цели и задачи исследования, раскрываются методологическая и эмпирическая базы, научная новизна, сформулированы основные положения, выносимые на защиту, приведены аргументы в пользу теоретической и практической значимости работы, обоснованности и достоверности результатов исследования, показаны апробация результатов исследования и их внедрение, структура диссертации.

В **первой главе** - "Теоретические основы управления дочерними организациями в корпоративных структурах" раскрыты сущность корпоративного

управления, дана характеристика ОАО "Газпром" и его дочерних организаций, показаны организационно-экономический механизм и функции управления корпорацией применительно к газовой отрасли.

Под корпоративным управлением в работе подразумевается система взаимоотношений и взаимодействия между менеджерами компании и ее владельцами (акционерами/инвесторами) по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон (кредиторов, партнеров, клиентов, персонала компании, региональных властей и т.д.).

Сущность корпоративного управления показана на основе концепции системного подхода как диверсифицированного управления бизнес-процессами, пересекающего все функциональные области как на основе вертикально-иерархических принципов принятия функциональных решений, так и горизонтальных процессов создания продукта (услуг) для потребителей. При этом механизм корпоративного управления включает как организационно-правовые, как и экономические отношения между участниками корпорации и их органами управления: материнской, дочерними и зависимыми организациями; органами законодательными (совет директоров) и исполнительными (правление, исполнительный директор); инвесторами и наемными менеджерами, служащими и рабочими.

Для более полного понимания сущности корпоративного управления в работе выделены отличия между корпоративным и некорпоративным управлением, которые заключаются в следующем:

- в некорпоративном управлении объединены функции собственности и управления и собственно управление осуществляют сами собственники, при корпоративном управлении, как правило, происходит разделение прав собственности и полномочий управления;

- возникновение корпоративного управления привело к формированию нового, самостоятельного субъекта хозяйственных отношений - института наемных управляющих;

- при корпоративном управлении вместе с функциями управления собственники теряют и непосредственную связь с бизнесом.

- в системе некорпоративного управления собственники связаны между собой отношениями по вопросам управления (являются товарищами), в системе корпоративного управления отношения между собственниками фактически отсутствуют и заменены на отношения собственников и корпорации.

По мнению автора, надлежащее корпоративное управление может содействовать достижению компаниями высоких результатов и росту эффективно-

сти. В результате улучшения качества управления система подотчетности становится более четкой, улучшается надзор за работой менеджеров и укрепляется связь системы вознаграждения менеджеров с результатами деятельности компании. Кроме того, совершенствуется процесс принятия решений советом директоров благодаря получению достоверной и своевременной информации и повышению финансовой прозрачности. Эффективное корпоративное управление создает благоприятные условия для планирования преемственности руководителей и устойчивого долгосрочного развития компании.

Характеристика ОАО Газпром и его дочерних организаций показала, что несмотря на особое положение "Газпрома" как поставщика сырья по отношению к большинству входящих в группу компаний, что обеспечивает весьма высокую переговорную силу, центробежные тенденции в бизнес-группе периодически берут верх над центростремительными. В этом можно видеть естественное проявление борьбы интересов. В то же время складывается устойчивое впечатление, что менеджмент "Газпрома" как компании, контролируемой государством, не обладает достаточными стимулами для эффективного управления акциями, которые прямо или опосредованно принадлежат компании. Напротив, типична ситуация, когда высшие менеджеры "Газпрома" заинтересованы в сохранении определенной автономии инструментальных компаний, владеющих пакетами акций, поскольку это позволяет получать независимый доход от участия в управлении входящими в бизнес-группу предприятиями.

Весьма негативно на состояние потенциала газового комплекса повлиял сложившийся к настоящему времени экономический механизм управления. Это касается как внешней его подсистемы, включающей институционально-правовую базу государственного регулирования газового рынка, так и внутренней подсистемы, включающей экономические отношения организаций-участников. Например, применяемое в "Газпроме" трансфертное ценообразование приводит к искусственному занижению финансового результата деятельности газодобывающих предприятий, концентрации финансовых средств, поступающих от реализации газа на внутреннем и внешнем рынке, в сбытовых структурах. Прибыль в рамках корпорации распределяется исходя из приоритетов компании в целом. Результатом такой инвестиционной политики стало наличие большого количества непрофильных активов. Разбалансированные внутриорганизационные отношения обусловили существенный расход газа на внутренние нужды, снижая возможности его реализации конечным потребителям. Монопольное положение многих структурных звеньев и компаний ОАО "Газпром" привело к приоритету внутригрупповых целей по сравнению с общеорганизационными.

В настоящее время западными учеными предлагается цикл управления организацией, состоящий из четырех этапов. В частности, такую схему предлагают Мескон, Альберт и Хедоури.¹

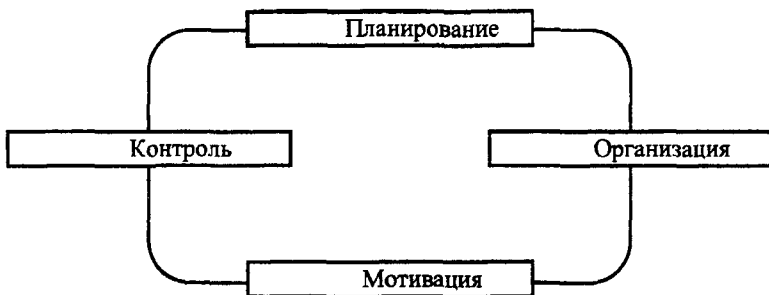


Рис. 1. Цикл управления фирмой

Такое управление представляется слишком урезанным для крупного объединения - корпорации. Поэтому в работе предлагается расширенный цикл управления, содержащий семь этапов.

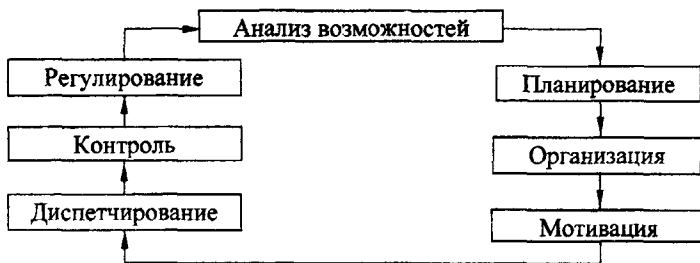


Рис. 2. Цикл управления корпорацией

Одним из рычагов воздействия на руководителя дочерней организации может быть процедура распределения прибыли. Другим рычагом может быть делегирование конкретных полномочий от корпорации к дочерней организации. Управляющая компания определяет политику корпорации в целом, а руко-

¹ См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 701 с.

водители дочерних организаций политику своей деятельности в соответствии с общей политикой и интересами.

Для осуществления данного цикла управляющая (основная) компания должна определить и согласовать с дочерними предприятиями перечень, структуру и объем представляемой информации о своем функционировании.¹ Этот перечень должен содержать достаточное количество информации для получения полной и достоверной картины о ситуации в дочерней организации, и в то же время быть достаточно кратким.

Корпорация, в свою очередь, может выступать представителем организаций перед государством, например, единым налогоплательщиком. Поскольку каждое корпоративное объединение имеет определенные цели функционирования, управление им должно вестись в соответствии с этими целями. Этапы управления по целям представлены на рис.3.

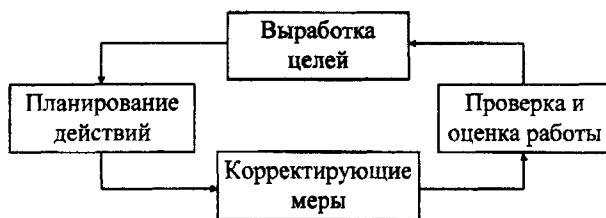


Рис. 3. Этапы процесса управления по целям

Во второй главе "Совершенствование управления дочерними организациями в корпоративных структурах" – показано организационное построение корпоративных структур в газовой отрасли, предложена модель корпоративного управления дочерними организациями, даны рекомендации по проведению мониторинга деятельности дочерних организаций в системе ОАО "Газпром".

В работе предлагается алгоритм создания эффективной заведомо низкорисковой бизнес-структуры (корпорации) в газодобывающей отрасли - концентрация активов всех объединяемых дочерних организаций в собственности материнской компании. Основная функция материнской компании - эффективное управление собственностью газодобывающей компании.

¹ Хозяйственное общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом (ст.105 ГК РФ).

Основные задачи и функции материнской компании:

- инвентаризация и оценка активов; обеспечение "прозрачности" состояния активов и их движения для руководства, собственников и кредиторов;
- выделение работающих активов и сдача их в аренду управляющей компании, бизнес-единицам и различным подразделениям корпорации, а также третьим лицам с целью получения арендной платы не ниже, чем покрытие налога на имущество;
- выделение неработающих активов из основных средств, подготовка их к консервации, передаче или продаже;
- выделение неработающих оборотных активов (фондов, долей в совместных предприятиях, сверхнормативного оборудования, сверхнормативных запасов, неликвидов и др.) для реализации;
- формирование программы работ и бюджета, необходимых для поддержания работающих активов.

Управляющая компания создается для эффективного управления всеми видами хозяйственной деятельности с целью получения положительных финансовых результатов деятельности газодобывающей компании на начальном этапе и обеспечения конкурентоспособного развития в перспективе. В ведении управляющей компании находятся стратегические бизнес-функции, т.е. управление ассортиментом, финансовыми и материальными потоками и руководящими кадрами.

Дочерние организации полностью выполняют решения управляющей компании по приоритетным корпоративным договорам и программам, работая с ней по принципу технологического конвейера, и полностью автономно принимают все решения по прочей продукции с отчислением небольшой доли от прибыли. Управляющая компания определяет с учетом предложений дочерних организаций: стратегию конкурентной борьбы и ценовую политику; поиск клиентов, договора, продажи, сбыт обеспечиваются самими организациями (с отчислением договорной доли маржинальной прибыли или выручки).

Эффективность использования корпоративной структуры может быть практически сведена к нулю из-за неправильного выбора модели управления.

В работе модель корпоративного управления рассматривается на примере холдинга.

Современное российское корпоративное законодательство допускает использование четырех управленческих органов:

- общее собрание акционеров (участников);
- совет директоров;
- единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор);

- коллегиальный исполнительный орган (правление, дирекция).

Построение системы корпоративного управления холдинговой структурой связано с решением ряда проблем:

- обеспечение управляемости в условиях отсутствия в законодательстве норм, учитывающих особенности функционирования систем данного типа;

- создание синергического эффекта в функционировании холдинга, который не мог быть получен в результате простого суммирования результатов работы подразделений;

- внедрение единой системы планирования на предприятиях, входящих в холдинг;

- разработка интегрированной стратегии развития холдинга в целом и каждого входящего в него предприятия.

Данные проблемы целесообразно решать путем построения системы корпоративного управления, включающей два контура:

- систему управления и распределения полномочий, организованную в соответствии с действующим законодательством;

- контур обратной связи, который обеспечивает учет возможностей и интересов дочерних обществ при формировании политики холдинга.

Влияние на принимаемые дочерними обществами решения осуществляется через систему назначения представителей в их органы управления (общее собрание акционеров, совет директоров). При этом следует учитывать, что эти органы осуществляют общее руководство деятельностью общества и не могут вмешиваться в вопросы его оперативного руководства. Формально дочернее общество самостоятельно в своей текущей деятельности.

В то же время, если дочернее общество создано в организационно-правовой форме акционерного общества, возможна схема управления, когда основное общество полностью контролирует текущую деятельность, выполняя по отношению к дочернему функции управляющей компании.¹

Организационная структура основного общества включает систему отделов, образующих так называемый центральный аппарат, функциями которого являются выработка единой политики холдинговой структуры по основным направлениям ее деятельности, контроль за исполнением решений совета директоров основного общества дочерними предприятиями.

Отделы центрального аппарата отвечают за разработку: финансовой и инвестиционной, кадровой и социальной, технической, сбытовой и маркетинговой политики, системы управления и структуры холдинга, политики в области качества продукции. Целью создания центрального аппарата является подго-

¹ Осадчая О. Компании, которые управляют // Финансы. 2004. № 25. С.18.

товка и обоснование принимаемых управленческих решений, сбор и консолидация информации о деятельности дочерних подразделений, подготовка внутренней и внешней отчетной информации. В состав отделов может входить специальная группа контроля за исполнением решений. В целях реализации эффекта масштаба и снижения издержек дочерних обществ центральный аппарат может включать и иные отделы, оказывающие дочерним обществам платные услуги, например юридический отдел, отдел маркетинга и т.п.

Контур обратной связи обеспечивается участием представителей дочерних обществ в работе комитетов, создаваемых при совете директоров основного общества с целью выработки единой политики по основным вопросам, отнесенным к функциям центрального аппарата. Комитеты возглавляются членами совета директоров основного общества, ответственными за направление. В их состав входят работники соответствующих отделов центрального аппарата и дочерних обществ.

Приведенная модель управления холдинговой компанией не является единственно возможной. Контур управления для каждой холдинговой структуры должны разрабатываться индивидуально, с учетом имеющихся особенностей входящих в нее структур и сложившейся практики управления.

Проблема управления и управляемости дочерних обществ в настоящее время становится одной из самых насущных проблем деятельности практически всех крупных холдингов. Каждая дочерняя организация, столкнувшаяся с этой проблемой, старается найти свое оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией в управлении финансами, выбрать наиболее рациональную форму контроля материальных и финансовых потоков со стороны управляющей компании.

Компания "Газпром" пошла по пути концентрации функций корпоративного контроля (управленческого и финансового) у материнской компании. Для этого в компании внедряется система управленческого учета, включающая постоянно действующий ежемесячный мониторинг хозяйственной деятельности дочерних организаций. Для того чтобы такой мониторинг стал эффективным орудием в руках собственников и руководителей холдинга, способствовал повышению качества корпоративного контроля, при его организации особо важное значение приобрела проблема построения системы исходных показателей.

Эти показатели, во-первых, должны отражать реальную ситуацию на в каждой дочерней организации. Во-вторых, они должны быть соизмеримыми, поскольку дочерние организации отличаются друг от друга не только объемами, но и видами деятельности. При этом оценивающие эту деятельность показатели могут существенно отличаться друг от друга.

После решения проблемы выбора системы показателей сам процесс организации мониторинга можно описать следующими шагами:

- организация сбора исходной информации,
- расчет интегрированных показателей на основе исходных данных;
- расчет комплексных сравнительных оценок;
- проверка адекватности оценок;
- анализ полученных оценок и их использование в управленческой деятельности.

Нами предлагается алгоритм проведения мониторинга хозяйственной деятельности дочерних организаций в системе управления ОАО "Газпром".

Для сравнения дочерних организаций целесообразно оценивать их деятельность с трех основных позиций: финансы, маркетинг, управление. Если объединим их, то получим интегрированную оценку общего потенциала каждой организации.

Общий потенциал дочерней организации оценивается по трем позициям:

- финансовая эффективность;
- эффективность управления;
- эффективность маркетинга.

Финансовая эффективность включает две составляющие: оценку финансово-экономической деятельности предприятия и оценку его отношений с бюджетом.

Эффективность управления оценивается через эффективность управления холдингом и эффективность управления персоналом.

Эффективность маркетинга рассматривается с двух позиций: положение организации на рынке и его оценка с позиции потребителей.

В результате мы приходим к следующим блокам.

Финансовая эффективность:

- финансовое положение дочерней организации;
- отношения с бюджетом.

Эффективность управления:

- управление холдингом;
- управление персоналом.

Эффективность маркетинга:

- рыночная позиция дочерней организации
- отношения с потребителями.

Для каждого блока разрабатывается своя система показателей, обеспечивающая полноту представления и объективность сравнительной оценки различных предприятий.

В **заключении** диссертации подводятся основные итоги исследования, формулируются выводы и предложения.

Несмотря на большой потенциал развития, в газовой отрасли России накопилось много проблем, обусловивших снижение темпов роста, эффективности использования ресурсов и инвестиционных возможностей. Сегодня газовая промышленность России находится в периоде смены стратегических целей своего развития и стоит перед необходимостью решения задач стабилизации объемов производства, бесперебойного снабжения потребителей и повышения конкурентоспособности на внешних рынках.

Для преодоления этих проблем необходимо создать специальный организационно-экономический механизм, адекватный стратегическим целям и задачам развития отрасли. Этот механизм должен учитывать современные особенности внешней для предприятий газовой отрасли среды, которая включает институционально-правовую базу государственного регулирования газового рынка, а также внутренние подсистемы, включающие корпоративные отношения организаций-участников.

В странах с развитой рыночной экономикой многие задачи отраслевого управления решаются органами корпоративного управления. Газовая отрасль - одна из немногих в России, где на основе ранее существовавшего министерства создан мощный холдинг в виде ОАО "Газпром". Он сумел сохранить основные функции и методы отраслевого управления, включающие перспективное планирование с ориентацией на ранее разработанные комплексные целевые программы и схемы развития и размещения предприятий отрасли, перспективные планы капитальных вложений, планы внедрения новой техники на предприятиях отрасли.

Сегодня перед холдингом стоит новая задача - совершенствование корпоративного управления дочерними организациями. Здесь принципиально важным является оптимальное соотношение экономических и прямых административных методов управления. Анализ организационно-управленческой структуры ОАО "Газпром" и его дочерних компаний показал, что происходит частичное дублирование управленческих функций в материнской и дочерних компаниях холдинга, нечеткое выделение задач стратегического, тактического и оперативного управления, чрезмерное вмешательство высших уровней управления в деятельность аналогичных подразделений более низкого уровня. Подобная сверхцентрализация с учетом многозвенности структуры управления корпорацией

приводит к затягиванию принятия управленческих решений, потере скорости реакции всей системы менеджмента на рыночные сигналы. Поэтому важнейшим условием эффективности управления является децентрализация через совершенствование корпоративного управления.

При анализе различных определений "корпоративного управления" мы пришли к такому его пониманию – это система взаимоотношений и взаимодействия между менеджерами компании и ее владельцами (акционерами/инвесторами) по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон (кредиторов, партнеров, клиентов, персонала компании, региональных властей и т.д.). Корпорация или корпоративные отношения при таком подходе могут подразумеваться везде, где есть разделение собственности и управления.

Механизм корпоративного управления включает как организационно-правовые, так и экономические отношения между: участниками корпорации и их органами управления; материнской, дочерними и зависимыми организациями; органами законодательными (совет директоров) и исполнительными (правление, исполнительный директор); инвесторами и наемными менеджерами, служащими и рабочими.

Организационная структура ОАО "Газпром" является по своему типу преимущественно дивизиональной. Придерживаясь принципа "скоординированной децентрализации", менеджмент компании стремится централизовать планирование и распределение основных ресурсов, принятие стратегических решений в материнской компании, в то время как дочерние и аффилированные компании принимают тактические и оперативные решения и ответственны за получение прибыли. Дивизиональная структура позволяет эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и в различных секторах рынков. Разделение принятия решений по уровням ускоряет управленческий процесс и повышает его качество.

Вместе с тем, внутри дочерних организаций ОАО "Газпром" наблюдается тенденция к противопоставлению целей собственной деятельности общим организационным целям корпорации. Развитие продуктовой иерархии ведет к дублированию в работе и соответствующему увеличению численности персонала, а также неэффективному использованию ресурсов. В результате этого растут расходы на содержание дополнительных служб.

Нынешнее развитие организационной структуры ОАО "Газпром" демонстрирует две противоположные тенденции. С одной стороны, происходит централизация полномочий и укрепление иерархических инструментов координации. С другой стороны, приобретение пакета акций компаний других отраслей -

производителями минеральных удобрений, синтетического каучука, шинной промышленности, предприятиями черной металлургии и т.п. - сопровождается созданием специальных управляющих компаний и, следовательно, усложнением системы иерархического управления. Если первый из указанных процессов полностью соответствует критериям совершенствования системы корпоративного управления в конкретных условиях, то второй - заслуживает критической оценки.

Основными принципами объединения дочерних организаций для газодобывающей корпорации можно считать: принцип приобретения преимуществ; общих стратегических целей; единообразия систем управления дочерними организациями; управления по результатам; подобия; концентрации усилий на прорывных направлениях; избавления от "балласта".

Применительно к ОАО "Газпром", каждое дочернее общество должно заниматься своим основным делом, иметь одну функцию, не распыляя силы и средства на смежные, а уж тем более непрофильные виды деятельности. Для этого необходимо создать внутри корпорации ряд крупных предприятий, отвечающих за тот или иной вид деятельности: геологоразведку, добычу газа, переработку углеводородов, транспортировку, подземное хранение и сбыт. Реорганизация структуры ОАО "Газпром" должна стать приоритетным для компании. Сегодня уже централизован сбыт жидких углеводородов. Большая часть сетей низкого давления объединены в "Регионгазхолдинг". На следующем этапе целесообразно консолидировать все распределительные газопроводы, подземные хранилища газа выделить из транспортных организаций и передать стопроцентному дочернему обществу - "Подземгазу". Добычу нефти и конденсата, на наш взгляд, следует объединить под крышей "Газпромнефти", энергетические активы сконцентрировать в "Газпромэнерго".

Для сокращения непроизводственных затрат и повышения прозрачности работы дочерних обществ следует отделить социальные объекты от основных производств. При этом дочерние общества, в первую очередь градообразующие, должны создать специальные организации, которые будут заниматься социальным направлением.

Транспортные организации ОАО "Газпром" должны заниматься только своими непосредственными обязанностями, а все непрофильные активы следует вывести из их состава. Цель этих преобразований - сделать все направления работы корпорации максимально прозрачными. Только тогда с объективной стоимостью услуг, предоставляемых корпорацией, согласятся все участники рынка.

Исследование показало, что построение системы корпоративного управления холдинговой структурой связано с решением ряда проблем:

- обеспечение управляемости в условиях отсутствия в законодательстве норм, учитывающих особенности функционирования систем данного типа;
- создание синергического эффекта в функционировании холдинга, который не мог быть получен в результате простого суммирования результатов работы подразделений;
- внедрение единой системы планирования на предприятиях, входящих в холдинг;
- разработка интегрированной стратегии развития холдинга в целом и каждого входящего в него предприятия.

Поставленные задачи предлагается решать путем построения системы корпоративного управления, включающей два контура:

- систему управления и распределения полномочий, организованную в соответствии с действующим законодательством;
- контур обратной связи, который обеспечивает учет возможностей и интересов дочерних обществ при формировании политики холдинга.

Проблема управления и управляемости дочерних обществ в настоящее время становится одной из самых насущных проблем деятельности практически всех холдингов, в том числе и ОАО "Газпром". Каждая дочерняя организация, столкнувшаяся с этой проблемой, старается найти свое оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией в управлении финансами, выбрать наиболее рациональную форму контроля материальных и финансовых потоков со стороны управляющей компании. Для этого в корпорации должна работать эффективная система управленческого учета, включающая постоянно действующий ежемесячный мониторинг хозяйственной деятельности дочерних организаций.

Для сравнения дочерних организаций в системе управления ОАО "Газпром" предлагается оценивать их деятельность с трех основных позиций: финансы, маркетинг, управление. Объединив их, получаем интегрированную оценку общего потенциала каждой организации.

Для того чтобы управлять эффективностью, необходимо четко определить, что такое эффективность корпорации, а также уметь измерять значение эффективности функционирования ее дочерних организаций. Для измерения эффективности функционирования корпорации необходимо определить эффективности организаций-участников технологической цепочки. Для этого мы рекомендуем применять ресурсный показатель – общую рентабельность.

В настоящий момент единой, подходящей для всех компаний, модели корпоративного управления холдингом не существует. Ее выбор зависит от целого ряда факторов: структуры капитала дочерних обществ; вида их интегра-

ции в рамках холдинговой компании (вертикальная или горизонтальная интеграция); географического расположения и др.

Для повышения эффективности корпоративного управления дочерними организациями важно обеспечение постоянной взаимосвязи головной компании и дочерних. Введение института представителей в органах управления дочерних организаций ОАО "Газпром" является необходимым условием совершенствования системы управления в газовом холдинге, имеющем большое количество различных по профилю деятельности объектов вложений. Для повышения эффективности деятельности представителей, как минимум, необходимо проведение следующих мероприятий: определение критериев и разработка процедур оценки деятельности представителей; совершенствование правового обеспечения деятельности представителей; повышение уровня информированности представителей в вопросах корпоративного управления и результатах мониторинга деятельности дочерних и зависимых организаций.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в трех публикациях общим объемом 1,1 п.л.:

1. Герасимец И.И. Мониторинг деятельности дочерних организаций в системе управления крупных корпораций / Информатизация и информационная безопасность правоохранительных органов: Сборник статей по материалам XIV Международной конференции. - М.: Академия управления МВД России, 2005. - 0,4 п.л.

2. Герасимец И.И. Стратегия развития отношений с дочерними структурами (на примере ОАО "Газпром") / Организационно-экономические и правовые основы тылового обеспечения органов внутренних дел в свете реформирования правоохранительной деятельности: Сборник статей по материалам научно-практического семинара. - М.: Академия управления МВД России, 2005. - 0,2 п.л.

3. Герасимец И.И. Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных незаконным путем // Вестник Нижегородской академии МВД России (Экономическая безопасность России: политические ориентиры, законодательные приоритеты, практика обеспечения). 2001. № 1. - 0,5 п.л.

Герасимец Николай Николаевич

Корректор *М.А. Княжеченко*

Подписано в печать 19.05.2005 г.

Усл. печ. л. 1,4.

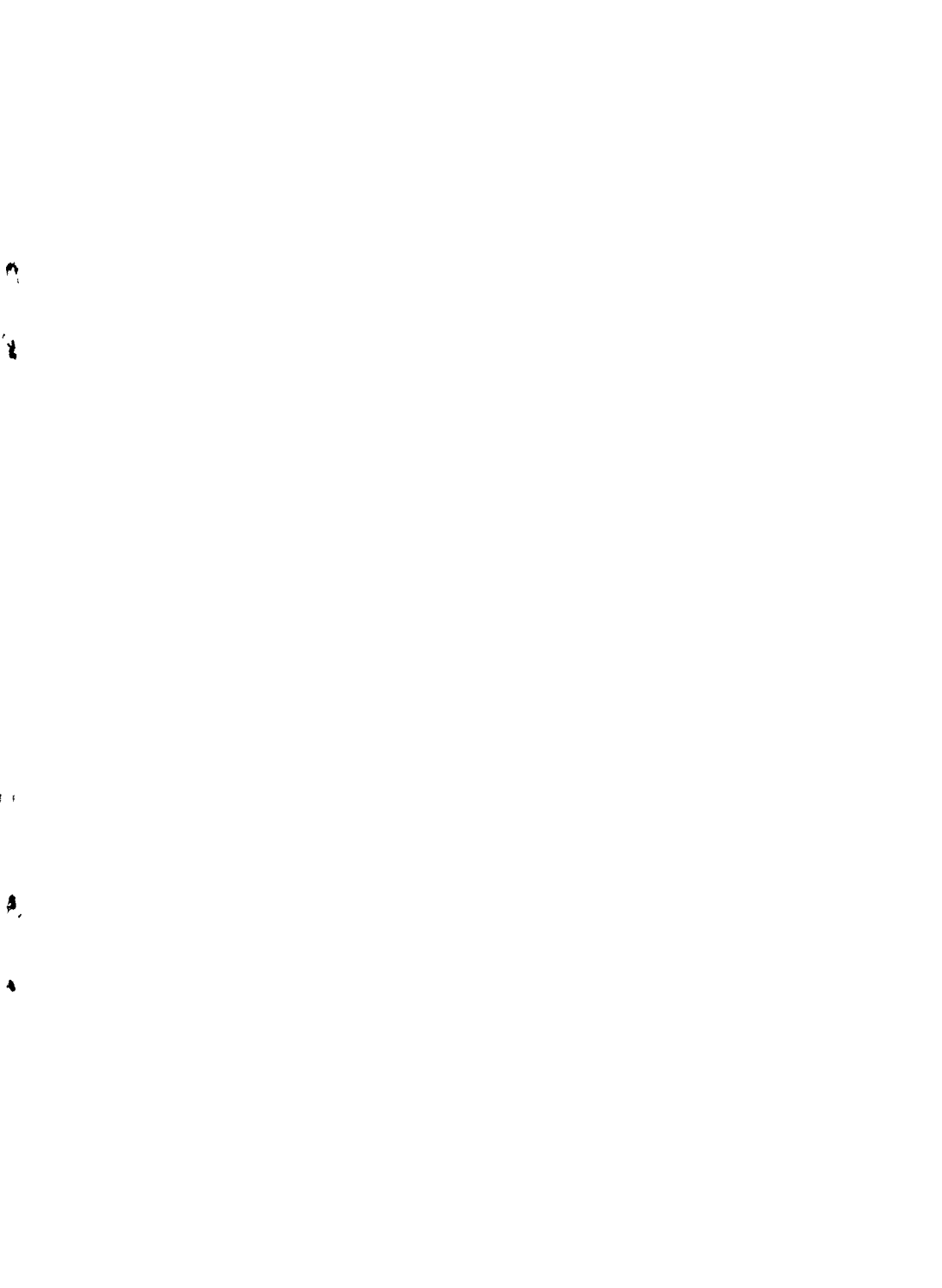
Уч.-изд. л. 1,4.

Тираж 100 экз.

Заказ № 333.

Центр оперативной полиграфии
ФГОУ ВПО МСХА им. К.А. Тимирязева
127550, Москва, ул. Тимирязевская, 44





11960

РНБ Русский фонд

2006-4

8266