

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. кафедрой _____
_____ А.Г.Мокроносов
«01» _____ 06 _____ 2017г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Холдинг как основная система корпоративного менеджмента

Исполнитель:

студент группы ЗЭкП-511

подпись

Н.Р. Акбирова

Руководитель:

Д.э.н., профессор

подпись

И.П. Чупина

Нормоконтролер:

Старший преподаватель

подпись

А.А. Вершинин

Екатеринбург 2017

Содержание

Введение.....	8
Глава 1. Корпоративный менеджмент: сущность и содержание	11
1.1 Понятие и сущность корпоративного менеджмента	11
1.2 Корпоративный контроль. Принципы и стандарты корпоративного управления	18
1.3 Организационная структура управления корпорацией.....	29
Глава 2. Холдинг как система корпоративного менеджмента	38
2.1 Интегрированная система холдинга.....	38
2.2 Стратегическая база компании	41
2.3 Конкурентоспособность деятельности компании	47
Глава 3. Корпоративное управление на примере ООО «УГМК-Холдинг»	51
3.1 Характеристика корпоративного управления ООО «УГМК-Холдинг»....	51
3.2 Перспективы корпоративного менеджмента в ООО «УГМК-Холдинг» ..	56
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложение 1	66
Приложение 2.....	67
Приложение 3.....	68

Введение

В начале 90-х годов прошлого века активизировались процессы глобализации хозяйственной жизни. Одним из ее проявлений стала глобализация инвестиционных процессов, что способствовало упрощению перемещения в пределах мирового рынка огромных финансовых ресурсов, накопленных в развитых странах. Это привело к усилению конкуренции за получение капитала компаниями разных стран. Они стали ориентироваться на требования инвесторов, основным из которых является надлежащая система корпоративного управления. В глазах инвесторов корпоративное управление является индикатором, на который они реагируют зачастую более оперативно, чем на улучшение макроэкономических показателей. Как показывает практика, эффективное корпоративное управление облегчает компаниям доступ на рынки капитала, способствует повышению доверия со стороны инвесторов и конкурентоспособности компании.

Кроме того, политическая и экономическая реформы, принятые в России в последнее десятилетие, позволили отечественным корпорациям вступить в тесную связь с мировым хозяйственным процессом и остро поставили вопрос о такой российской модели корпоративного управления, которая бы воспринималась внешними экономическими организациями. В связи с этим возникла необходимость применения и развития надлежащей практики корпоративного управления.

В результате проведения приватизации в России доминирующей формой организации бизнеса стало акционерное общество. В настоящее время процесс создания и развития акционерной формы собственности активно продолжается. В стране насчитывается порядка 190 тыс. акционерных обществ [9, с.66]. Разрабатывается акционерное законодательство, развивается рынок ценных бумаг. В число предприятий, активы которых превышают 10 млрд. долл., входят 13 российских компаний, среди которых Газпром, Сбербанк России, РЖД, НК «ЛУКойл», ВТБ, НК

«Роснефть», ГМК «Норильский никель», АК «Транснефть», АФК «Система» и «Северсталь» [32, с.108].

Успешное развитие акционерных компаний требует от собственников и высшего менеджмента разработки эффективных инструментов и механизмов управления бизнесом, согласования интересов между акционерами, выстраивания позитивных отношений со всеми группами лиц, заинтересованных в эффективной деятельности фирмы. Все эти вопросы входят в компетенцию высшего уровня управления акционерным обществом и относятся к области корпоративного управления, актуальность которой значительно возросла.

Актуальность изучения проблемы корпоративного управления объясняется необходимостью:

- интеграции корпораций в мировое экономическое сообщество в связи с продолжающимися процессами глобализации мировой экономики;
- повышения конкурентоспособности корпораций на мировом рынке;
- обеспечения инвестиционной привлекательности корпораций для инвесторов;
- создания баланса интересов всех финансово-заинтересованных лиц, являющихся собственниками и (или) участвующих в управлении корпорацией, и др.

Также актуальность связана с современными реалиями организации бизнеса в России. Это объясняется необходимостью обеспечения успешного долговременного развития российской экономики, привлечением инвестиций и повышением доверия инвесторов. Эффективность корпоративного управления прямо влияет на приток внешних инвестиций в экономику страны. Именно поэтому проблема корпоративного управления имеет важную значимость для России.

Объектом исследования является компания ООО «УГМК-Холдинг».

Предмет исследования – холдинг как основная система корпоративного менеджмента.

Цель исследования: рассмотреть сущность корпоративного менеджмента и проанализировать особенности построения систем корпоративного менеджмента на примере компании ООО «УГМК-Холдинг».

Задачи исследования:

- определить сущность и основные особенности корпоративного менеджмента;
- рассмотреть проблемы и вопросы, на решение которых направлен корпоративный менеджмент на данном предприятии;
- проанализировать корпоративный менеджмент на примере ООО «УГМК-Холдинг».

Глава 1. Корпоративный менеджмент: сущность и содержание

1.1 Понятие и сущность корпоративного менеджмента

В гражданском кодексе РФ такое понятие как "корпорация" отсутствует. На практике же приходится сталкиваться с такими определениями как "финансовая корпорация", "консалтинговая корпорация", "промышленная корпорация" и т.д. Что это – дань моде или необходимость использовать подобную терминологию для обозначения иного характера имущественных отношений, возникших в результате перераспределения прав собственности?

В различных учебных материалах, посвященных вопросам корпоративного менеджмента, выделяются две точки зрения на определение понятия «корпорация». В первом случае это любое акционерное общество (АО). На сегодняшний день в России функционируют около 31 тыс. акционерных обществ, требующих отлаженной системы корпоративного менеджмента [25, с.20].

С другой точки зрения, под корпорацией понимается любая организация отвечающая признакам корпоративной идентичности:

- сложный по структуре имущественный комплекс;
- сложная организационная структура управления;
- высокая степень диверсификации;
- наличие головной организации и представительств за рубежом;
- интернациональный штат сотрудников;
- численность сотрудников в головной организации не менее 1000 человек;
- доля экспортных хозяйственных операций в выручке организации не менее 30%;

- подготовка бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами;
- осуществление предпринимательской и эмиссионной деятельности;
- котировка акций на рынке (включение в листинг);
- вклад организации в ВВП страны не менее 0,5 - 1%;
- транспарентность бизнеса, т.е. финансовая и информационная открытость организации;
- наличие консолидированной отчетности, для получения общего представления о работе организации в целом [4, с.156].

При выборе объекта финансирования, данные критерии являются определяющими для иностранных инвесторов. В данной работе термин "корпорация" понимается как наиболее развитая форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпоративные образования интегрируют финансовый и промышленный капитал в новые эффективные фирмы хозяйствования.

В последние пару десятков лет термины «менеджмент» и «менеджер» основательно вошли в нашу жизнь, но зачастую мы используем их, не понимая значения. Термин «менеджмент» происходит от английского «management», что буквально переводится «руководство, управление». Существует очень много определений понятия «менеджмент», некоторые из них рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные определения понятия «менеджмент»

№ п/п	Автор	Определение	Источник
1.	Комлев Н.Г.	Экономическая система управления, заведования, администрирования на крупных предприятиях, производствах и в концернах; управленческий учет.	Словарь иностранных слов / Н. Г. Комлев. – М. : ЭКСМО, 2006. – 669 с.
2.	Ожегов С.И.	Искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.	Толковый словарь Ожегова С.И. - АСТ, Мир и Образование , 2016. – 736 с.
3.	Лопатников Л.И.	Социальная, общественная наука о принципах и закономерностях управления общественным производством на различных его уровнях.	Экономико-математический словарь. Лопатников Л.И. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2013. — 520 с.
4.	Райзберг Б.А.	1) Совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента - достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании. 2) Руководство предприятия, фирмы, руководящий орган.	Современный экономический словарь. Под общ. ред. Б.А. Райзберга. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 512 с.
5.	Орлов А.И.	Вид трудовой деятельности; процесс управления, со всеми его функциями, методами и средствами; орган управления; категория людей, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления; научная дисциплина, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми; искусство управления; учебная дисциплина, посвященная управлению.	Орлов А.И. Менеджмент Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2013.
6.	Цыренова А.А.	Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации. Система научных знаний, рекомендаций, основанных на практике управления. Наука + опыт, приумноженные управленческим искусством.	Цыренова А.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2015.

Смысл корпоративного менеджмента заключается в том, что он представляет собой совокупность организационных и методических решений, обеспечивающих управление корпорациями, и направлен на реализацию двух целей:

- увеличение капитализации организации (стоимости бизнеса за счет увеличения котировки акций и (или) дополнительной эмиссии), в том числе при поглощении или присоединении;
- обеспечение баланса интересов собственников организации, ее менеджмента, акционеров и других финансово заинтересованных лиц [7, с.30].

С конца 1990-х гг. термин «корпоративный менеджмент» становится в России все более популярным. С одной стороны за этот период в России изменилась роль частного сектора в экономическом развитии и создании рабочих мест; с другой – корпоративные скандалы, глобальная конкуренция способствовали тому, что понятие «корпоративный менеджмент» стало таким распространенным.

Тем не менее, пока лишь немногие компании осознают всю важность и глубину данного понятия. На практике корпоративный менеджмент носит поверхностный характер и используется в пропагандистских целях, а не как способ, который позволяет АО завоевать доверие акционеров, уменьшить риск финансовых кризисов и расширить доступ к капиталу.

Как было отмечено выше, понятие "корпорация" не имеет официального оформления в России, и единого общепринятого толкования этого термина не существует. Поэтому можно констатировать, что из-за противоречивости определения объекта, естественно возникает и противоречивость определения корпоративного менеджмента.

Корпоративный менеджмент – вид хозяйственного управления корпоративными объединениями, основными функциями которого является стратегическое планирование развития входящих в корпорацию хозяйственных единиц и корпорации в целом по видам производимой

продукции, работ и услуг, объемам выпуска продукции, ее обновлению, развитию видов производства и технологий, использования и реконструкции оборудования, достижения конкурентных преимуществ на рынках новой продукции и традиционных рынках, обеспечения устойчивого роста производительности труда, совершенствование организационной структуры корпорации и коммуникационных отношений между ее элементами и приведение их в соответствие с изменениями в сфере производства и условиями рынка.

Такая система подразумевает наличие определенных отношений между менеджерами компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными субъектами.

Базовая система корпоративного менеджмента и взаимоотношения между органами управления представлены на рисунке 1.



Источник: Осипенко О. В. Корпоративный контроль: экспертные проблемы эффективного управления дочерними компаниями. Кн. 1. Установление корпоративного контроля / О. В. Осипенко. – М.: Статут, 2013. – С. 58.

Рисунок 1 – Система корпоративного менеджмента

Взаимоотношения между акционерами и менеджерами заключаются в том, что первые предоставляют капитал последним с целью получения отдачи на вложенные ими средства. Менеджеры в свою очередь должны регулярно предоставлять акционерам прозрачную финансовую информацию

и отчеты о деятельности компании. Акционеры также избирают наблюдательный орган (обычно это совет директоров или наблюдательный совет), который должен представлять их интересы. Этот орган, по сути, осуществляет стратегическое руководство и контролирует менеджеров общества. Менеджеры подотчетны наблюдательному органу, который в свою очередь подотчетен акционерам (через общее собрание акционеров). Структуры и процессы, которые определяют эти взаимоотношения, обычно связаны с различными механизмами управления эффективностью, контроля и учета.

Один из принципов корпоративного менеджмента – это принцип разделение права собственности и права контроля. Акционеры являются собственниками капитала корпорации, но право контроля и управления принадлежит менеджерам, которые являются наемными агентами, подотчетными акционерам. Менеджеры, обладая профессиональными навыками, знаниями, принимают и реализовывают решения по наилучшему использованию капитала. Собственники не всегда имеют необходимые профессиональные навыки, и выполняют функцию поставщиков капитала и вправе рассчитывать на соответствующую их вкладу долю прибыли от деятельности корпорации. Проблема корпоративного менеджмента сводится к созданию механизмов, которые бы обеспечивали соблюдение интересов акционеров, в условиях, когда значимая для принятия решений (как текущих, так и стратегических) информация распределена ассиметрично в пользу зачастую преследующих собственные интересы менеджеров.

Данная проблема порождает агентские издержки. Агентские издержки – это та величина потерь для инвесторов, которая связана с разделением прав собственности и контроля. В сущности, она порождает агентские затраты трех типов:

- затраты на достижение "чуждых" целей (в случае менеджеров, которые не максимизируют богатство инвесторов);

- затраты на мониторинг (в случаях, когда инвесторам приходится разрабатывать и внедрять различные механизмы контроля);
- затраты на стимулирование (т.е. затраты на вознаграждение и поощрение менеджеров) [4, с.150].

Основная задача системы корпоративного менеджмента – уменьшение общих агентских затрат, что максимизирует стоимость общества для инвесторов.

Участниками корпоративных отношений являются:

- акционеры – являются инвесторами организации, заинтересованы в получении дивидендов и высоком курсе акции в случае их продажи;
- наемные менеджеры – осуществляют все основные функции управления;
- персонал организации – непосредственно участвует в производственно-хозяйственной деятельности организации;
- государственные органы управления – формируют нормативно-правовую базу корпоративных отношений;
- кредиторы – участвуют в финансировании, производственно-хозяйственной и иной деятельности корпораций;
- региональные и местные органы управления – имеют возможность влиять на деятельность компании в основном через местные налоги [6, с.112].

Основными участниками корпоративных отношений являются владельцы корпораций и ее менеджеры. Но в последние два десятилетия развивается тенденция признания активными участниками корпоративных отношений и процесса корпоративного менеджмента других заинтересованных групп, таких как персонал компании, кредиторы, органы власти, партнеры и другие.

1.2 Корпоративный контроль. Принципы и стандарты корпоративного управления

Основными инструментами корпоративного контроля, используемыми в практике бизнеса, являются:

- слияния и поглощения на рынке корпоративного контроля;
- получение доверенности от акционеров, участие в совете директоров;
- банкротство.

Эти инструменты (формы) контроля действуют в рамках определенных правил, норм и стандартов, выработанных государственными регулирующими органами, судебными органами и бизнес-сообществом [6, с.141].

На практике при принятии управленческих решений, менеджеры склонны ориентироваться, прежде всего, на собственные интересы и свои представления о деятельности компании, в которой они работают. Но не всегда такие решения оптимальны для компании и ее акционеров. Также имеют место ситуации, когда в структуре акционерного капитала компании преобладают миноритарные (обладающие небольшим количеством акций) инвесторы, непосредственно не участвующие в процессе управления компанией. Поэтому возникает угроза, что менеджеры компании, не чувствуя контроля со стороны акционеров, могут использовать ресурсы компании в собственных целях. Одним из наиболее широко используемых инструментов, который позволяет минимизировать данное несоответствие интересов, является корпоративный контроль. Корпоративный контроль – способ воздействия акционеров на поведение менеджеров [6, с.196].

В мировой практике инструменты корпоративного контроля подразделяют на внешние и внутренние. К внешнему контролю относится переход контроля к кредиторам в случае банкротства, а также механизм

функционирования рынка корпоративного контроля. Внутренний инструмент корпоративного контроля это контроль, осуществляемый советом директоров.

Рынок корпоративного контроля является производным от классического фондового рынка. Проводимые на нем операции основываются только на сделках с акциями, имеющих цель – установление контроля над акционерным обществом. То есть, это операции по покупке контрольного пакета акций. По существу такой механизм представляет собой механизм перехода прав собственности на акционерные общества. АО как самостоятельное юридическое лицо не может быть объектом купли-продажи. Покупке-продаже подлежат только ее акции, которые дают право на управление компанией [33, с.197].

Смысл механизма корпоративного контроля заключается в следующем. Акционеры, которые разочарованы в результатах деятельности своей компании, могут свободно продать свои акции. Если такие продажи приобретут массовый характер, то падение стоимости акции позволит другим компаниям скупить их по низкой цене, получив большинство голосов на собрании акционеров и заменить прежних управляющих на новых. Таким образом рынок контролирует эффективность работы АО.

Рынок корпоративного контроля можно разделить на две части – рынок слияний и рынок поглощений акционерных обществ.

Слияние – это соглашение, заключаемое между группами менеджмента корпорации-покупателя и другой корпорации относительно продажи последней. Менеджеры в этом случае выступают как агенты акционеров. В результате объединения акционерных обществ, образуется новое акционерное общество. В рамках слияний выделяют также присоединение акционерных обществ, т.е. объединение компаний в одном из акционерных обществ, участвующих в объединении, при этом не образуется новая компания. На рынке слияний акционерных капиталов компаний происходит изменение прав на участие в управлении определенной компанией. Состав

собственников компаний, которые объединяются, остается неизменным [6, с.207].

Кроме добровольных объединений на практике существуют враждебные поглощения. Враждебные поглощения – это поглощения, осуществляемые без согласия менеджмента поглощаемой организации и часто встречающие ее активное сопротивление. Сама угроза поглощения, которая возникает при ухудшении показателей работы организации, заставляет менеджеров, больше чем обычно, учитывать интересы инвесторов.

Различают недружественный захват, идущий с использованием пробелов в законодательстве, и недобросовестный (враждебный) захват с использованием коррумпированных методов. По оценкам экспертов в 2015 году в России было совершено 860 поглощений, из них 68% - враждебными методами (скупка акций с использованием шантажа, противоправное использование доступа к реестру акционеров) [11, с.79]. В Москве ежегодно поглощаются около 300 организаций. Одной из причин такой политики является отсутствие межотраслевого перетекания капитала. Чтобы эффективно выстроить систему защиты от враждебного нападения, необходимо определить те возможные способы, которые могут быть применены к организации. В современной России наиболее распространены следующие способы враждебного поглощения.

Консолидация (скупка) мелких пакетов акций. Агрессор собирает у себя блокирующий пакет акций, выкупая их у сотрудников. Организация-агрессор предлагает нескольким мелким акционерам крупные суммы, значительно превышающие реальную стоимость акции. Остальные работники организации также начинают продавать свои акции. Когда процесс запущен, цены на бумаги могут быть снижены.

Оспаривание прав собственности на стратегически важные активы (производственный, технологический комплекс, права природопользования и недропользования). Организация-агрессор добивается оспаривания решений

акционеров. Например, на ежегодное собрание акционеров приглашаются не все акционеры. В таком случае агрессор подает в суд о нарушении прав акционеров. Вследствие чего решения общего собрания акционеров признаются недействительными, расторгаются сделки и договоры. В результате компания может обанкротиться и быть поглащенной.

Размывание акций. Эффективно, если агрессор – один из крупных акционеров. Его цель – вытеснение других, иногда не менее крупных акционеров. Для этого общее собрание акционеров принимает решение о размещении дополнительных акций по закрытой подписке. Чтобы нейтрализовать противника, агрессор подает в дружественный по отношению к противнику суд из-за неких необоснованных претензий. Акции ответчика временно арестовываются, агрессор проводит общее собрание акционеров и "размывает" акции. В дальнейшем суд снимает обвинения, но результат уже достигнут [5, с.146].

Скупка долгов. Создаются искусственные ситуации, заставляющие организацию залезть в долги. С организацией-жертвой через подставную организацию заключается очень крупный договор на какие-либо поставки, с устной договоренностью об отсрочке платежа. В дальнейшем устные договоренности "забываются", кредитор требует немедленных выплат, организация становится банкротом и поглощается.

Враждебному захвату может подвергаться организация, являющаяся отстающей в отрасли. Тогда покупатель (корпоративный рейдер) осуществляет ее реструктуризацию, интеграцию в поглощаемую организацию или увеличивает ее стоимость и перепродает инвестору.

При осуществлении поглщения акционерное общество может предпринимать определенные действия в свою защиту. Сущность защиты обычно сводится к тому, что покупка акционерного общества становится чрезмерно дорогой для покупателя. Зачастую именно благодаря защитным механизмам стоимость акционерного общества при поглощениях значительно выше рыночной стоимости его акций. Поскольку управление

компанией осуществляется менеджментом, то ему может угрожать потеря управленческих полномочий при поглощении. Поэтому инициатором создания механизмов от поглощений может быть менеджмент компании или ее крупные акционеры. Такие действия могут носить превентивный (предварительный) характер или же приниматься после получения предложения о поглощении.

Последующие меры защиты обычно направлены на обеспечение наименее выгодных условий поглощения. Такие меры направлены на создание для захватчика дополнительных проблем. Наиболее распространенной разновидностью «отравленных пилюль» в российской практике являются кабальные сделки, заключенные незадолго до захвата организации. Как правило, это сделки по закупке сырья по завышенным ценам или продаже продукции по заниженным. Соответствующие договоры предусматривают непомерные штрафы за отказ от их выполнения.

Практики рекомендуют руководителям АО для обеспечения максимальной защиты от захвата следующие меры:

- постоянно следить за движением акций АО – более 75% их общего числа должно принадлежать дружественным акционерам;
- должен быть произведен тщательный анализ акционерного капитала, а именно: процент акций у сегодняшних работников, у уволенных, у юридических лиц;
- следить за реальной ценой акции АО [6, с.217].

Обычный захватчик готов потратить сумму примерно равную 50% чистых активов организации, т.е. заплатить в 2 раза больше, чем ориентировочная реальная цена акции.

Последним инструментом корпоративного контроля является механизм банкротства. Данный инструмент, как правило, используется кредиторами, когда компания не может отвечать по своим обязательствам и кредиторы не одобряют план выхода из сложившейся ситуации, предложенный менеджментом компании. В рамках данного механизма принимаемые

решения ориентированы на интересы кредиторов, а требования акционеров компании удовлетворятся в последнюю очередь. Цель банкротства – возмещение убытков кредиторам и передачу неэффективно управляемой собственности в руки новых эффективных собственников.

Под несостоятельностью (банкротством) организации понимается неспособность удовлетворять требования кредиторов, включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, из-за превышения обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника. Признак банкротства организации – приостановление текущих платежей, если организация не способна выполнить требования кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

При осуществлении процедуры банкротства управленческий персонал и совет директоров теряют право контроля над организацией, которое переходит к назначаемому судом ликвидатору или конкурсному управляющему. Объявление организации банкротом предполагает значительные издержки – как прямые (судебные пошлины, ускоренная продажа активов по заниженной цене), так и косвенные (прекращение бизнеса, немедленное удовлетворение долговых обязательств).

В настоящее время российские компании используют процедуру банкротства в качестве эффективного инструмента шантажа, который может привести к погашению или к продаже части активов компании. Чаще всего данный инструмент используется при проведении приватизации государственного унитарного предприятия, которое затем преобразуется в акционерное общество. Заранее создается кредиторская задолженность, достаточная для того, чтобы обратиться в судебные органы. Назначается новый арбитражный управляющий, находящийся в сговоре с группой. Он обращается к собственнику с предложением о заключении «мирового соглашения» на определенных условиях.

Одной из особенностей корпоративного управления является сбалансированность интересов, т.е. интересы всех участников корпоративных отношений соблюдаются и не нарушаются при работе корпорации. Одним из средств обеспечения сбалансированности корпоративного управления является следование принципам, стандартам, кодексам и рекомендациям в области корпоративного управления, а также наличие цивилизованного решения возникающих корпоративных конфликтов [25, с.19].

Ключевыми элементами в этих документах являются ответственность органов правления общества, прозрачность структуры владения и контроля, защита прав акционеров.

Разрабатываемые положения кодекса корпоративного управления должны защищать:

- инвесторов и контролеров от «слива» убытков на дочернии компании;
- от распространения дезинформации на рынке;
- от сговора обществ с независимыми аудиторами [12, с.45].

Для отечественных корпораций пока характерен отказ от публикации консолидированной отчетности по холдингу и отдельным компаниям, что не даст возможности оценить, на какой стадии развития находится организация.

В 1999 г. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) были разработаны «Принципы корпоративного управления», являющиеся основным документом в области международных стандартов корпоративного управления и касающиеся пяти областей.

Права акционеров – структура корпоративного управления должна защищать права акционеров.

Равное отношение к акционерам:

- структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных инвесторов;

- у всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Роль заинтересованных лиц – структура корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц, поощрять их активное сотрудничество с компанией по созданию рабочих мест, повышению благосостояния и финансовой стабильности предприятия.

Раскрытие информации и прозрачность – структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное предоставление информации по всем существенным вопросам, касающимся компании, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

Обязанности совета директоров – структура корпоративного управления должна обеспечивать:

- структуру управления компанией;
- эффективный контроль над деятельностью администрации со стороны совета директоров;
- подотчетность совета директоров акционерам [36].

Кодекс корпоративного поведения (ККП) – это документ, который описывает правила поведения между собственниками, менеджерами и акционерами.

В настоящее время в большинстве развитых стран действуют кодексы КУ, разработанные по инициативе негосударственных профессиональных объединений. Помимо кодексов, определяющих общие стандарты корпоративного управления, в мировой практике существует ряд стандартов, разработанных для различных сторон, участвующих в корпоративном управлении, например для менеджмента организации, комитетов при совете директоров и т.д. Разработанные кодексы не носят характер законодательных актов и имеют исключительно рекомендательную основу, но отказ от следования нормам КУ может нанести ущерб имиджу организации и стать причиной ухудшения экономического положения [12, с.48].

Кодекс корпоративного поведения (ККП) рассматривается как:

- инструмент по повышению имиджа организации;
- средство увеличения инвестиционной привлекательности;
- инструмент, облегчающий разрешение споров.

ФКЦБ России основывается на том, что ККП представляет собой новый тип документа – не закон и не нормативный акт, а свод рекомендаций для добровольного соблюдения с обязательным раскрытием информации о степени такого соблюдения или несоблюдения [12, с.41].

Ситуация с внедрением ККП в России следующая: 50% организаций знают о существовании кодекса, 40% организаций имеют независимых директоров, 35% организаций выполняют обязательства по выплате дивидендов в установленный срок, 20% готовят отчетность в соответствии с Международной системой финансовой отчетности (МСФО) [4, с.156].

Для организаций, расширяющих свой бизнес, необходимо придерживаться определенных стандартов корпоративного управления. В мировой практике наблюдается переход от закрытости бизнеса и непонятности его построения для контрагентов к цивилизованным методам работы.

В настоящее время одним из основных условий получения необходимых финансовых средств для развития бизнеса является ее информационная открытость. Как показывает мировой опыт, инвесторы все больше внимания уделяют качеству корпоративного управления и готовы инвестировать в те компании, уровень раскрытия информации которых отвечает самым высоким стандартам мировой практики.

Эксперты приходят к выводу о том, что непрозрачность бизнеса увеличивает риски вложений в компанию, отталкивает инвесторов и при этом понижает капитализацию компании. В 2015 г. компания Ernst & Young провела исследование, в ходе которого были опрошены 130 инвесторов, которые управляют крупными портфелями по всему миру. Результаты опроса показали, что все инвесторы хотят иметь как можно больше

информации о компании и, принимая решение об инвестировании в бизнес, в первую очередь обращают внимание на его информационную прозрачность [13, с.47].

Общие критерии оценки информационной прозрачности бизнеса пока не выработаны. В России ведущее рейтинговое агентство Standard & Poor's начиная с 2002 г. регулярно проводит исследование информационной прозрачности российских компаний. Например, в исследовании 2015 г. анализируется 108 аспектов раскрытия информации, которые подразделяются на три блока: структура собственности и отношения с инвесторами, финансовая и операционная информация, структура и методы работы совета директоров и руководства компании [11, с.78]. Анализируется информация годовых отчетов, корпоративных интернет-сайтов и отчетности, которая представляется в органы государственного регулирования. По результатам исследования рассчитывается индекс транспарентности (открытости, общедоступности и гласности информации). Результаты многочисленных исследований и практика бизнеса подтверждают, что уровень раскрытия информации напрямую влияет на капитализацию бизнеса. Повысить прозрачность компании можно с помощью внутренних проектов, требующих существенных временных и финансовых затрат. В качестве основных параметров могут использоваться различные показатели: стоимость компании, ставка дисконтирования, стоимость собственного и заемного капитала, стоимость компании на объем продаж.

Информационная прозрачность является важнейшей характеристикой любой компании для инвесторов, необходимым условием выгодного привлечения капитала и обеспечения роста ее стоимости. Наряду с опросами существуют эконометрические исследования, результаты которых подтверждают, что раскрытие информации и прозрачность компании понижают средневзвешенную стоимость капитала для инвесторов. Все это свидетельствует о том, что компании, которым необходимы финансовые средства для расширения бизнеса, должны уделять раскрытию информации

должное внимание и уровень открытости бизнеса является одним из ключевых факторов привлечения инвесторов. Проблема завоевания доверия инвесторов постепенно осознается менеджерами российских предприятий как необходимое условие продвижения и поддержания ведущих позиций на рынке. Забота о репутации компаний и информационная прозрачность бизнеса необходимы для привлечения, как партнеров, так и инвесторов.

В мировой практике для обеспечения объективности и взвешенности принимаемых советом директоров решений получил распространение институт независимых директоров. Под ним понимаются профессионалы с безупречной репутацией, которые представляют интересы акционеров, не будучи при этом связанными с заинтересованными группами.

В кодексе приведены критерии независимости членов совета директоров, причем указано, что независимый директор сохраняет свой статус в течение семилетнего срока исполнения обязанностей в обществе. Подчеркнем, что в законодательных документах не содержится требований к количеству независимых директоров в совете директоров. Каждая компания решает это самостоятельно. Например, в 2014 г. в ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» независимыми были четверо из семи членов совета директоров, а в ОАО «Сибнефть» и «Связьинвест» - трое из девяти. Большинство российских компаний вообще не имеют таких директоров. В последнюю очередь это объясняется тем, что найти члена СД, который полностью бы соответствовал требованиям, предъявляемым к независимому директору, достаточно трудно [17, с.72].

Таким образом, институт независимого директора призван выступать в роли арбитра при рассмотрении конфликтных корпоративных ситуаций, выполнять роль стратега при определении политики корпорации на будущее и являться противовесом исполнительным органам власти.

1.3 Организационная структура управления корпорацией

Рассмотрим структуру, содержание и функции органов управления, исполнительных органов, а также органов, не участвующих в управлении корпорацией.

Прежде всего, необходимо коснуться вопросов компетенции общего собрания акционеров, определения правового статуса, порядка формирования и работы совета директоров корпорации, полномочий и ответственности его членов.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления акционерной корпорации. Рассмотрим вопросы, относящиеся к компетенции общего собрания акционеров:

- определение количественного состава совета директоров, избрание его членов и указание условий, при которых досрочно прекращаются их полномочия;
- образование исполнительного органа;
- избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) с оговоркой о досрочном прекращении их полномочий;
- избрание членов счетной комиссии с оговоркой о досрочном прекращении их полномочий;
- утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов корпорации;
- определение порядка ведения общего собрания акционеров;
- внесение изменений и дополнений в устав;
- реорганизация, ликвидация, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- увеличение уставного капитала;
- утверждение аудитора;

- выплата дивидендов;
- решение иных вопросов предусмотренных законом [5, с.132].

Вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества и совету директоров.

Совет директоров является коллегиальным органом управления и осуществляет общее руководство деятельностью акционерного общества в пределах своей компетенции, которая определяется Федеральным законом «Об акционерных обществах», уставом общества. Основными задачами совета директоров являются: разработка и реализация политики, обеспечивающей динамичное развитие корпорации, повышение ее устойчивости и увеличение прибыльности. Важной задачей совета директоров является также выработка оптимальных методов работы, распространение передового опыта и совершенствование организации управления, обеспечение эффективности корпоративных отношений [6, с.213].

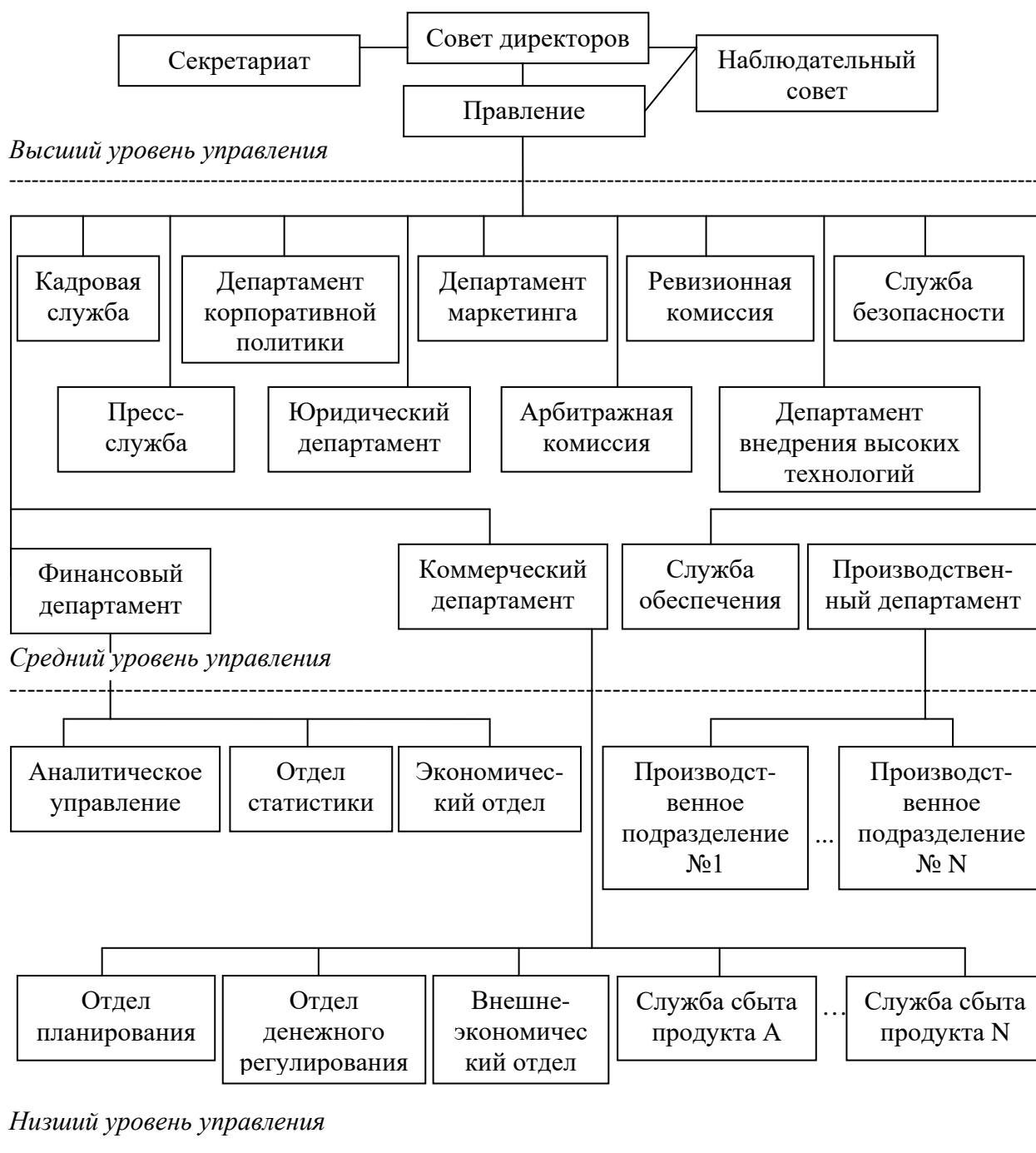
Исполнительные органы. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) общества и общему собранию акционеров. Правление, дирекция действуют на основании устава, а также утверждаемого общим собранием акционеров положения, регламента, в котором устанавливаются сроки и порядок созыва, и проведение его заседаний, а также порядок принятия решений [4, с.145].

Счетная комиссия создается в обществе с числом акционеров (владельцев голосующих акций) общества более ста. В функции счетной комиссии входит:

- проверка полномочий и регистрация лиц, участвующих в общем собрании акционеров;
- определение кворума общего собрания акционеров;
- разъяснение вопросов, возникающих в связи с реализацией акционерами (их представителями) права голоса на общем собрании;
- разъяснение порядка голосования по вопросам, выносимым на голосование;
- обеспечение установленного порядка голосования и прав акционеров на участие в голосовании;
- подсчет голосов и подведение итогов голосования;
- составление протокола об итогах голосования;
- передача в архив бюллетеней для голосования [5, с. 143].

Ревизионная комиссия избирается общим собранием акционеров в соответствии с уставом общества для осуществления контроля над финансово-хозяйственной деятельностью. Компетенция ревизионной комиссии определяется Федеральным законом «Об акционерных обществах» и уставом. Порядок деятельности ревизионной комиссии определяется внутренним документом, утверждаемым общим собранием акционеров, - положением о ревизионной комиссии.

В целях обеспечения стабильного положения корпорации, ее организационная структура управления должна максимально отвечать поставленным целям и быть в наибольшей степени приспособлена к условиям внешней среды. Типовая организационная структура управления корпорации представлена на рисунке 2.



Источник: Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие. 2013. С.147.

Рисунок 2 – Пример организационной структуры управления корпорации

Многообразие организационных форм интеграции и их специфика, связанная с целями и условиями функционирования, обуславливает различия в структурном построении корпораций. В экономической литературе описываются наиболее распространенные формы корпоративных объединений, как картель, корнер, синдикат, трест, концерн, консорциум,

ФПГ, конгломерат, холдинг, союз, ассоциация, франчайза, пул, стратегический альянс. Охарактеризуем некоторые из них.

Картель – объединение фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности компании, соглашение о ценах, рынках сбыта, объемах производства и сбыта, об ассортименте, обмене патентами, условиями найма рабочей силы и т.д. В первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции. Характерным признаком картелей является их формирование на однородных рынках, ориентация на массовое производство и сбыт стандартизированных товаров, например сырья.

Картель – одна из основных форм соглашений о монополизации рынков, в отличие от концернов, трестов и синдикатов, непосредственно не затрагивающая производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в союз предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условия сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене партнерами.

Корнер – форма корпоративных объединений с целью переброски, аккумуляирования, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара. Соединенный капитал используется для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их либо завладеть контрольным пакетом акций [29, с.67].

Синдикат – объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, в целях организации и формирования единой сбытовой сети (склады, транспортные средства, оптовая и розничная сеть, реклама). Главная цель создания синдиката – решение вопросов сбыта. В данной форме объединения могут использоваться элементы экономических отношений, свойственные картелям. Отличительной особенностью синдиката является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли

промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли [15, с.7].

Трест – объединение предприятий, фирм, в рамках которого участники, вошедшие в его состав, теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность, руководствуются в своей деятельности решениями управляющего центра.

Трест представляет собой самую жесткую форму интеграции. В отличие от картелей и синдикатов тресты объединяют все виды хозяйственной деятельности предприятий-участников. В сравнении с картелем и синдикатом, в тресте отмечается более высокая концентрация капитала, что обеспечивает достаточный уровень конкурентоспособности и получение более высокой прибыли участниками [6, с.138].

Концерн – добровольное объединение предприятий и ресурсов, функционирующее на постоянной основе, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации, как управленческих функций, так и функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий [5, с.117].

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели [5, с.123].

Преобразование гражданского и налогового законодательства, развитие гражданского оборота обусловили появление на рынке объединений юридических лиц — холдинговых компаний или, другими словами, холдингов.

Холдинговые компании играют всё более заметную роль в развитии российской экономики. Их налоговые платежи превышают 60% в общем объёме поступлений федеральных налогов и сборов [27].

Существует огромное количество определений понятия «холдинг». Для того, чтобы дать более точное определение, в таблице 2 рассмотрим различные трактовки понятия «холдинг».

Таблица 2 – Определения понятия «холдинг»

№ п/п	Автор	Определение	Источник
1.	Г.Гутман и Г.Дугалл	Корпорация, которая владеет пакетом акций другой корпорации, дающим право голоса, достаточным для того, чтобы иметь над нею деловой контроль.	Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. М.: ВолтерсКлувер, 2015. С.5
2.	Симонова Е.В.	Предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других (дочерних) предприятий.	Симонова Е.В. Холдинговая модель организации бизнеса в современных условиях / Симонова Е.В., Яндиев А.Т. // Территория науки. 2013. № 2. С. 209.
3.	Шиткина И.С.	Совокупность взаимосвязанных участников (хозяйствующих субъектов), осуществляющих совместную деятельность.	Шиткина И. С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты. М.: Городец-издат, 2003.
4.	Петухов В.А.	Сложная хозяйственная структура типа корпорации.	Петухов В. А. Некоторые вопросы административно-правового регулирования организации и деятельности корпораций в России // Право и экономика. 2010. № 4.
5.	Орехов С.А.	Акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одной или нескольких корпораций, управляющая или контролирующая их деятельность и определяющая общую стратегию развития	Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие. 2013. С.126

Холдинг – это форма предпринимательского объединения, представляющая собой группу организаций (участников), основанная 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, будучи центром холдингового объединения, в силу владения преобладающими долями участия в уставном капитале договора или иных обстоятельств прямо или косвенно (через третьих лиц) оказывает определяющее влияние на принятие решений другими участниками группы. Схема типовой организационной структуры холдинга изображена на рисунке 3.



Источник: Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие. 2013. С.126.

Рисунок 3 – Типовая организационная структура холдинга

Различают два вида холдинга: чистый и смешанный. Чистый холдинг осуществляет управление и контроль путем консолидации пакетов акций в рамках одной компании. Смешанный холдинг создается путем формирования промышленными и иными компаниями дочерних структур или поглощения ими других компаний. Кроме управленческой и контрольной функций

смешанный холдинг предполагает ведение предпринимательской деятельности.

Основное преимущество холдинговых компаний заключается в повышении конкурентоспособности группы взаимосвязанных предприятий. Это становится возможным, прежде всего, за счет концентрации и быстрой мобилизации значительных ресурсов на необходимых направлениях и оптимизации использования привлеченных капиталов для всей группы предприятий. В деятельности холдинговой структуры одновременно участвует множество промышленных, научных, строительных, торговых, проектно-технологических, транспортных, финансовых организаций. Среди других преимуществ образования холдингов можно выделить:

- концентрацию производства, позволяющую получить максимальную отдачу на вложенный капитал;
- устранение конкуренции и подчинение предприятий группы единым стратегическим целям;
- обеспечение контроля над ценами на конечную продукцию;
- объединение интеллектуального потенциала и технических возможностей;
- снижение суммарных издержек производства;
- минимизацию уровня предпринимательских рисков;
- обеспечение эффективного управления структурой [19, с.210].

Эффективное управление холдингом осуществляется посредством владения им контрольной долей капитала. Важной задачей управления становится минимизация затрат инвестора на контрольный пакет акций и обеспечение при этом контроля над управлением организацией. Чем больше уровней собственности, тем сложнее организация управления и структура собственности [8, с.117].

Глава 2. Холдинг как система корпоративного менеджмента

2.1 Интегрированная система холдинга

Российский горно-металлургический холдинг, крупнейший производитель меди, цинка, угля и драгоценных металлов в стране.

Помимо этого, предприятия УГМК производят свинец, селен, теллур, медный и никелевый купорос, другие виды попутной продукции.

В состав УГМК входит более 40 предприятий в России и за рубежом (приложение 1). Штаб-квартира компании располагается в городе Верхняя Пышма (Свердловская область). Управлением ключевыми активами УГМК занимается ООО «УГМК-Холдинг».

Консолидированная выручка группы УГМК по МФСО за 2015 год составила \$5,1 млрд. Ежегодно компания инвестирует в своё развитие до 60 млрд. рублей [37].

Краткие сведения:

- компания основана в 1999 году;
- крупнейший производитель меди в РФ;
- штаб-квартира – г. Верхняя Пышма (Свердловская область);
- основа компании – замкнутая технологическая цепочка по меди: от добычи сырья до производства готовой продукции на основе меди и ее сплавов (медная катанка, прокат, кабельно-проводниковые изделия, теплообменники);
- помимо меди занимает прочные позиции на рынке цинка, свинца и драгоценных металлов;
- в составе УГМК – вторая по размерам в России угольная компания «Кузбассразрезуголь» с объемом добычи 45 млн. тонн угля в год;
- 80 тысяч сотрудников;

- 41 год – средний возраст персонала;
- 568 млрд. рублей – совокупный годовой оборот всех предприятий компании;
- до 60 млрд. рублей – ежегодные инвестиции в развитие производства;
- 3,5 млрд. рублей в год – инвестиции в природоохранные мероприятия;
- 5,5 млрд. рублей – ежегодный объем финансирования социальных программ и программ по развитию территорий [37].

В состав холдинга входят различные предприятия Свердловской, Челябинской, Томской, Кемеровской, Оренбургской, Курганской, Кировской, Владимирской областей, Карачаево-Черкесской Республики, Республики Башкортостан и других субъектов Российской Федерации.

Кроме того, компании принадлежат пакеты акций французского холдинга по обработке цветных металлов Gindre, сербского «Завода медных труб» в г. Майданпек, чешской авиастроительной компании «Эйркрафт индастриз».

Крупнейшими предприятиями УГМК являются: «Уралэлектромедь», Гайский и Учалинский горно-обогатительные комбинаты, «Башкирская медь», Среднеуральский медеплавильный завод (СУМЗ), «Святогор», Медногорский медно-серный комбинат, Челябинский цинковый завод, завод «Электроцинк», предприятия обработки цветных металлов (УГМК-ОЦМ) и кабельные заводы (холдинг «Кабельный альянс»), Шадринский автоагрегатный завод (ШААЗ) и другие.

Ключевые активы холдинга сосредоточены в горнодобывающей отрасли, цветной металлургии, черной металлургии, угледобыче и машиностроении.

Основные виды производственно-хозяйственной деятельности УГМК:

- добыча и переработка медного сырья и производство медных катодов;

- производство продукции повышенной степени готовности из меди и других цветных металлов: медная катанка, кабельная продукция, медные порошки, изделия из медных порошков, прокат цветных металлов, радиаторы и др.;
- извлечение содержащихся в медном сырье металлов: производство золота и серебра в слитках банковской чистоты, производство селена и теллура;
- производство химической продукции: кислота серная, медный купорос, никель серноокислый;
- добыча и переработка цинкового сырья, производство цинка и продукции на основе цинка;
- услуги по цинкованию металлоконструкций;
- переработка вторичного свинецсодержащего сырья, производство свинца и свинцовых сплавов;
- производство продукции стройиндустрии: кирпич, щебень и т.д [37].

Виды готовой продукции УГМК:

- катоды медные;
- продукция из цветных металлов: катанка медная, проволока медная, порошок медный электролитический, изделия из порошка, прокат цветных металлов;
- драгоценные металлы: золото в слитках, серебро в слитках, концентрат металлов платиновой группы;
- химическая продукция: кислота серная, купорос медный, никель серноокислый;
- металлы: цинк в чушках, свинец в чушках, селен технический, теллур технический, цинк-алюминиевые сплавы, сплавы свинцовые, бронза, латунь, окись цинка;

- продукция для машиностроения: радиаторы, отопители, домкраты;
- электротехническая продукция: кабели, провода, шнуры;
- продукция стройиндустрии: кирпич, щебень, керамическая плитка [37].

Система экологического менеджмента.

Основной задачей Управления экологической безопасности ООО «УГМК-Холдинг» является оказание предприятиям УГМК консультативной помощи по разработке, внедрению и сопровождению систем менеджмента в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001:2008, 14001:2004 и OHSAS 18001:2007.

Интегрированная система менеджмента включает в себя систему менеджмента качества, а также систему экологического менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. Обе системы соответствуют требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, 14001:2004 и OHSAS 18001:2007.

Созданная интегрированная система менеджмента стала действенным инструментом улучшения деятельности предприятий холдинга. В частности, внедрение системы менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний позволило перейти к методам активного воздействия на ситуацию в области охраны здоровья и безопасности персонала, к оценке рисков и управлению ими [37].

2.2 Стратегическая база компании

Стратегия компании заключается в максимальном раскрытии потенциала действующих бизнес-активов и поддержании конкурентоспособности, как глобального игрока на рынке цветных металлов и угля.

Основу и стратегическую базу УГМК составляют активы по добыче цветных металлов и угля. Они формируют значительную часть EBITDA (аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений) и добавленной стоимости, создаваемой компанией (приложение 2).

Объединяя горнодобывающие и перерабатывающие предприятия, УГМК исторически располагает мощной металлургической базой по производству цветных металлов. Именно ее существование позволяет максимально раскрывать потенциал и стоимость обрабатываемых месторождений цветных металлов.

Качество и себестоимость добываемых руд позволяют УГМК оставаться конкурентоспособным участником мирового рынка цветных металлов и угля, а принцип вертикальной интеграции, положенный в основу металлургического сектора, дает возможность гибко реагировать на любые изменения рынка и обеспечивать устойчивое развитие даже в условиях кризиса.

Стратегическим приоритетом компании является поддержание и развитие горнодобывающих активов. По производству цветных металлов основными задачами являются: непрерывное воспроизводство минерально-сырьевой базы и повышение степени извлечения металлов из руд, что оказывает прямое влияние на себестоимость производства металлов в концентрате. По углю: концентрация на наиболее рентабельных активах и максимально возможном обогащении добытого угля, что позволяет повысить стоимость продукции и сократить удельные транспортные издержки при экспорте.

Стратегическими задачами металлургического сектора как ключевого элемента раскрытия стоимости в цветной металлургии являются: максимальное доизвлечение цветных металлов из отходов металлургии (шлаки, пыли, кеки), снижение себестоимости плавильных и

рафинировочных переделов, что позволяет повышать конкурентоспособность компании на мировых рынках.

ООО «УГМК-Холдинг» - одна из самых диверсифицированных компаний в России. Основной производственный костяк составляет горно-металлургическое производство. При этом холдинг успешно реализует и другие направления бизнеса.

Научный потенциал.

Предприятием научной базы компании является ОАО «Уралмеханобр». Основное направление деятельности — комплексное проектирование строительства и реконструкции обогатительных, горных, металлургических предприятий. В настоящее время ОАО «Уралмеханобр» эффективно сотрудничает с крупнейшими горно-металлургическими и машиностроительными компаниями России, стран СНГ, Бельгии, Китая, Анголы, Южной Кореи, Австралии, а также активно взаимодействует с университетами, отраслевыми НИИ и институтами Российской Академии Наук.

Принадлежащий компании Научно-исследовательский проектно-конструкторский и технологический кабельный институт с опытным производством ПАО «НИКИ» (г. Томск) является единственным в Сибири научно-техническим центром кабельной отрасли. Современная испытательная база с уникальными установками, имитирующими условия эксплуатации, позволяет проводить исследования и сертификационные испытания кабелей и кабельных материалов на соответствие российским и мировым стандартам, разрабатывать и производить кабельную продукцию.

Образование.

Компания занимается подготовкой высококвалифицированных кадров для предприятий компании. Технический университет УГМК — это отраслевой ВУЗ, в стенах которого проходят первичную подготовку, а также курсы повышения квалификации рабочие, инженерные и руководящие кадры всех уровней для промышленных предприятий. В 2016 году он получил

государственную аккредитацию. Это позволит выдавать выпускникам дипломы государственного образца и обеспечит студентам, поступающим в ВУЗ со школьной скамьи, отсрочку от армии.

Машиностроение.

В компанию входят два завода, выпускающие радиаторы для автомобильных двигателей и другие автомобильные агрегаты: «Шадринский автоагрегатный завод» (г. Шадринск, Курганская обл.) и ООО «Оренбургский радиатор».

Номенклатура продукции данных предприятий составляет более 150 наименований. В настоящее время ШААЗ выпускает алюминиевые теплообменники для ОАО «КАМАЗ», АЗ «Урал», ОАО «МАЗ», автомобильных и автобусных заводов «Группы ГАЗ». Для всех отечественных автозаводов ОАО «ШААЗ» является поставщиком оригинальных деталей первого уровня. Кроме того, на предприятии занимаются модернизацией маневровых тепловозов.

Самолетостроение.

Компания занимается и авиастроением. В 2008 холдинг приобрел пакет акций чешской авиастроительной компании «Эйркрафт Индастрис» (Aircraft Industries), выпускающей малые транспортные самолеты L 410.

Самолеты сертифицированы для эксплуатации в РФ, странах СНГ, Евросоюзе и практически по всему миру. В настоящее время самолеты чешского производства успешно эксплуатируются в Словакии, Болгарии, Эстонии, Алжире, Французской Гвиане, Казахстане, Джибути, Непале.

Строительство и девелопмент.

Одним из таких направлений является строительство. В этой сфере работают предприятия, обеспечивающие полный инвестиционно-строительный цикл от выпуска строительной продукции до разработки проектной документации, строительства и реализации объектов на рынке.

Помимо промышленных объектов на счету строительного дивизиона УГМК строительство пятизвездочного отеля, «Хайятт Ридженси Екатеринбург», «Башни Исеть», жилых и деловых комплексов в Екатеринбурге, других городах России.

Здравоохранение.

В сентябре 2009 г. открыта многопрофильная клиника, работающая по лучшим европейским стандартам лечения, сервиса и учета интересов пациента. Ежегодно в клинику обращается более 170 тысяч человек.

С декабря 2010 года в структуре клиники открылась детская поликлиника. На сегодняшний день она укомплектована самым высокотехнологичным оборудованием. С момента своего открытия «УГМК-Здоровье» постоянно развивается.

В 2010 г. открыт центр тибетской медицины, в 2012 г. введен в эксплуатацию медицинский модульный центр, оснащенный самым современным аппаратом магниторезонансной томографии, в 2013 г. открыта стоматологическая поликлиника, создана сеть аптечных пунктов.

Энергоснабжение.

С целью обеспечения бесперебойного энергоснабжения предприятий холдинга создана «Энергопромышленная компания». Она занимает одно из лидирующих мест в рейтинге сбытовых компаний России. Клиентами компании являются АО «Уралэлектромедь», «Надеждинский металлургический завод», ОАО «Среднеуральский медеплавильный завод», ОАО «Невьянский цементник», ОАО «Уралкалий», ОАО «Богословское рудоуправление», ОАО «Святогор» и другие.

Телекоммуникационный комплекс.

«УГМК-Телеком» — крупный оператор современных услуг связи, работающий на рынке телекоммуникаций, более чем в 20 населенных пунктах Урала, Сибири, Башкирии и Центральной России. Приоритетные направления деятельности компании — Интернет, IP-телефония и кабельное телевидение. «УГМК-Телеком» предоставляет услуги частным и

корпоративным клиентам, в том числе — строит корпоративные сети для предприятий УГМК-Холдинга. Дочерней компанией «УГМК-Телеком» в Кемеровской области является ООО «Кузбассвязьуголь».

Банковские услуги.

Интересы компании представлены и в банковском бизнесе. ООО КБ «Кольцо Урала» занимает третье в Свердловской области место по объему привлеченных вкладов и по числу выданных кредитов населению.

Банк «Кольцо Урала» сегодня — это 43 офиса, успешно работающих в 30 городах и поселках России, собственная банкоматная сеть представлена около 200 устройствами. Офисы банка работают в Свердловской, Челябинской, Курганской, Кемеровской, Оренбургской, Тюменской областях, Республике Башкортостан.

Страхование.

Еще одно направление деятельности — обязательное медицинское страхование граждан. В штате компании ООО СМК «УГМК — Медицина» высококвалифицированный и опытный персонал. Контроль качества медицинской помощи осуществляется врачами-экспертами высшей квалификационной категории, среди которых один доктор и 12 кандидатов медицинских наук. На сегодняшний момент компания заключила договоры на обслуживание по обязательному медицинскому страхованию более чем с 200 лечебно-профилактическими учреждениями Свердловской области. Общее количество застрахованных по ОМС на 1 июня 2016 года составило 648 тыс. человек, в том числе около 9 тыс. в других субъектах Российской Федерации.

Пенсионный фонд.

УГМК активно сотрудничает с АО НПФ «УГМК-Перспектива», осуществляющим обязательное пенсионное страхование и профессиональное пенсионное обеспечение, а также предоставляющим дополнительное пенсионное обеспечение. Рейтинговым агентством RAEX фонду присвоен рейтинг надёжности А+ (очень высокий уровень надёжности).

Черная металлургия.

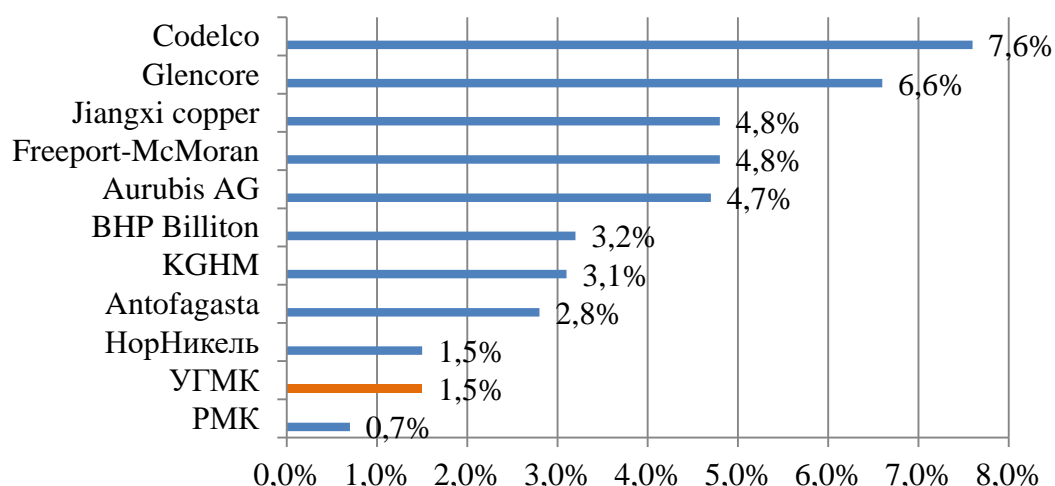
В чёрной металлургии предприятиями-партнёрами УГМК являются «Надеждинский металлургический завод» (г.Серов) и завод «Электросталь Тюмени». Предприятия производят широкую номенклатуру сортового и калиброванного проката, которая поставляется российским и зарубежным предприятиям автомобильной, электротехнической, авиационной, машиностроительной и других отраслей промышленности.

Агропромышленный комплекс.

Партнёрами УГМК выступают агропромышленные предприятия, выпускающие молочные и кисломолочные продукты (торговая марка «Здорово!»); свежие овощи открытого и закрытого грунта (торговая марка «Мистер Грин»); замороженные овощи (торговая марка «Мистер Грин»); мука всех сортов, крупа манная, отруби, зерноотходы.

2.3 Конкуренентоспособность деятельности компании

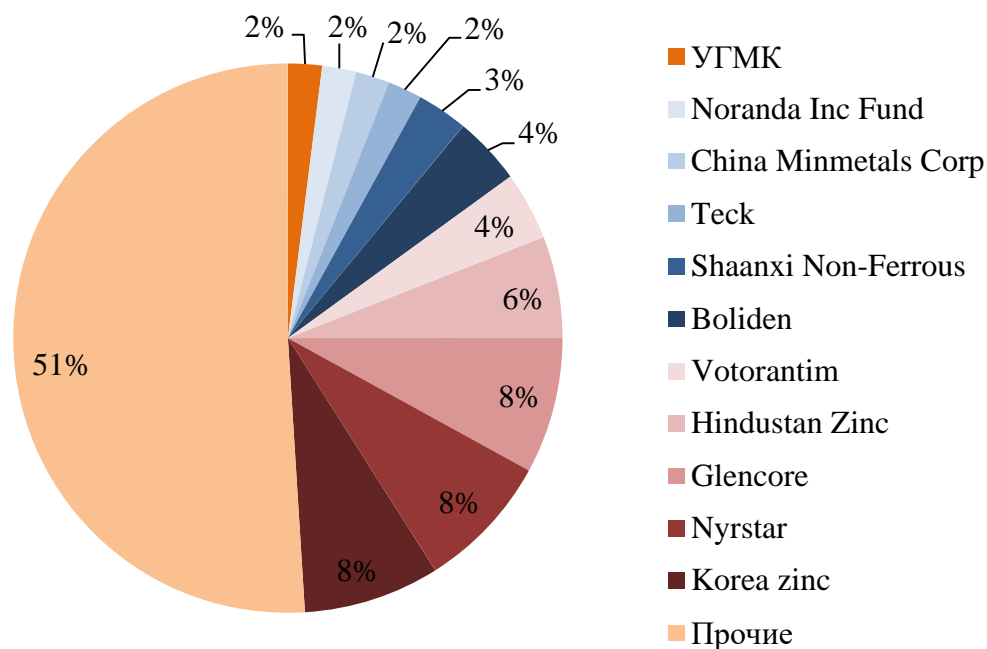
По производству меди УГМК на мировом уровне занимает 10 место среди других крупных производителей, его доля равна 1,5 % (рисунок 4).



Источник: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ugmk.com/>

Рисунок 4 – Доля УГМК в мировом производстве меди (по состоянию на 1 января 2016 г., в %)

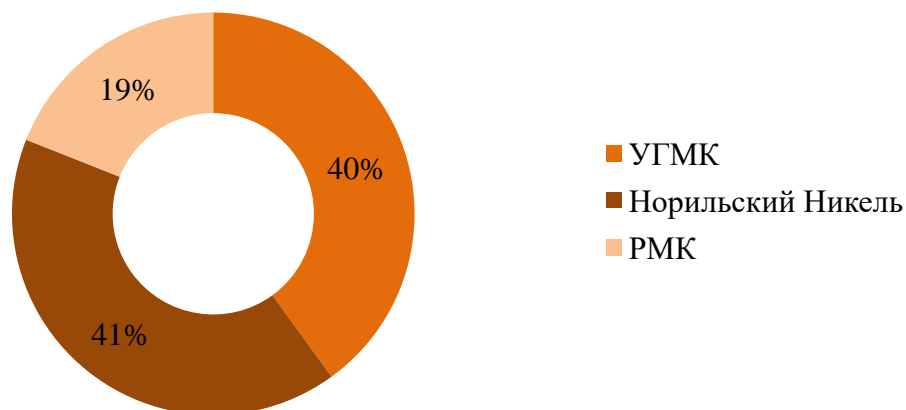
В производстве цинка УГМК занимает 6 место на мировом уровне, его доля равна 2% (рисунок 5).



Источник: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ugmk.com/>

Рисунок 5 – Доля УГМК в мировом производстве цинка (по состоянию на 1 января 2016 г., в %)

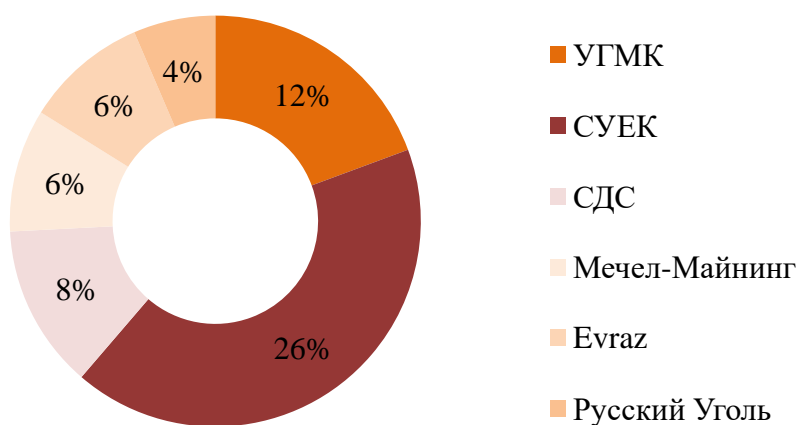
По объемам производства меди в России УГМК находится на втором месте, его доля составляет 40% (рисунок 6). По объемам производства цинка в России компания УГМК находится на 1 месте.



Источник: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ugmk.com/>

Рисунок 6 – Доля УГМК по объемам производства меди в России (по состоянию на 1 января 2016 г., в %)

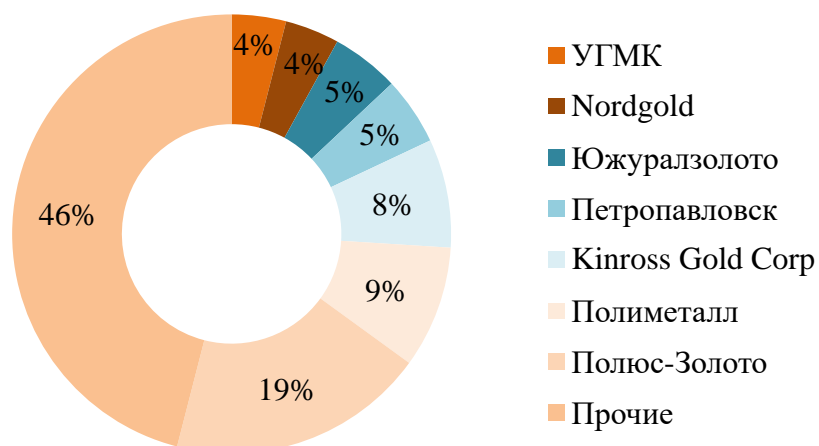
В составе УГМК – вторая по размерам в России угольная компания «Кузбассразрезуголь» с объемом добычи 45 млн. тонн угля в год. УГМК по объемам производства угля в России занимает 2 место и его доля составляет 12% (рисунок 7).



Источник: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ugmk.com/>

Рисунок 7 – Доля УГМК по объемам производства угля в России (по состоянию на 1 января 2016 г., в %)

Один из видов производственно-хозяйственной деятельности УГМК это производство золота и серебра в слитках банковской чистоты. По объемам производства золота в России УГМК находится на шестом месте и его доля составляет 4 % (рисунок 8).



Источник: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ugmk.com/>

Рисунок 8 – Доля УГМК по объемам производства золота в России (по состоянию на 1 января 2016 г., в %)

Глава 3. Корпоративное управление на примере ООО «УГМК-Холдинг»

3.1 Характеристика корпоративного управления ООО «УГМК-Холдинг»

Корпоративным центром холдинга (головной компанией) является общество с ограниченной ответственностью.

Участие головной компании в управлении своими дочерними и зависимыми обществами организовано следующим образом: построена многоуровневая система корпоративного менеджмента, которая предполагает последовательное взаимодействие всех органов управления холдинга — от общего собрания акционеров материнской компании до исполнительных органов дочерних и зависимых обществ. Такая система позволяет головной компании эффективно координировать деятельность всех предприятий, обеспечивая при этом интересы всех заинтересованных сторон.

В компании действует программа стратегического развития, которая призвана улучшать и совершенствовать корпоративную структуру, чтобы соответствовать международным требованиям. УГМК — это динамично развивающаяся структура, основанная на принципах финансовой прозрачности и информационной открытости. Международный независимый аудитор KPMG ежегодно проводит аудит группы предприятий УГМК. Эта работа является необходимым условием выхода на внешние рынки заимствования в статусе открытой, цивилизованной, понятной, платежеспособной компании. В компании идут работы по введению международных стандартов финансового учета и отчетности, которые позволят любым заинтересованным сторонам анализировать отчетность предприятия и делать выводы о состоянии дел. В этом смысле МСФО является универсальным «языком», позволяющим участникам рынка капитала разных стран общаться между собой.

Для эффективного функционирования компании важным является создание заинтересованности в соединении усилий предприятий по добыче цветных металлов и угля, их переработке и сбыту в целях экономии на издержках производства и на базе внедрения новых технологий. Одной из форм обеспечения такой взаимной заинтересованности является образование вертикально интегрированных компаний в форме акционерных обществ или товариществ с подключением предприятий, транспорта и продуктообеспечения.

Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям технической политики, использовать наиболее эффективно систему взаиморасчетов, в том числе за счет применения расчетных цен, повысить конкурентоспособность российских производителей на внешнем рынке, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной и социальной инфраструктуры.

Интересы материнской компании в деятельности дочерних и зависимых обществ реализуются в разработке и реализации политики корпоративного менеджмента, которая включает в себя несколько направлений, таких как:

- формирование и контроль реализации стратегии развития дочерних и зависимых обществ;
- планирование и контроль финансовых результатов деятельности дочерних и зависимых обществ, в том числе определение направлений и контроль распределения прибыли дочерних и зависимых обществ;
- контроль финансово-хозяйственной деятельности дочерних предприятий, в том числе совершения сделок с активами дочерних и зависимых обществ;

- непрерывное повышение эффективности внутренних процессов дочерних и зависимых обществ в сфере управления бизнесом;
- обеспечение инвестиционной привлекательности и роста капитализации;
- формирование и реализация кадровой политики дочерних и зависимых обществ.

Одним из наиболее эффективных механизмов корпоративного менеджмента в холдинге является увеличение полномочий советов директоров дочерних и зависимых обществ, где подавляющее большинство членов составляют представители материнской компании.

Другим механизмом корпоративного управления материнской компании в отношении дочерних и зависимых обществ является избрание своих представителей в состав ревизионных комиссий дочерних и зависимых обществ, а также расширение сферы проверок их финансово-хозяйственной деятельности.

Для реализации целей и задач корпоративного управления головной компании по отношению к дочерним и зависимым обществам часто происходит перепроектирование их организационных структур, которое подразумевает перераспределение и регламентацию полномочий и ответственности должностных лиц в рамках осуществления корпоративного управления, оптимизацию бизнес-процессов корпоративного взаимодействия.

Механизмы корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами реализованы в нескольких бизнес-процессах корпоративного управления.

В 2002 г. советом директоров ООО «УГМК-Холдинг» был принят Порядок взаимодействия с хозяйственными обществами, акциями (долями), которыми владеет ООО «УГМК-Холдинг», и в том же году советами директоров дочерних и зависимых обществ ООО «УГМК-Холдинг» принято решение о внедрении системы корпоративного управления, утвержден

Порядок взаимодействия дочерних и зависимых обществ с организациями, в которых они участвуют (то есть «внучками» холдинга). И тот, и другой Порядок описывают фактически четыре группы бизнес-процессов корпоративного управления дочерних и зависимых обществ (ДЗО):

1. участие в общих собраниях акционеров ДЗО:

- формирование предложений в повестку дня годового общего собрания акционеров;
- формирование, утверждение и выдвижение кандидатур в совет директоров, ревизионную комиссию, кандидатуры аудитора;
- участие представителей в общих собраниях акционеров (назначение, выдача доверенности, выдача поручений, контроль их деятельности);

2. участие в работе совета директоров ДЗО:

- планирование деятельности совета директоров;
- организация деятельности представителей Общества в совете директоров;
- контроль деятельности представителей материнской компании;

3. участие в работе ревизионной комиссии ДЗО):

- планирование деятельности ревизионной комиссии ДЗО;
- организация внеочередных ревизионных проверок ДЗО;
- организация деятельности представителей материнской компании в ревизионной комиссии;

4. формирование исполнительных органов ДЗО и контроль их деятельности:

- участие в избрании единоличного исполнительного органа ДЗО;

- организация и контроль деятельности единоличного исполнительного органа (заключение и досрочное прекращение трудового договора, назначение временно исполняющего обязанности генерального директора, подготовка отчетов генерального директора, привлечение к ответственности).

Данные бизнес-процессы корпоративного управления позволяют материнской компании эффективно участвовать в планировании, организации и контроле деятельности ДЗО. Посредством перечисленных корпоративных процедур осуществляется тщательно спланированное организационно-управленческое и экономическое взаимодействие компаний холдинга, продуманная кадровая политика обеспечивает баланс интересов всех участников корпоративного управления.

Отдельным направлением работы компании является создание субхолдингов в рамках УГМК. Количество предприятий постоянно увеличивается, и заниматься каждым из них по отдельности было бы неправильно. Поэтому в рамках компании идет консолидация по отдельным направлениям деятельности. Так, созданное в 2005 году ООО «УГМК-Сталь» осуществляет управление активами металлургического завода им. А. К. Серова, Богословского рудоуправления, заготовительной (сбор лома черных металлов) и сырьевой базы, то есть всем, что связано с черной металлургией. В эту же структуру входят предприятия, которые построены в Тюмени и Башкирии. Аналогичная ситуация в агропромышленном комплексе, где имеется несколько предприятий, расположенных в Свердловской, Оренбургской областях, в Башкортостане и других регионах России. В рамках агропромышленного холдинга ООО «УГМК-Агро» идет управление сельскохозяйственными активами. Как самостоятельный бизнес развивается и строительное направление. В 2008 году зарегистрирована компания по управлению производствами, связанными с обработкой цветных металлов — «УГМК-ОЦМ». Построение таких отраслевых управляющих компаний

продиктовано сегодняшним уровнем развития УГМК, степенью интеграции в различные сектора экономики, отработанной системой корпоративных и финансовых взаимоотношений между предприятиями одного сектора в рамках УГМК. Такие структурные преобразования, в результате которых руководители управляющих компаний отчитываются в рамках утвержденных бюджетов, с одной стороны, упрощают управление, а с другой — увеличивают эффективность.

Таким образом, система корпоративного управления в холдинге рассматривается в широком смысле, то есть как интеграционное взаимодействие всех субъектов корпоративных отношений. На сегодняшний день уровень корпоративного менеджмента компании в полной мере обеспечивает выполнение задач стратегического руководства предприятиями.

3.2 Перспективы корпоративного менеджмента в ООО «УГМК-Холдинг»

К числу наиболее проблемных аспектов можно отнести следующее:

- слабое раскрытие информации о кандидатах в состав совета директоров при их выдвижении;
- слабое раскрытие информации о членах совета директоров и высших менеджерах;
- явно недостаточное обеспечение работы членов совета директоров на основе ясных и прозрачных профессиональных стандартов и этических норм;
- медленное формирование систем внутреннего контроля и обеспечение важной роли совета директоров в ее функционировании;

- отсутствие критериев, процедур и регулярная оценка работы совета, его членов и высших менеджеров;
- отсутствие критериев, процедур и на их основе определение вознаграждения членов советов и высших менеджеров и раскрытие информации о вознаграждении;
- слабость процедур, регулирующих выявление и разрешение конфликтов интересов.

Общепризнанным важнейшим направлением улучшения деятельности советов считается повышение в нем доли неисполнительных, «независимых» директоров. Такие директора рассматриваются как ключевой фактор, снижающий риск инвесторов, связанный с деятельностью компании в целом, ее органов управления и контроля в частности.

В качестве других мер, повышающих надежность работы советов директоров и снижающих риски инвесторов, являются такие шаги, как ведение регулярной практики оценки эффективности работы советов директоров (реже – работы каждого члена совета в отдельности), обеспечение повышения квалификации членов советов и предоставление им возможностей для привлечения внешних экспертов за счет компании.

Оценка деятельности совета директоров и его комитетов проводится в целях определения степени эффективности работы совета директоров и его комитетов, соответствия их работы потребностям развития Общества, активизации работы совета директоров и выявление областей, в которых его деятельность может быть улучшена. Проведение оценки деятельности позволяет совету директоров:

- повысить роль совета директоров в достижении цели по успешному развитию Общества;
- определить оптимальность и сбалансированность структуры и состава совета директоров и его комитетов для решения стратегических целей и задач Общества;

- определить степень участия членов совета директоров в реализации стратегии Общества и достижении его основных целей;
- определить эффективность работы членов совета директоров (независимость, слаженность работы, личное участие);
- выявить факторы, снижающие эффективность работы совета директоров и его комитетов;
- выработать предложения по улучшению работы совета директоров и комитетов;
- определить потребность в повышении квалификации членов совета директоров и его комитетов и формировании индивидуальных программ обучения (тренингов).

Оценка деятельности совета директоров и комитетов должна проводиться на регулярной основе в рамках формализованной процедуры. Оценка должна проводиться ежегодно, по итогам работы за корпоративный год, в форме самооценки. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года нужно привлекать внешнюю организацию, отбираемую на конкурсной основе.

Самооценка деятельности совета директоров по итогам работы за корпоративный год проводится путем заполнения каждым членом совета директоров анкеты. Анкетирование членов совета директоров и членов комитетов проводится на анонимной основе.

В анкете для членов совета директоров содержатся вопросы, позволяющие выразить мнение относительно:

- состава, структуры и функций совета директоров;
- роли совета директоров в стратегическом планировании, контроле и управлении рисками;
- вклада комитетов и независимых директоров в работу совета директоров;

- роли председателя совета директоров;
- эффективности членов совета директоров;
- процедуры проведения заседаний совета директоров;
- информационного обеспечения деятельности совета директоров.

В анкете для членов комитетов совета директоров содержатся вопросы, позволяющие выразить мнение относительно:

- состава и функций комитета;
- роли председателя комитета;
- эффективности членов комитета;
- процедуры проведения заседаний комитета;
- информационного обеспечения деятельности комитета.

Результаты оценки каждого комитета совета директоров предварительно рассматриваются на очном заседании соответствующего комитета. Совет директоров рассматривает отчет о результатах оценки деятельности совета директоров и его комитетов на очном заседании. Члены совета директоров тщательно и конструктивно обсуждают результаты проведенной самооценки работы совета директоров, выявляют факторы, снижающие эффективность их деятельности и предлагают мероприятия, направленные на совершенствование практики работы совета директоров и его комитетов. По итогам обсуждения результатов оценки работы совета директоров председатель совета директоров организует разработку плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы совета директоров, который утверждается советом директоров.

В приложении 3 разработана анкета для самооценки работы совета директоров в корпоративном году. Соответствующая анкета должна быть разработана и для оценки эффективности работы членов комитетов.

Заключение

Таким образом, проанализировав общие методологические принципы корпоративного менеджмента и особенности управления холдингом, удалось прийти к следующим выводам.

1) В условиях развития рыночных отношений изменения коснулись не только организационной структуры предприятий, но и системы управления, что нашло свое отражение при образовании достаточно большого многообразия холдинговых компаний.

2) Анализ целей и принципов объединения холдинговых компаний, а также форм управления позволил выявить как достоинства, так и определенные недостатки, которые необходимо устранять в ходе проведения реформ, в том числе, с использованием зарубежного опыта и его адаптации к отечественным условиям.

3) Одним из важных недостатков холдинговых компаний в настоящее время может считаться стремление к максимальной централизации управленческой деятельности в материнской компании, в результате чего дочерние предприятия утрачивают необходимую степень самостоятельности своей деятельности, хотя и приобретают определенные преимущества.

4) Стремление к централизации обуславливается потребностью достижения большей устойчивости холдинговых компаний в условиях нестабильной внешней среды, но в этом случае они начинают утрачивать гибкость структуры и возможность оперативного реагирования на изменения среды, а это неизбежно влечет за собой снижение эффективности их деятельности, а также негативно влияет и на успешность дальнейшего проведения реформ.

5) В наибольшей степени повысить эффективность деятельности холдинг-компаний становится возможным не столько при усовершенствовании их организационного построения, но, прежде всего, при использовании современных методов экономического управления.

6) Эффективность деятельности холдинг-компании также может повышаться и при участии государства, которое должно создавать условия благоприятствования для их развития и осуществлять законодательное регулирование их деятельности, в том числе, препятствовать олигополистическим тенденциям.

7) Сложность организационного построения холдинговых структур вызывает необходимость использования стратегического управления, которое актуализируется самим развитием рыночной экономики; оно, с необходимостью, должно дополняться управлением оперативным. Стратегическое управление способно оказывать существенное влияние на развитие всей экономической сферы, при выборе же его методов правомерным оказывается определенное заимствование зарубежного опыта, адаптированного к специфическим условиям отечественной транзитивной экономики.

Список использованных источников

1. Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016).
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2016).
3. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ (ред. от 03.07.2016).

2. Монографии и брошюры

4. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2015 - 575 с.
5. Орехов С. А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Антикризисное управление". — Москва: Дашков и К°, 2013. — 439 с.
6. Осипенко О. В. Корпоративный контроль: экспертные проблемы эффективного управления дочерними компаниями. Кн. 1. Установление корпоративного контроля / О. В. Осипенко. – М.: Статут, 2013. – 516 с.

3. Материалы периодических изданий

7. Багаутдинова Н.Г. Реализация потенциала интегрированного образования в системе стратегического управления предприятием / Багаутдинова Н.Г., Орлов И.Ю. // Казанский экономический вестник. 2015. № 4 (18). С. 27-37.
8. Брянцев И.И. Холдинги в системе государственно-частного партнерства // Вестник Саратовской государственной юридической академии. 2015. № 6 (107). С. 115-120.
9. Власов А. В. О совершенствовании финансового планирования в управляющих компаниях холдинга // Финансы. — 2014. — № 8. — С. 65-68.

10. Герман О.И. Стратегическое управление как механизм повышения эффективности холдинговых компаний // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 3. С. 42-45.

11. Горчаков А.Д. Формы и методы стратегического контроля в корпоративных образованиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. № 5 (59). С. 77-79.

12. Ерахтина О.С. Правовые элементы системы корпоративного управления в компаниях холдингового типа / Ерахтина О.С., Иртегова Н.Н. // ВУЗ. XXI век. 2013. № 2 (42). С. 37-54.

13. Кабанов А. А. Методика оценки эффективности управления денежными потоками в холдинговых компаниях // Управление риском. — 2015. — № 1. — С. 43-51.

14. Манская Е. Выбираем юрисдикцию для холдинговой компании // Консультант. — 2013. — № 23. — С. 62-66.

15. Насибова М.Д. Дочерние хозяйственные общества в составе холдинговых структур // Актуальные проблемы российского права. 2015. № 1. С. 1-12.

16. Нестеренко А. В. Передача полномочий единоличного исполнительного органа управляющей компании в рамках холдинговой структуры // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. — 2014. — № 8. — С. 34-37.

17. Рябенко П.В. Совершенствование системы управления дочерними компаниями в интегрированной структуре // Перспективы науки. 2015. № 7 (70). С. 70-75.

18. Руденко Е.Ю. Понятие холдинга и его участники / Руденко Е.Ю., Усенко А.С. // Полиматис. 2016. № 1. С. 23-34.

19. Симонова Е.В. Холдинговая модель организации бизнеса в современных условиях / Симонова Е.В., Яндиев А.Т. // Территория науки. 2013. № 2. С. 208-213.

20. Стрекалова Г.Р. Управление финансовыми ресурсами в холдинговых компаниях: пути достижения эффективности // Вестник Казанского технологического университета. 2014. Т. 17. № 16. С. 347-350.

21. Хлевная Е. А. Стратегия эффективного управления финансовыми потоками в холдинговых структурах // Финансовый менеджмент. — 2016. — № 1. — С. 30-38.

22. Черкасова Е. С. Оценка эффективности работы вертикально интегрированных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 2015. — № 4. — С. 7-14.

23. Чистов Л. А. Управляющая компания как способ управления холдингом // Право и государство: теория и практика. — 2013. — № 3. — С. 139-141.

4. Статьи из сборников

24. Бекирова Э.Э. Правовой статус холдингов в российской федерации: перспективы развития / Бекирова Э.Э., Алиева З.Г. // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. 2015. Т. 1. № 4 (67). С. 135-149.

25. Поздняков К.К. Внедрение в холдинговых компаниях системы бизнес-контроля с целью совершенствования процессов корпоративного управления // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 54-55-2. С. 16-24.

26. Ревинская Л.Ю. О различиях понятий «холдинг», «холдинговая компания» и «холдинг-компания» // Евразийский союз ученых. 2015. № 4-2 (13). С. 156-158.

6. Электронные ресурсы

27. Колдаев Д. Г. Взаимодействие компаний различных организационно-правовых форм: теоретические аспекты // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 4 (29). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/>

28. Савин М. Г. Управление процессами интеграции предпринимательской среды крупного холдинга.– М., 2013. – 24 с.; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru>

29. Татулян А.К. Руководство дочерними организациями: механизмы корпоративного управления в группе компаний // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 3 (27). С. 65-69. Режим доступа: <https://elibrary.ru>

30. Уманцев Ю.Н. Корпоративный контроль в системе экономических отношений // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2013. № 1 (4). С. 48-54. Режим доступа: <https://elibrary.ru>

31. Усов В. Ю. Стратегическое управление холдинговыми компаниями на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности. — Уфа, 2012. – с. 149.; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com>

32. Хорев А.И. Анализ эффективности корпоративного управления дочерним предприятием, входящим в интегрированную структуру / Хорев А.И., Воронов П.А. // Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК – продукты здорового питания. 2016. № 6 (14). С. 104-110. Режим доступа: <https://elibrary.ru>

33. Цепилова Е.С. Уточнение содержания корпоративного контроля в хозяйствующих субъектах // Финансовые исследования. 2015. № 4 (49). С. 192-199. Режим доступа: <https://elibrary.ru>

34. Челнокова Н.Ю. Управление социально-трудовыми отношениями в холдинговых компаниях / Челнокова Н.Ю., Степанова С.М., Егорова Л.С. // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2014. № 1. С. 77-84. Режим доступа: <https://elibrary.ru>

35. Читипаховян П.С. Методические особенности проектирования организационных структур холдинговых компаний // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 3. С. 113-122. Режим доступа: <https://elibrary.ru>

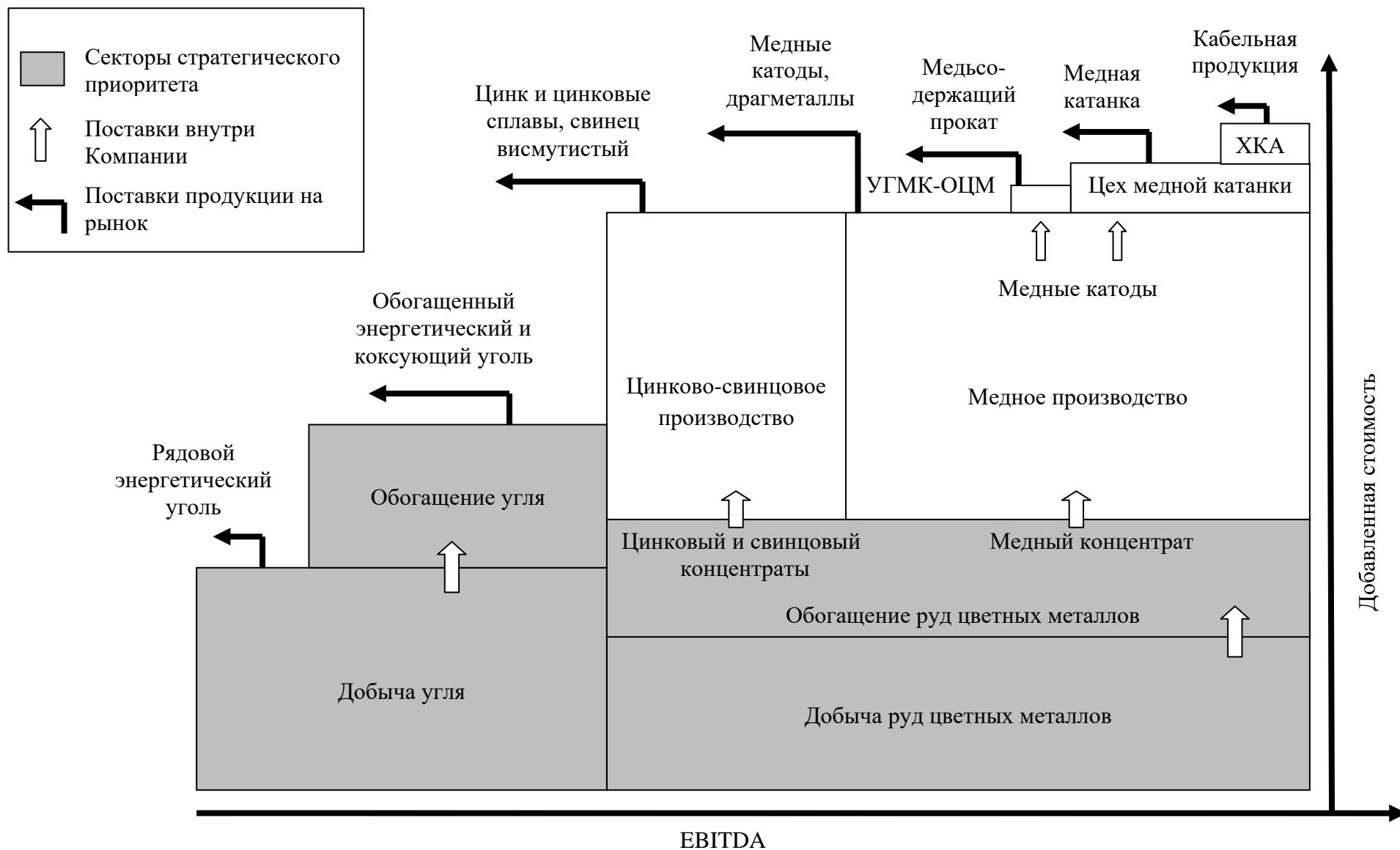
36. OECD (2016), Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР, OECD Publishing, Paris. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>

37. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ugmk.com/>

Список предприятий ООО «УГМК-Холдинг»

- Свердловская область (АО «Уралэлектромедь»; Филиал «Производство сплавов цветных металлов» АО «Уралэлектромедь»; Филиал «Производство полиметаллов» АО «Уралэлектромедь»; ОАО «Уралмеханобр»; ОАО «Ревдинский кирпичный завод»; АО «Уралкабель»; ОАО «Ревдинский завод по обработке цветных металлов»; АО «Суходожское Литье»; ОАО «Среднеуральский медеплавильный завод»; ОАО «Святогор»; ЗАО «Шемур»; АО «Сафьяновская медь»);
- Республика Башкортостан (АО «Сибайский ГОК»; АО «Бурибаевский ГОК»; АО «Учалинский ГОК»; ООО «Башкирская медь»);
- Карачаево-Черкесская Республика (ЗАО «Урупский ГОК»);
- Республика Северная Осетия-Алания (ОАО «Электроцинк»);
- Алтайский край (ОАО «Сибирь-Полиметаллы»; АО «Корбалихинский рудник»);
- Владимирская область (АО «Электрокабель» Кольчугинский завод»; ЗАО «Кольчугинский завод цветных металлов»);
- Кемеровская область (ОАО «УК «Кузбассразрезуголь»);
- Кировская область (ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов»);
- Курганская область (АО «Шадринский автоагрегатный завод»);
- Оренбургская область (ООО «Оренбургский радиатор»; ООО «Медногорский медно-серный комбинат»; ПАО «Гайский ГОК»);
- Томская область (ПАО «НИКИ»; АО «Сибкабель»);
- Челябинская область (ПАО «Челябинский цинковый завод»);
- Казахстан (ТОО «Nova Цинк»);
- Великобритания («The Brock Metal company»);
- Республика Сербия (FBC Майданпек).

Стратегическая база УГМК



Анкета для самооценки работы совета директоров в корпоративном году

I. Выполнение функций совета директоров.

1) Какие основные задачи ставил перед собой совет директоров на _____ корпоративный год:

- разработка стратегии
- выработка антикризисных мер
- управление рисками
- развитие корпоративного управления
- контроль за менеджментом
- _____

2) Насколько совет директоров справился с поставленными на год задачами?

- 1 - абсолютно не справился
- 2 - не справился
- 3 - справился не в полной мере
- 4 - справился
- 5 - справился в полной мере

3) На Ваш взгляд, все члены совета директоров в должной мере вовлечены в работу совета директоров (обсуждают вопросы, высказывают предложения и т.п.)?

- 1 - никто из членов совета директоров в должной мере не вовлечен в работу совета директоров
- 2 - большинство членов совета директоров не вовлечены в должной мере в работу совета директоров
- 3 - некоторые члены совета директоров не в должной мере вовлечены в работу совета директоров
- 4 - большинство членов совета директоров вовлечены в работу совета директоров в должной мере
- 5 - все члены совета директоров вовлечены в работу в должной мере

комментарий: _____

4) Как Вы оцениваете влияние независимых директоров на работу совета директоров?

- 1 - негативно
- 2 - скорее негативно
- 3 - нейтрально
- 4 - скорее позитивно
- 5 - позитивно

комментарий: _____

5) Способны ли независимые директора высказывать независимые суждения по вопросам повестки дня?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - скорее да
- 4 - да
- 5 - независимые директора всегда высказывают независимые суждения по вопросам повестки дня заседания

комментарий: _____

6) Как Вы оцениваете работу комитетов при совете директоров?

- 1 - негативно
- 2 - скорее негативно
- 3 - нейтрально
- 4 - скорее позитивно
- 5 - позитивно

комментарий: _____

7) Насколько значимы для совета директоров рекомендации, выработанные комитетами?

- 1 - абсолютно не значимы
- 2 - не значимы
- 3 - рекомендации комитетов учитываются, но не в должной мере
- 4 - скорее значимы
- 5 - значимы

комментарий: _____

8) Совет директоров осуществляет надлежащий контроль за исполнением принятых решений?

- 1 - не осуществляет контроль за исполнением принятых решений
- 2 - осуществляет контроль не в должной мере
- 3 - контролирует исполнение принятых решений надлежащим образом на постоянной основе

комментарий: _____

9) Насколько активно члены совета директоров участвуют в формировании плана работы на год?

- 1 - абсолютно не участвуют
- 2 - недостаточно активно
- 3 - не активно
- 4 - активно
- 5 - достаточно активно

комментарий: _____

10) Считаете ли Вы, что представители акционеров всегда голосуют в интересах Общества?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - некоторые представители акционеров голосуют не в интересах Общества
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

11) Считаете ли Вы конструктивными отношения между представителями мажоритарного и миноритарных акционеров в совете директоров?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

12) Считаете ли Вы конструктивными существующие отношения между менеджментом и советом директоров?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

13) Насколько эффективно совет директоров разрешает возникающие конфликты интересов?

- 1 - не эффективно
- 2 - не достаточно эффективно
- 3 - скорее эффективно
- 4 - эффективно, в большинстве случаев
- 5 - эффективно

комментарий: _____

14) Можете ли Вы сказать, что совет директоров уделяет достаточное внимание стратегии Общества?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

15) Как Вы считаете, совет директоров уделяет достаточно внимания рискам, которые могут оказать существенное влияние на деятельность Общества?

- 1 - абсолютно не уделяет
- 2 - скорее недостаточно
- 3 - недостаточно
- 4 - достаточно
- 5 - уделяет большое внимание

комментарий: _____

16) Как Вы считаете, комитет по аудиту действует достаточно независимо от менеджмента Общества?

- 1 - абсолютно зависим
- 2 - скорее зависим
- 3 - недостаточно независим
- 4 - в большинстве случаев да
- 5 - действует всегда независимо

комментарий: _____

17) Как Вы считаете, комитет по аудиту действует достаточно независимо от контролирующего акционера Общества?

- 1 - абсолютно зависим
- 2 - скорее зависим
- 3 - недостаточно независим
- 4 - в большинстве случаев да
- 5 - действует всегда независимо

комментарий: _____

18) Как Вы считаете, члены совета директоров обладают достаточными знаниями и опытом для эффективного выполнения функций, возложенных на совет директоров?

1 - никто из членов совета директоров не обладает достаточными знаниями и опытом

2 - большинство членов совета директоров не обладают достаточными знаниями и опытом

3 - некоторые члены совета директоров обладают достаточными знаниями и опытом

4 - большинство членов совета директоров обладают достаточными знаниями и опытом

5 - все члены совета директоров обладают достаточными знаниями и опытом

комментарий: _____

II. Процедура проведения заседаний совета директоров

1) Является ли, на Ваш взгляд, совет директоров «площадкой» для выработки эффективных управленческих решений?

1 - нет

2 - скорее нет

3 - не всегда

4 - скорее да

5 - да

комментарий: _____

2) Как Вы оцениваете уровень посещаемости заседаний членами совета директоров?

1 - низкий

2 - скорее низкий

3 - средний

4 - достаточно высокий

5 - высокий

комментарий: _____

3) На Ваш взгляд, порядок проведения заседаний позволяет всем членам совета директоров высказывать свои мнения и комментарии?

1 - нет

2 - скорее нет

3 - не всегда

4 - скорее да

5 - да

комментарий: _____

4) На Ваш взгляд, обсуждение вопросов повестки дня является конструктивным, приводит к принятию наиболее эффективного решения?

1 - нет

2 - скорее нет

3 - не всегда

4 - скорее да

5 - да

комментарий: _____

5) Считаете ли Вы атмосферу проведения заседаний совета директоров благоприятной для принятия эффективных управленческих решений?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

6) Председатель совета директоров является модератором, направляющим ход дискуссии?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

7) Устраивает ли Вас количество и регулярность проводимых заседаний совета директоров?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

8) Считаете ли Вы приемлемым соотношение заседаний проводимых в очной и заочной форме?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

III. Информационное обеспечение совета директоров.

1) Позволяют ли сроки предоставления информации/материалов по вопросам повестки дня качественно подготовиться к заседанию совета директоров?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да
- 5 - да

комментарий: _____

2) Устраивает ли Вас качество предоставляемых материалов по вопросам повестки дня, по формату и объему?

- 1 - нет
- 2 - скорее нет
- 3 - не всегда
- 4 - скорее да

5 - да

комментарий: _____

3) Удовлетворяет ли Вас качество докладов по вопросам повестки дня?

1 - нет

2 - скорее нет

3 - не всегда

4 - скорее да

5 - да

комментарий: _____

4) Удовлетворяет ли Вас качество и сроки предоставления дополнительных материалов, запрошенных членами совета директоров?

1 - нет

2 - скорее нет

3 - не всегда

4 - скорее да

5 - да

комментарий: _____

IV. Предложения по повышению эффективности работы совета директоров

Какую одну вещь Вы хотели бы улучшить в работе совета директоров?
