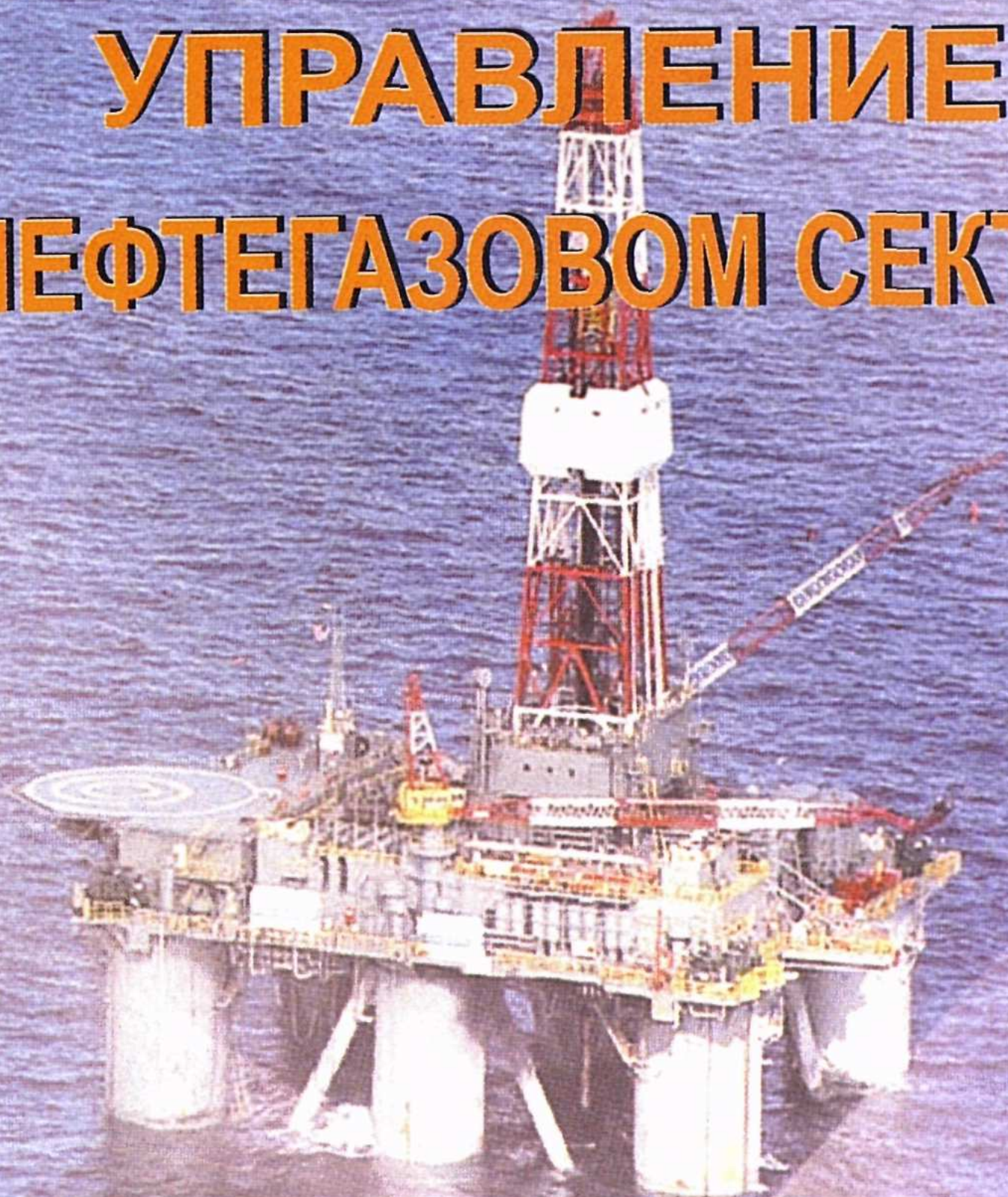


35.514/514
Д 80

Г. Н. Дугалова

УПРАВЛЕНИЕ В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ



Учебное пособие

Г.Н. ДУГАЛОВА

**УПРАВЛЕНИЕ
В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ**

Учебное пособие

**АЛМАТЫ
ЭКОНОМИКА
2007**

ББК 39.71

Д 80

Д 80 **Дугалова Г.Н.**

Управление в нефтегазовом секторе: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007. – 112 с.

ISBN 9965–783–52–7

Настоящее и будущее казахстанской экономики во многом зависит от темпов развития нефтегазового комплекса. Развитие транспортной трубопроводной системы может привести к повышению интенсивности развития и эффективности работы всего нефтегазового комплекса. Казахстанским нефтегазостроительным компаниям необходимо освоить весь спектр современных методов и средств эффективного управления проектами.

Содержится системное изложение основных методов и средств эффективного управления международными нефтегазовыми проектами, в том числе международными нефтегазовыми трубопроводостроительными проектами.

Предназначено студентов и преподавателей высших учебных заведений, слушателей школ бизнеса и менеджмента, руководителей, менеджеров.

ББК 39.71

Рецензенты: **У.Б. Баймуратов** – д.э.н., профессор;
 академик НАН РК
 Н.К. Мамыров – д.э.н., профессор, академик НАН РК.

Рекомендовано УМС по экономическим специальностям вузов РК.

Д $\frac{3207010000 - 14}{444(05) - 07}$

© Дугалова Г.Н., 2007.

© ТОО «Издательство «Экономика», 2007.

ISBN 9965–783–52–7

Распространение данной работы или ее части без согласия автора и другие действия, нарушающие нормы по авторскому праву, запрещаются и караются по закону.

ВВЕДЕНИЕ

В современной национальной экономике Республики Казахстан важную роль играет нефтегазовый комплекс. Нефтегазовый комплекс вносит наиболее существенный вклад во внутренний валовой продукт, от него поступает большая часть бюджетных средств. Интенсивное развитие нефтегазового комплекса отражается на развитии всей экономики в целом. Будущее казахстанской экономики во многом зависит от темпов развития нефтегазового комплекса.

Привлечение иностранного капитала в разработку и реализацию международных нефтегазовых проектов, как показывает практика, позволило увеличить объем инвестиций и соответственно объемы выполняемых работ и в то же время повысить технологический и управленческий уровень казахстанского нефтегазового комплекса в решении имеющихся проблем и задач будущего развития. Последнее предполагает широкомасштабный и эффективный выход нефтегазовых компаний на международный рынок.

Основное звено производственно-технологической структуры нефтегазового комплекса – транспортная трубопроводная система, развитие которой может привести к повышению интенсивности развития и эффективности работы всего нефтегазового комплекса. Следовательно, увеличение количества и повышение эффективности международных нефтегазовых проектов, направленных на развитие транспортной трубопроводной системы, является важным условием развития всей национальной экономики Республики Казахстан.

На корпоративном уровне реализация международных нефтегазовых трубопроводостроительных проектов предполагает конкуренцию отечественных нефтегазостроительных компаний с зарубежными. Это в полной мере относится к проектам, реализуемым как на территории Казахстана, так и других стран и регионов. Конкуренция на рынке международных нефтегазостроительных проектов в современных условиях носит глобальный характер. В связи с этим казахстанским нефтегазостроительным компаниям необходимо освоить весь спектр современных методов и средств эффективного управления проектами.

В данном учебном пособии на основе изучения современной мировой практики раскрываются основные методы и средства эффективного управления международными нефтегазовыми проектами, в том числе международными нефтегазовыми трубопроводостроительными проектами.

Книга состоит из 7 глав.

В главе 1 описываются организационно-структурные и управленческие свойства холдинговых компаний и принадлежащих им компаний. Систематизированы основные функции и способы образования холдингов.

Вопросы эффективного управления группой компаний в нефтегазовом секторе раскрыты в главе 2.

В главе 3 дана характеристика международных нефтегазовых трубопроводостроительных проектов. Раскрывается содержание соглашений о разделе продукции.

Современная концепция девелопмента применительно к нефтегазостроительной отрасли, а также передовой опыт реализации функции инжиниринга рассматривается в главе 4.

В главах 5 и 6 раскрываются современные подходы к организации проектного финансирования и управления рисками нефтегазостроительных проектов.

Глава 7 посвящена рассмотрению современных концепций и методов управления качеством нефтегазовых проектов.

Глава 1. ХОЛДИНГИ В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ

1.1. Холдинговые компании

Под холдингом или холдинговой компанией (holding company) понимается компания, главной областью деятельности которой является рассчитанное на длительный срок долевое участие, обеспечивающее контроль в одной или нескольких юридически самостоятельных компаниях (рис. 1).

Компании, находящиеся в подобной зависимости, называются дочерними.

Объединение компаний, в которых холдингу принадлежит контрольный пакет акций и которые связаны между собой единым бизнесом, называется холдинг-концерном.

Холдинг, возглавляющий концерн, называется основным холдингом, который является при этом управляющим холдингом.

Концерн – система юридически самостоятельных фирм и их филиалов, участвующих в одном или нескольких совместных бизнесах, управляемая холдинговой компанией, с участием последней в капитале этих фирм.

В концерне управляющий холдинг должен устанавливать единые цели и задачи для всего объединения компаний, согласно кото-

рым устанавливаются цели и задачи компаний, входящих в концерн. Организация, управление и контроль в концерне должны осуществляться холдингом как в единой системе.

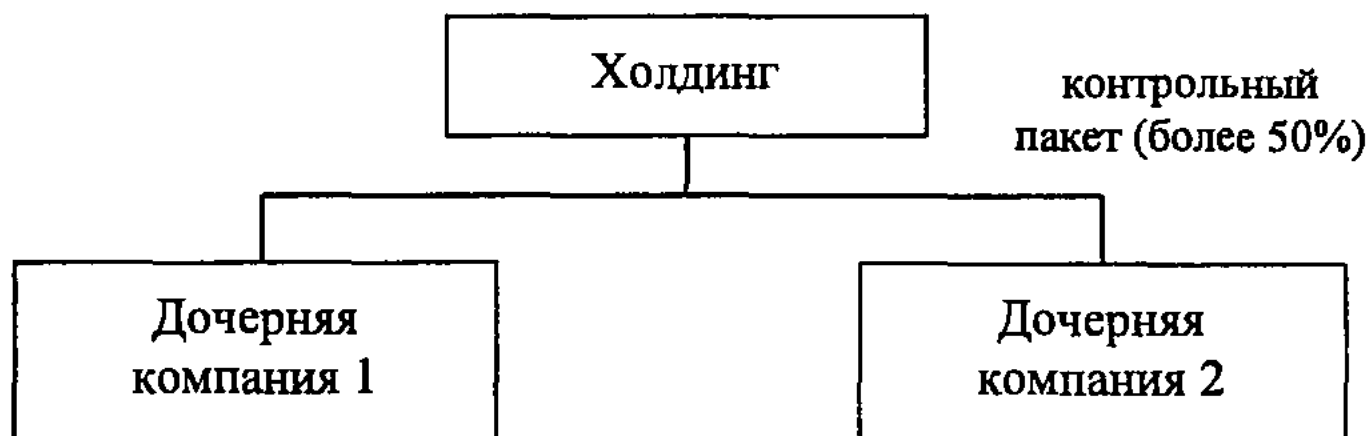


Рис. 1. Холдинг и дочерние компании

Холдинг, являющийся дочерней компанией, называется промежуточным холдингом или субхолдингом.

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

В транснациональном холдинге дочерние компании находятся в разных странах. Транснациональные холдинговые компании регистрируют в странах, в которых действует льготное налогообложение, возможен доступ к финансовым рынкам или там, где возможно использование финансовых инструментов, не доступных на локальном рынке.

Холдинговая компания, не ведущая собственную оперативную деятельность, называется «чистым» холдингом. Холдинг, имеющий собственное производство, называется «смешанным» (рис. 2).

Материнскими компаниями называются компании, которые имеют свое собственное производство и участвуют в капитале других компаний, называемых зависимыми компаниями. При этом материнским компаниям могут принадлежать и неконтрольные пакеты акций или паев.

От «чистого» холдинга материнская компания отличается наличием собственной хозяйственной деятельности, а компании, в которых она участвует, лишь частично зависимы.

В «чистом» холдинге дочерние компании юридически полностью самостоятельны, а экономически — зависимы.

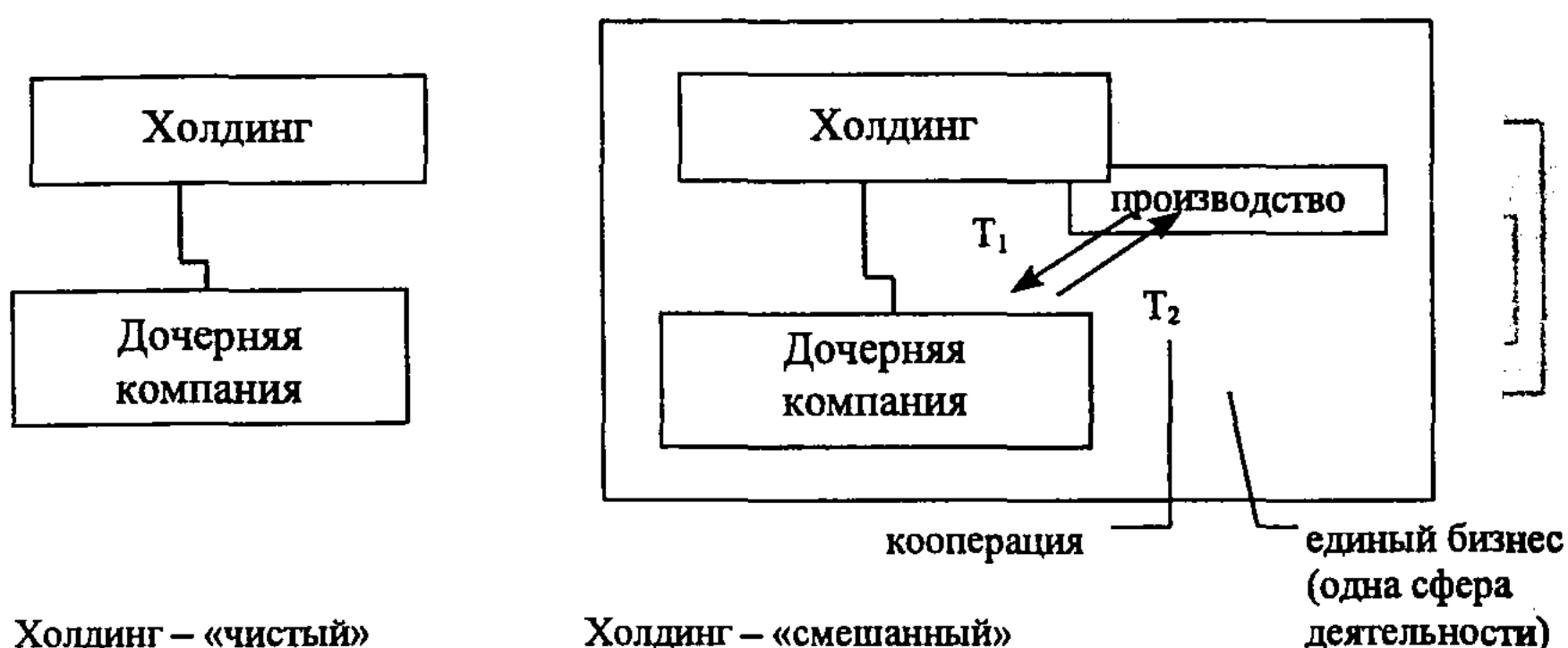


Рис. 2. «Чистый» и «смешанный» холдинги

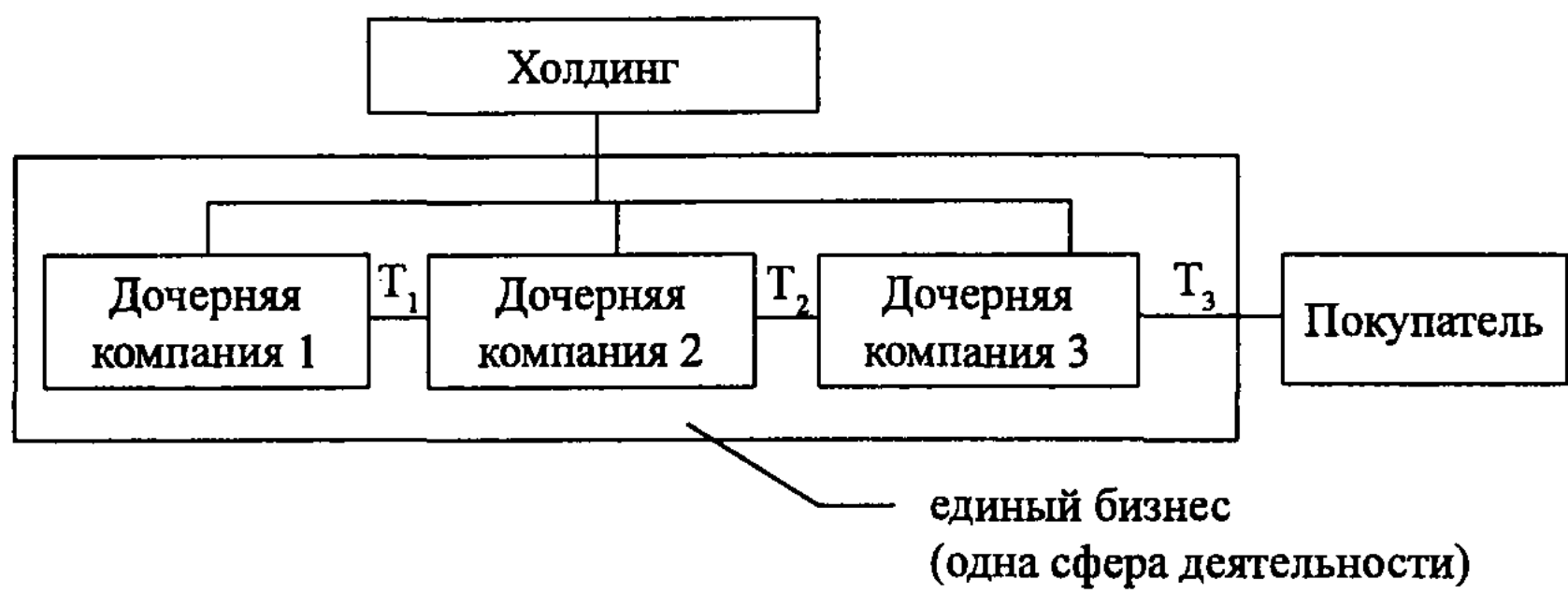
От «смешанного» холдинга материнскую компанию отличает ее владение неконтрольным пакетом акций, а также наличие у нее собственного производства, не связанного с бизнесом дочерних компаний.

Концерны с материнской компанией возглавляются материнской компанией. Число юридически самостоятельных компаний, входящих в концерн с материнской компанией, значительно меньше их числа в концерне, возглавляемом холдингом.

Группа компаний — это объединение дочерних компаний, входящих в концерн (без холдинговой компании). В состав группы могут входить не только производственные, но и сервисные компании: транспортные, буровые, ремонтные, консалтинговые и др.

В вертикально интегрированном концерне последовательность производственно-технологического процесса распределена между дочерними компаниями, которые отвечают за важнейшие составляющие бизнеса концерна (рис. 3).

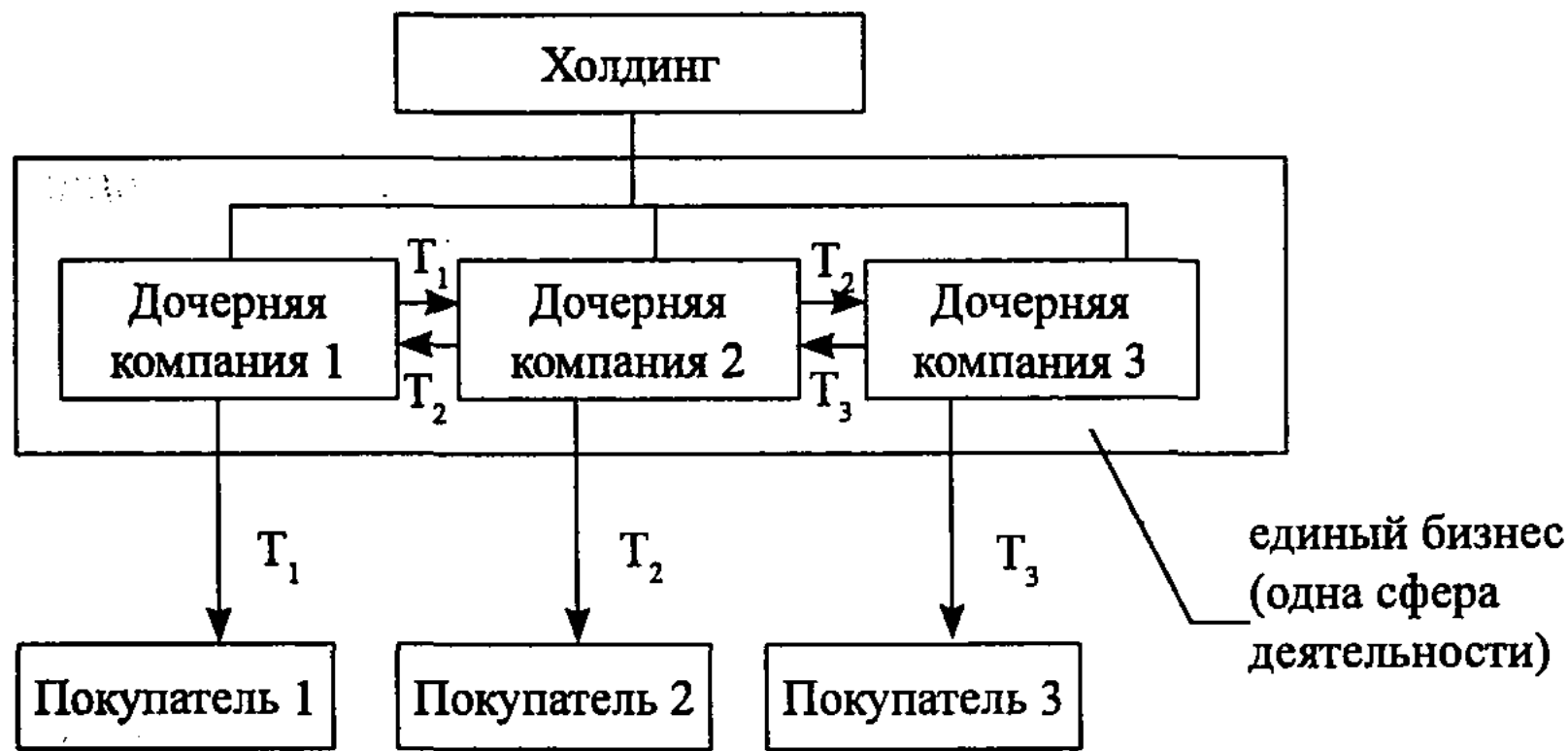
В горизонтально интегрированном концерне дочерние компании производят технологически однородную продукцию, но отличаются друг от друга своей специализацией или сегментацией рынка (рис. 4).



Товар Т проходит последовательные стадии производства

Вертикально интегрированный концерн = Холдинг +
+ Дочерняя компания 1 +
+ Дочерняя компания 2 +
+ Дочерняя компания 3 +

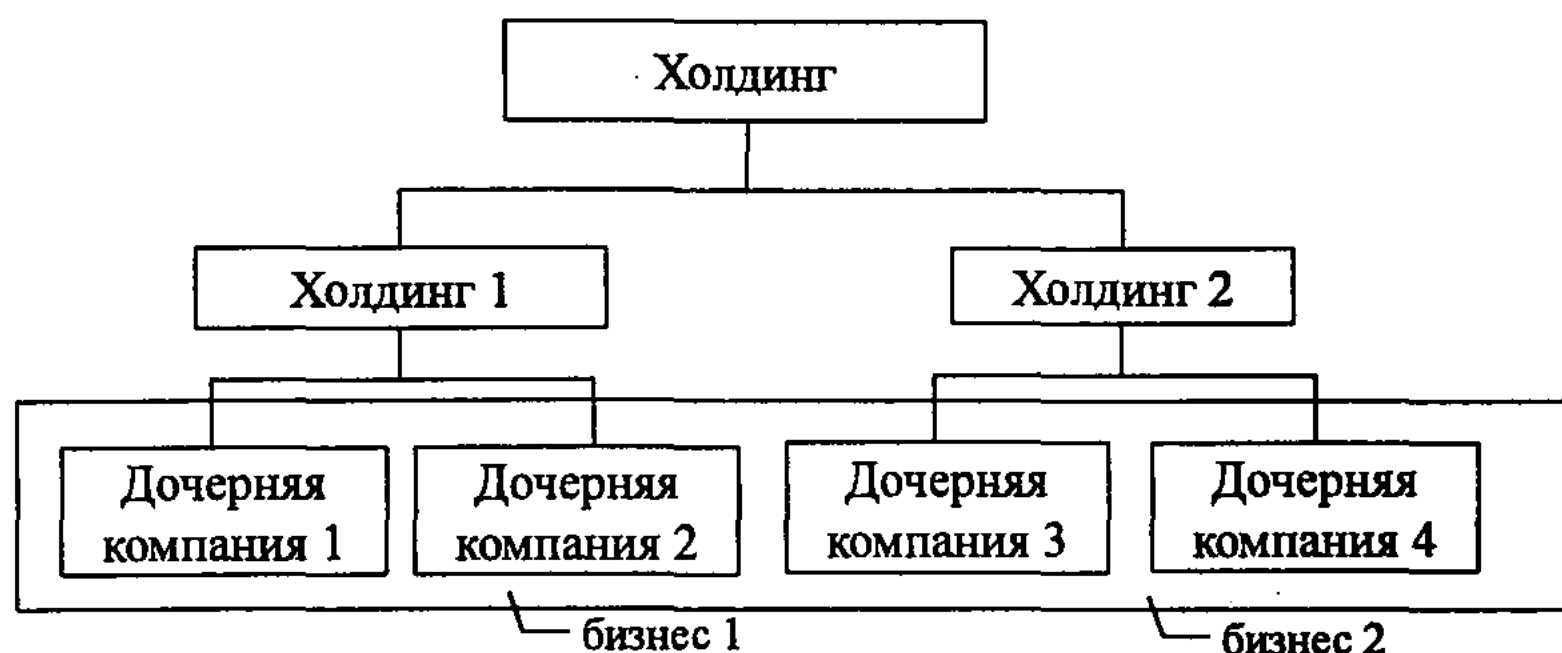
Рис. 3. Вертикально интегрированный концерн



Горизонтально интегрированный концерн = Холдинг +
+ Дочерняя компания 1 +
+ Дочерняя компания 2 +
+ Дочерняя компания 3 +

Рис. 4. Горизонтально интегрированный концерн

В конгломерате дочерние компании холдинга заняты в разных, не связанных или мало связанных между собой бизнесах (рис. 5).



$$\begin{aligned} \text{Концерн 1} &= \text{Холдинг 1} + \text{Дочерняя компания 1} + \text{Дочерняя компания 2} \\ \text{Концерн 2} &= \text{Холдинг 2} + \text{Дочерняя компания 3} + \text{Дочерняя компания 4} \end{aligned}$$

$$\text{Конгломерат} = \text{Холдинг} + \text{Концерн 1} + \text{Концерн 2}$$

Рис. 5. Конгломерат

Конгломераты делятся на финансовые и управленческие.

Финансовые конгломераты основаны на участии собственников в нескольких бизнесах с тем, чтобы снизить коммерческие, страновые и другие риски при сохранении стабильной прибыли. При этом взаимосвязанность этих бизнесов является не обязательной, а иногда наоборот требуется их полная независимость друг от друга.

В управленческих конгломератах менеджмент организуется таким образом, чтобы при управлении входящими в их состав компаниями наилучшим образом использовать опыт и способности их менеджеров.

Для выполнения функции управления дочерними компаниями холдинг может создать (наиболее часто) или нанять (достаточно редко) управляющую компанию. Такой холдинг в большинстве случаев является финансовым.

В модели слияния собственники передают свои доли участия действующих компаний создаваемому холдингу, становясь при этом владельцами холдинга. Возможны слияния как с изменением, так и без изменения долей участия.

Модель слияния применяется при реорганизации и реструктуризации компаний нефтегазового бизнеса, при организации совместных предприятий для создания конкурентных преимуществ, вертикальной и горизонтальной интеграции, диверсификации и выхода на новые рынки.

В модели разделения структурные единицы материнской или дочерней компании передаются в холдинг после реструктуризации материнской компании с последующим превращением ее в холдинговую или после реструктуризации холдинговой компании.

Дочерние компании или структурные единицы могут быть внесены в качестве вклада в капитал или проданы холдингу. При этом на балансе холдинга не должны оставаться имущественные активы.

Прежний круг владельцев долей в модели разделения остается неизменным.

В результате разделения осуществляется децентрализация управления – дочерние компании получают больше самостоятельности, превращаются в стратегические хозяйственные центры. Однако это не означает отсутствия их координации и контроля со стороны холдинга.

Данная модель используется при реорганизации и реструктуризации компаний нефтегазового бизнеса с целью дальнейшей специализации отдельных бизнес-единиц по функциональному, продуктовому или региональному признаку, а также для улучшения управляемости дочерними компаниями.

Модель выделения дочерней компании приемлема для децентрализации, улучшения управляемости и повышения эффективности производства.

Эта модель используется в случаях, если новое производство «выросло» и имеет дальнейшие перспективы роста; новому инновационному проекту требуется внешнее финансирование, необходимо выделение структурных подразделений холдинга в дочерние компании.

Управляющая компания действует на основании договора с холдингом и другими владельцами дочерних компаний и управляет этими компаниями по доверенности. Она вырабатывает общие директивы, устанавливает единую политику цен и продаж, при этом внутри концерна действуют трансфертные цены.

Хозяйственная единица холдинговой или материнской компании, выполняющая оперативную деятельность, в зависимости от делегированных прав может быть как цехом, отделом, так и дивизионом – филиалом, отделением.

1.2. Способы образования холдинга

Различают следующие модели образования холдинга:

- 1) модель основания – основание холдинга и последующая покупка долей участия в действующих компаниях;
- 2) модель слияния – внесение в холдинг уже имеющихся долей участия в уже существующих компаниях;
- 3) модель разделения – полное разделение структурных единиц компании;
- 4) модель выделения дочерней компании – отделение структурной единицы из существующей материнской или холдинговой компании.

Рассмотрим перечисленные модели более подробно.

Модель основания является самым простым организационно-правовым способом создания холдинга. Образованный холдинг на средства, полученные от владельцев, или на заемные средства приобретает доли в действующих компаниях. Такой холдинг является финансовым. При его формировании используется «портфельный» метод. «Портфель» холдинга формируется для длительного периода владения.

В нефтегазовой отрасли модель основания используется при проведении приватизации, появлении новых продукции или технологий, выходе на новые географические рынки.

Преимущества от выделения дочерней компании заключаются в следующем:

1) риск, 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 по сравнению с материнской, что значительно упрощает согласование принятия решений и управление компанией;

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

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

В нефтегазовом секторе модель выделения часто используется при выделении дочерних компаний для осуществления вертикальной интеграции.

1.3. Функции и задачи холдинга

Основной целью холдинга является увеличение стоимости бизнесов, в которых участвуют его дочерние компании, т.е. увеличение стоимости группы и, соответственно, концерна или конгломерата.

По характеру выполняемых задач холдинги можно разделить на финансовые и управляющие. В стратегическое управление входят задачи по долгосрочному управлению финансами и инвестирование, а также организация движения финансовых потоков внутри концерна; в оперативное – задачи по краткосрочному управлению финансовыми потоками.

Главными функциями, выполняемыми финансовым холдингом, являются финансирование (инвестирование) и контроль. При этом не предусматривается выполнение функций оперативного управления.

Управляющий холдинг осуществляет стратегическое и/или оперативное управление дочерними компаниями: ставит перед ними цели и задачи, утверждает их стратегию, контролирует выполнение задач, назначает топ-менеджеров, при необходимости, участвует в оперативной деятельности дочерних компаний (таблицы 1, 2).

1. Функции холдинга

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

Возможна ситуация, когда холдинг является для одних дочерних компаний финансовым, а для других управляющим.

Взаимоотношения холдинговой и дочерних компаний с внешней средой можно представить как «продукт», предлагаемый «потребителю». Для холдинга — это его акции, облигации, доли участия, предлагаемые на финансовом рынке. Для дочерних компаний — товары, произведенные компаниями концерна, предлагаемые на товарном рынке.

Если дочерними компаниями являются финансовые компании, то они также могут выходить на финансовый рынок с краткосрочными финансовыми инструментами. Привлечение капитала на долгосрочный период и размещение акций всегда остаются прерогативой холдинга.

Между дочерними компаниями холдинга возможно различное распределение обязанностей и подчиненности, аналогично тому, как это происходит в отдельно взятой компании, реализуемое в виде функциональной, продуктовой или матричной структуры.

2. Задачи холдинга

Тип холдинга	Задачи
Финансовый (основной)	Разработка финансовой стратегии концерна. Долгосрочное финансовое планирование. Распределение рисков вложений между долевыми участиями в дочерних компаниях. Управление структурой капитала концерна. Организация финансовых потоков внутри концерна.
Стратегический управляющий (основной)	Определение целей и стратегии концерна. Определение целей дочерних компаний. Организация долгосрочного финансирования в концерне. Распределение финансовых средств и потоков в концерне. Управление структурой капитала концерна. Сохранение и расширение концерна, используя инвестиции, интеграцию. Кадровая политика (назначение и увольнение топ-менеджеров дочерних компаний). Организация кооперации между дочерними компаниями. Создание имиджа, репутации концерна, создание и поддержание торговой марки концерна. Управление собственно холдинговой компанией. Управление собственно холдинговой компанией.
Оперативный управляющий (промежуточный)	Поиск конкурентных преимуществ на товарных рынках. Управление товарными и финансовыми потоками отдельных дочерних компаний.

Взаимоотношения между компаниями, принадлежащими холдингу, с одной стороны, подчиняются нормам хозяйственного права, а с другой, регламентируются внутренними административными правилами и решениями руководства концерна. Это проявляется во взаимоотношениях компаний с контрагентами и, прежде всего, с государственными органами (налоговыми, лицензирующими и т.д.).

Холдинговая схема построения концерна имеет следующие преимущества:

1) повышение экономической эффективности: дочерние компании самостоятельно выходят на рынок товаров, изыскивают внутренние резервы по сокращению затрат, повышению производительности;

2) эффективная организация диверсификации и инновационной деятельности в концерне;

3) уменьшение контроля со стороны аппарата управления холдинговой компании приводит к уменьшению затрат на бюрократию, повышает скорость принятия решений;

4) координация, кооперация и обмен опытом между компаниями, входящими в концерн;

5) получение персоналом практического опыта работы в различных компаниях концерна способствует повышению квалификации, улучшению взаимопонимания между менеджерами различных компаний, укреплению внутрикорпоративной культуры;

6) создание более эффективной системы мотивации менеджеров в зависимости от достигнутых результатов.

Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ

2.1. Управление как система

Первым, кто стал рассматривать управление в контексте систем, был Ч. Барнард. Он считал, что менеджер является частью формальной организации, которая, в свою очередь, представляет собой часть системы, содержащей физические, биологические, социальные и психологические элементы. При этом «формальной» он называл такую организацию, в которой деятельность двух или более индивидуумов сознательно координируется для достижения поставленной цели.

Управление компанией представляет собой систему, включающую в себя установление целей, формирование стратегии, разработку стратегических и оперативных планов, мониторинг текущих событий, контроль и анализ отклонений фактических результатов от намеченных целей.

При управлении решаются задачи интеграции и координации.

Интеграция представляет собой целенаправленную взаимосвязь объектов или элементов для создания постоянных в течение определенного периода времени структур.

Координация – это согласование поведения объектов или элементов системы, осуществляемое при достижении цели.

Совокупность принимаемых топ-менеджерами компании управленческих решений, отражающих философию компании и принципы достижения поставленных целей, представляют собой политику компании.

Управление может быть представлено как система следующих взаимосвязанных функций:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Управление следует рассматривать как процесс решения проблем, возникающих при достижении целей, который состоит из двух действий: подготовка решения и принятие решения. Этот процесс можно условно разбить на шесть фаз:

1. Фаза постановки проблемы.
2. Фаза поиска альтернатив решений.
3. Фаза оценки.
4. Фаза принятия решений.
5. Фаза реализации.
6. Фаза контроля.

Осуществление функций управления требует наличия коммуникаций – процесса обмена информацией и ее смысловым значением между отдельными лицами или организациями. Коммуникации и принятие решений являются связующими процессами управления.

2.2. Организация и организационные структуры

Организация является эффективной, если она построена таким образом, чтобы способствовать достижению целей с минимальными последствиями или издержками.

Принцип организации системы на основе регламентируемых определенным образом взаимоотношений, позволяющих осуществлять связь между ее двумя составными частями, называется структурой.

|| **Организационная структура – это способ разделения задач и распределения обязанностей между подгруппами.**

Усложнение структуры, создание слишком большого числа уровней управления приводит к снижению управляемости и эффективности функционирования компании. Причиной этому служат ошибки, допущенные при распределении полномочий и задач как между компаниями группы, так и между менеджерами компаний.

Структура конгломерата, концерна, компании должна соответствовать корпоративной стратегии, обеспечивая наилучшие возможности по ее реализации. При этом необходима полная ясность в системе отношений между холдингом и дочерними компаниями, между дочерними компаниями и их филиалами. Четкое понимание полномочий, обязанностей, степени ответственности и заинтересованности в достижении намеченных результатов позволяет повысить управляемость отдельных компаний концерна (конгломерата), повышает их доход, прибыль, рыночную и экономическую стоимость. Повышение «прозрачности» бизнесов холдинга делает его более привлекательным для инвесторов, что способствует дальнейшему повышению капитализации.

Оптимальным вариантом построения структуры концерна (конгломерата) является его разделение на бизнесы, в которые объединяются дочерние компании, создающие добавленную стоимость при производстве и поставках однородной законченной продукции – готового или промежуточного продукта, имеющего известную цену (диапазон цен) на рынке.

Выбор степени самостоятельности дочерних компаний и дивизионов определяется следующими факторами:

- общепринятые в отрасли нормы и правила;
- история компании;
- степень доверия, оказываемая руководителями компаний руководителям бизнес-единицы;
- степень риска бизнеса и т.д.

Наиболее важными являются законодательные ограничения и налоговая система в каждой конкретной стране. Например, очень

жесткие антимонопольные ограничения в США делают необходимым построение структуры компании на основе дивизионов (отделений). В экономике Германии ведущую роль играют банки (банковские холдинги) и холдинговые компании.

2.3. Структура концерна

В основе организации концерна (конгломерата) лежат следующие принципы управления:

- 1) делегирование полномочий дочерним компаниям — децентрализация;
- 2) объединение компаний по видам бизнеса;
- 3) уменьшение степени сложности управления — число уровней управления и структура концерна должны соответствовать масштабам ведущихся бизнесов;
- 4) равновесие — баланс между используемыми методами управления и структурой концерна;
- 5) гибкость — возможность компании быстро адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей бизнес-среде;
- 6) межкорпоративное взаимодействие направлено на создание кооперации и вертикальной интеграции между дочерними компаниями холдинга, а также коалиций и альянсов с другими компаниями отрасли, если это позволяет достичь поставленных целей или защитить общеотраслевые интересы.

Концерн может иметь функциональную, продуктовую или региональную структуру. Может быть использован и смешанный тип, представляющий собой двух- или трехмерную матрицу. При этом на каждом уровне управления создается один или несколько промежуточных холдингов — субхолдингов.

В зависимости от делегированных полномочий и самостоятельности принятия решений бизнес-единицами концерна следует говорить о его дивизиональной или холдинговой форме организации. В первом случае управление концерном осуществляется штаб-квартирой, во втором — холдингом.

Холдинг-концерн – концерн, возглавляемый холдингом, предполагает определенное делегирование полномочий дочерним компаниям и принятие ими оперативных решений.

Если концерн возглавляет финансовый холдинг, то он делегирует вопросы подготовки стратегии дочерним компаниям.

Существуют фактические и договорные концерны.

В фактическом концерне холдингу принадлежит 100%-ный или контрольный пакет акций дочерних компаний.

В договорном концерне дочерние компании и холдинг или дочерние компании, холдинг и управляющая компания связаны между собой договором об управлении и отчислении прибыли.

Если концерн имеет дивизиональную структуру, то в процессе развития дивизионы получают статус центров прибыли, а затем выделяются в дочерние компании. Производственные и координирующие отделения, обладающие юридической самостоятельностью, становятся дочерними предприятиями концерна. Управляются они юридически самостоятельной штаб-квартирой концерна – холдингом, который может выполнять как управленческие, так и производственные функции. В зависимости от глубины структурирования концерна речь может идти не только о дочерних, но и о «внучатых» компаниях.

В большинстве случаев концерном управляет холдинг, однако эта задача может быть возложена и на управляющую компанию.

Холдинг отвечает за постановку и достижение целей, координирует деятельность дочерних компаний и всего концерна. Дочерние компании могут быть производственными – занятыми в основном или вспомогательном производстве, сервисными – оказывающие специальные услуги, координирующими – управляющие, консультационные и другие компании.

Холдинговая компания, имеющая собственное производство, называется материнской компанией.

Частичная децентрализация уже заложена в саму холдинговую схему управления. Она особенно необходима в том случае, если холдингу принадлежит менее 100% акций или паев в дочерних компаниях.

Степень децентрализации концерна зависит от используемых холдингом или материнской компанией родительских стилей управления.

Осуществление децентрализации – делегирование полномочий от вышестоящих органов управления к расположенным на нижних уровнях – требует работы по координации их действий, начиная с обсуждения и утверждения целей структурных единиц концерна.

Координация при стратегическом управлении концерном предполагает согласование целей и стратегий отдельных бизнесов и дочерних компаний в соответствии с единой стратегией концерна. На основе разработанных стратегий формируются оперативные цели и задачи.

При управлении концернами и компаниями используется принцип управления по целям с одновременным саморегулированием и изменением структуры компаний и степени их децентрализации в зависимости от возникающих ситуаций. Для конкретизации поставленных целей применяются целевые показатели по периодам времени и центрам ответственности за их достижение. В соответствии с этим холдинговой компанией осуществляется планирование деятельности концерна.

Выделяют два уровня планирования: периодическое стратегическое планирование и 5-летнее скользящее оперативное планирование.

В процессе стратегического планирования формируются руководящие установки, целевые показатели и мероприятия для оперативного планирования, в ходе которого происходит подготовка информации, предназначенной для принятия решений и выполнения действий по внесению изменений в стратегию концерна.

Главными задачами оперативного управления концерном являются повышение доходности и рентабельности бизнесов и компаний, реализация утвержденной стратегии на уровне отдельных структурных единиц концерна.

Как показывает практика, существование в корпорации одновременно двух организационных структур – стратегической, предназначенной для стратегического планирования, контроля и оценки бизнеса и управления им, и фактической, предусмотренной для управления текущей деятельностью, оперативного планирования

и контроля не позволяет добиваться высоких результатов, так как одни и те же менеджеры вынуждены выполнять одновременно и стратегические и оперативные функции.

Холдинг владеет юридически независимыми дочерними компаниями. При наличии нескольких бизнесов (случай конгломерата) определение стратегии по каждому из них может быть делегировано субхолдингу или передано дочерней компании. Следовательно, использование холдинговой формы организации является эффективным способом управления большими организациями, состоящими из многих компаний и бизнесов.

Повышению эффективности и результативности организационной структуры способствует ее построение в соответствии с решаемыми компанией задачами или видами деятельности, т.е. специализацией по бизнесам, функциям, продуктовым линиям и географическим районам.

Использование современных информационных систем и средств коммуникаций позволяет компаниям и концернам сохранить управляемость и конкурентоспособность с ростом числа уровней управления и масштабов бизнеса. При этом функции между холдингом, производственными и сервисными компаниями должны быть распределены таким образом, чтобы каждая из компаний могла добиваться наилучших успехов за счет своей специализации.

Таким образом, централизация делает холдинг более эффективным в стратегическом управлении, децентрализация для его дочерних компаний более эффективна в оперативном управлении.

2.4. Структура холдинга и штаб-квартиры концерна

Основной целью холдинга является увеличение стоимости находящихся в его собственности компаний. При этом он осуществляет функции управления или контроля их деятельности. Доля владения холдингом акционерным капиталом дочерних компаний определяет степень его влияния на принимаемые дочерними компаниями решения.

Структура холдинговой компании зависит от выполняемых ею функций, основными из которых являются владение долями собственности дочерних компаний, планирование организационной и юридической структуры концерна, контроль реализации стратегии концерна и его финансовых результатов, обеспечение внешнего финансирования и осуществление его инвестиционной деятельности. Планирование и контроль выполняются по отдельным стратегическим проектам или объектам.

В процессе подготовки структурными подразделениями холдинга или штаб-квартиры управленческих решений, перед их принятием руководством концерна, их содержание, в большинстве случаев, проходит процедуру согласования с менеджерами дочерних компаний или дивизионов. Для получения независимой оценки и решения специальных задач могут быть привлечены сторонние эксперты и консультанты. Наиболее ответственные решения утверждаются советом директоров (наблюдательным советом) концерна.

В структуру концерна или конгломерата могут входить как стратегический или финансовый холдинг, так и одновременно оба, как, например, в Royal Dutch/Shell.

Руководство (правление) финансового холдинга может состоять из председателя и членов правления, ответственных за финансовую деятельность и персонал и являющихся одновременно членами наблюдательного совета или правления отделений или дочерних предприятий концерна.

Правление стратегического (управляющего) холдинга может включать в себя председателей правлений основных дочерних компаний и отделений.

Отделы холдинга (штабные отделы) обычно подчиняются правлению концерна или лично председателю правления.

Организационная структура холдинга может быть построена по следующим принципам:

- отдельные функции, регионы или продуктовые группы;
- отдельные функция и регион или функция и продуктовая группа, или регион и продуктовая группа;
- отдельные функция, регион и продуктовая группа.