

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Кафедра экономики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

**«Организация структуры и деятельности холдингового предприятия на
примере АО «ТК Мегapolis»»**

УДК 334.758.4.014

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Лощенкова Наталья Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующая кафедры	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП*

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
РК1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
РК2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
РК3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
РК4	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач
РК5	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
РК6	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
РК7	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
РК8	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
РК9	Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
РК10	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
РК11	Способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта
РК12	Способен использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии
РК13	Способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
РК14	Способен преподавать экономические дисциплины в образовательных учреждениях различного уровня, используя существующие программы и учебно - методические материалы
РК15	Способен принять участие в совершенствовании и разработке учебно-методического обеспечения экономических дисциплин

* Указаны коды компетенций по ФГОС ВПО (направление 1080100 ЭКОНОМИКА (КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ) "БАКАЛАВР")), утвержденному Приказом Минобрнауки РФ от 21 декабря 2009 г. N 747

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
 Направление подготовки 38.03.01 Экономика
 Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ2Б1	Лощенкова Наталья Александровна

Тема работы:

«Организация структуры и деятельности холдингового предприятия на примере АО «ТК Мегаполис»»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№1367/с от 28.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:	22.05.2017 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	В работе использовались данные из официальной статистики АО «ТК Мегаполис». Статьи из журналов «Российский экономический журнал» «Вопросы экономики», «Финансы», «Эксперт».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Рассмотреть роль холдинговых компаний в современной экономике России, характеристику и цели создания холдингов. 2. Выявить преимущества и недостатки функционирования холдинговых компаний. 3. Рассмотреть принципы формирования организационных структур холдинговых компаний. 4. Оценить эффективность структуры управления холдингом на примере организации структуры и деятельности холдингового предприятия АО «ТК Мегаполис».
Перечень графического материала	14 таблиц, 3 рис.

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	15.01.2017 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующая кафедры	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Лощенкова Наталья Александровна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в объеме 98 страниц содержит 2 рисунка, 14 табл., 38 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: холдинг, цели создания холдинговых компаний, конкурентоспособность, преимущества и недостатки холдинга.

Объектом исследования является организационно-хозяйственная деятельность холдинговой компании.

Предметом исследования – экономический анализ организационно-хозяйственной структуры и конкурентоспособности холдинговой компании.

Целью работы является анализ организационно-хозяйственной деятельности холдинга, конкурентоспособности, сильных и слабых сторон.

Цель работы декомпозируется в решение следующих задач:

1. Рассмотреть роль холдинговых компаний в современной экономике России, характеристику и цели создания холдингов.
2. Выявить преимущества и недостатки деятельности холдингов.
3. Рассмотреть принципы формирования организационных структур холдинговых компаний.
4. Оценить эффективность структуры управления холдингом на примере холдинговой компании АО «ТК Мегаполис».
5. Провести экономический анализ деятельности компании АО «ТК Мегаполис» с учетом корпоративной социальной ответственности.

Предпосылками для написания данной работы стали все большее распространение на современном рынке данного вида компаний.

Область применения: АО «ТК Мегаполис»

Данная работа состоит из 3-х глав: в первой отражена роль холдинговых компаний в современной экономике России; во второй – экономический анализ организационно-хозяйственной деятельности и структуры управления холдингом; в третьей - организация структуры и деятельности холдингового предприятия на примере АО «ТК Мегаполис».

Оглавление

Введение.....	7
1 Роль холдинговых компаний в современной экономике России.....	9
1.1 Характеристика и цели создания холдингов.....	9
1.2 Преимущества и недостатки функционирования холдинговых компаний.....	16
2 Экономический анализ организационно-хозяйственной деятельности и структуры управления холдингом.....	28
2.1 Принципы формирования организационных структур холдинговых компаний.....	28
2.2 Организация и методы управления холдингом, оценка его конкурентоспособности.....	36
3 Организация структуры и деятельности холдинговой компании на примере АО «ТК Мегаполис».....	50
3.1 Характеристика предприятия АО «ТК Мегаполис» и его конкурентоспособности.....	50
3.2 Экономический анализ организационно-хозяйственной и финансовой деятельности холдингового предприятия АО «ТК Мегаполис».....	64
Корпоративная социальная ответственность АО «ТК Мегаполис».....	84
Заключение.....	92
Список использованной литературы.....	95
Приложение А «Модель проведения оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли».....	100

Введение

В период всеобщей экономической глобализации становится актуальной проблема объединения хозяйствующих субъектов, их интеграции.

Самой распространенной формой предпринимательских объединений в современной российской экономике являются холдинги. Холдинги как способ интеграции характерны не только для естественных монополий, стратегических отраслей и крупного бизнеса. Средний и даже малый бизнес в настоящее время также представлен созданными на основе системы участия и контроля группами хозяйственных обществ.

Крупные компании более устойчивы к катаклизмам рынка и имеют преимущества перед мелкими в условиях жесткой рыночной конкуренции. Они способны благодаря единой инвестиционной политике правильно распределить средства между партнерами, объединенными в единую производственную цепь, и эффективно проводить свою производственную политику.

Целью работы является анализ организационно-хозяйственной деятельности холдинговой компании, конкурентоспособности, сильных и слабых сторон.

Целью работы является решение следующих задач:

1. Рассмотреть роль холдинговых компаний в современной экономике России, характеристику и цели создания холдингов.
2. Выявить преимущества и недостатки функционирования холдинговых компаний.
3. Рассмотреть принципы формирования организационных структур холдинговых компаний.
4. Оценить эффективность структуры управления холдингом на примере организации структуры и деятельности холдингового предприятия АО «ТК Мегapolis».

5. Провести экономический анализ деятельности компании АО «ТК Мегаполис» с учетом корпоративной социальной ответственности.

Объектом исследования является организационно-хозяйственная деятельность холдинговой компании.

Предметом исследования – экономический анализ организационно-хозяйственной структуры и конкурентоспособности холдинговой компании.

1 Роль холдинговых компаний в современной экономике

1.1 Характеристика и цели создания холдингов

Холдинг – структура коммерческих организаций, включающая в себя управляющую компанию и сеть мелких дочерних компаний, которые она контролирует. Материнская компания владеет контрольным пакетом акций, а дочерние распределяют между собой оставшиеся акции. В холдинговую компанию имеют возможность вступать частные компании разных правовых форм.

Холдинг – объединение, которое контролирует одну или несколько предприятий с помощью их акций. Управляющая компания в холдинге в жизни обладает основополагающей властью, работая на принципе контрольного пакета акций. Данный вид образования предприятия используется для исполнения единой линии поведения и осуществления единого контроля над исполнением общих интересов крупных холдингов или развития действия преобразования.

Закон "О холдингах" был принят Госдумой 28 июня 2000 г., одобрен Советом Федерации 7 июля и отклонен Президентом РФ Владимиром Путиным 20 июля того же года. В своей резолюции на закон президент отметил, что при его разработке четко не была определена экономическая и юридическая цель создания и регламентации деятельности такого образования, как холдинг, в результате чего закон содержит большое количество неясных положений, применение которых затруднено. Кроме того что закон вступал в противоречие с целым рядом законодательных актов, несовершенно было и содержание документа: единственное новшество заключалось в том, что участники холдинга могли быть признаны консолидированной группой налогоплательщиков¹.

¹ Проблемы холдингового законодательства [Электронный ресурс] / РЦБ.РФ URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2006-14/7785/> (Дата обращения 15.01.2017 г).

Целью закона являлось формирование правовых инструментов для создания крупных интегрированных структур, способных максимально сконцентрировать имеющиеся ресурсы, повысить эффективность инвестиционных процессов, обеспечить возможности для оперативного перераспределения средств, отвечающих за повышение их конкурентоспособности на рынке, и улучшения финансово-экономического положения. На пленарном заседании 7 июня 2002 г. Государственная дума сняла проект Закона "О холдингах" с повторного рассмотрения. В законопроекте совсем не затрагивались вопросы взаимоотношений холдингов с антимонопольными, налоговыми органами, не рассматривались аспекты внутренних взаимоотношений в холдинге, не было уделено внимания вопросам корпоративного управления и корпоративного контроля.

Кроме того, следовало ввести консолидированную отчетность участников холдинга, упрощенное налогообложение. Законопроект о холдингах никто не лоббировал, поэтому он и не продвигался, следовательно, отсутствовала заинтересованность в его принятии. В принятии законопроекта "О холдингах" прежде всего, должно быть заинтересовано государство, чтобы оградить потенциально слабых участников имущественного оборота и обеспечить наполняемость бюджета за счет крупных холдинговых структур. Но получается, что и государству в сложившейся ситуации удобно: оно делегирует свои функции по управлению государственной собственностью крупным холдинговым компаниям. По традиции эти структуры занимаются социальной сферой, обеспечивают занятость населения. Таким образом, получается, что государство тоже пока не заинтересовано в наличии системного законодательства о холдингах².

Закон "О холдингах" был отклонен, и в сфере интегрированных холдинговых структур до сих пор действует "Временное положение о холдинговых компаниях", создаваемых при преобразовании государственных

² Проблемы холдингового законодательства [Электронный ресурс] / РЦБ.РФ URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2006-14/7785/> (Дата обращения 15.01.2017 г).

предприятий в акционерные общества, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 16 ноября 1992 г. № 1392 "О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий"³.

Компании - холдинги освобождены от государственного оформления как официального общекорпоративного вида деятельности. Но представление о холдингах есть в сегодняшнем законопроекте России.

К нормативно-правовому подходу можно отнести исследования, анализирующие законодательные акты, в которых дается определение понятия «холдинг». Анализ российского законодательства, проведенный тем же автором, позволяет обозначить следующие характерные особенности:

- в ряде нормативных актов термин «холдинговая компания» используется для обозначения основного (материнского) общества или головной организации;
- в некоторых законодательных актах «холдинг» или «холдинговую компанию» рассматриваются как совокупность юридических лиц, то есть интегрированное предпринимательское объединение;
- имеются нормативно-правовые акты, в которых нет четкого определения и в рамках которых понятие «холдинг» или «холдинговая компания» используется в разных значениях;
- в ряде нормативных документов «холдинг» понимается именно как группа участников.

Подводя итог рассмотрению понятия «холдинг» в рамках нормативно-правового подхода, отметим, что отсутствие базового закона, определяющего правовое регулирование холдингов и холдинговых компаний, не создает каких-либо ограничений и запретов для предпринимательской активности, направленной на объединение в различные интеграционные образования холдингового типа. Но, тем не менее, этот законодательный пробел создает

³ Проект Федерального закона N 99049555-2 «О холдинговых компаниях» (ред., принятая ГД ФС РФ в I чтении 20.10.1999) [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PRJ;n=1333#0>. (Дата обращения 15.01.2017 г).

предпосылки развития ряда негативных явлений, как для бизнеса, так и для государства. В качестве существенной проблемы следует выделить трудности, связанные с защитой интересов различных субъектов этого процесса и повышением прозрачности данных интеграционных образований, влияющие на доверие к ним и правительства, и инвесторов⁴.

Исходя из проекта Федерального закона N 99049555-2 «О холдинговых компаниях» (ред., принятая ГД ФС РФ в I чтении 20.10.1999) холдинговые отношения возникают при наличии ниже перечисленных условий⁵:

- основное участие управляющей компании в капитале дочерних компаний, также в регистрации путем записывания в список дольщиков или в регламент партнера компании об имении долей, обеспечивающими доминирующее участие в капитале участника холдинга. Под доминирующим участием в капитале холдинговой компании понимается владение собственником акциями в объеме, допускаемом в согласии с законами Российской Федерации и регламентом общества определять разные заключения, утверждаемые компанией;

- договор об образовании холдинговых отношений между управляющей компанией и участниками холдинга;

- решение владельцев имущества, если все стороны холдинговых отношений являются акционерными обществами, а также государственными унитарными предприятиями с контрольным пакетом акций, закрепленным в государственном владении, и внесении соответственно отметок в регламенты холдинг - партнеров.

Главным характерным качеством холдинговой компании составляет то, что резидент холдинг - компании не может доминировать в уставном капитале управляющей компании. Резиденты холдинга, кроме управляющей компании,

⁴ Брянец И. И. Предпосылки создания холдинговых структур: анализ теоретико-методологических подходов. Изд-во Поволжского института управления, 2015. 125с.

⁵ Проект Федерального закона N 99049555-2 «О холдинговых компаниях» (ред., принятая ГД ФС РФ в I чтении 20.10.1999) [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PRJ;n=1333#0>. (Дата обращения 15.01.2017 г).

не могут преобладать в уставном капитале других участников, за исключением случаев образования холдинговых отношений в силу договора.

Также, дочерние субъекты управляющей компании вступают в холдинговые отношения и выходят из них только вместе с головной компанией.

Холдинг удобен с точки зрения управления обществом предприятий, так как это позволяет:

- во-первых, сбалансированно организовывать, вносить исправления и выносить решения целей и задач холдинга. Разрабатывать эффективные решения в управлении компанией в критических обстоятельствах. Осуществлять единое управление в стратегическом отношении становления холдинга.

- во-вторых, стандартизировать и единообразить ведение учета, оборота документов, и т. д.

- в-третьих, прямо или косвенно осуществлять контроль цен, при этом защищать интересы всей компании.

Основываясь на исследовании сложившегося состояния российской и мировой макроэкономики можно выделить пути на практике, объединяющие коммерческие предприятия в холдинги⁶:

- а) Холдинги могут образовываться посредством методического приобщения или завладения контролем над компаниями, объединенными таким же видом бизнеса. Такой способ называется горизонтальной интеграцией

Основной смысл таких компаний – завоевание новейших подразделений рынка. Как пример тут вправе привести то, что в начале года председатели главных Британских табачных компаний British-American Tobacco и Rrothmans International, которые занимают второе и четвертое места в мире по количеству продаж, заявили о планах воссоединения, чтобы стать самым крупным

⁶ Федеральный закон «О защите конкуренции» ст. 4 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (Дата обращения 23.02.2017 г).

мировым производителем табачных товаров. Стоимость соглашения оценивается в 13 млрд. фунтов стерлингов. Новейшее предприятие с общим количеством продаж 21,32 млрд. долл. и мощностью 1 трлн. сигарет в год будет охватывать около 17% рынка мира.

б) Объединение компаний одного производственного курса (от сырья до готовой продукции). Этот путь называется вертикальной интеграцией. Важным смыслом такого соединения является уменьшение общих затрат, свершение ценовой устойчивости, увеличение стоимости холдинг - компании. Например, объединение электростанции и угольного разреза в Приморье в прошлом году. Из Приморской ГРЭС и Лучегорского разреза создалась компания ЛуТЭК, контрольным пакетом которой завладела РАО ЕЭС России. Целью данного опыта были снижение себестоимость электричества, а это одна из проблем в Приморье, и справедливо разделить деньги между угольщиками и энергетиками. Вследствие объединения объем производства увеличился на 6%, себестоимость угля снизилась на 3%, электроэнергии – на 17%, а доход вырос на 59%.

в) Создание предприятий путем последовательного присоединения их к группе, после того, как созданная компания доказала свою эффективность. Такая политика позволяет избежать огромных потерь при неэффективной работе или провале новой компании.

г) Так же имеет место быть объединение холдинг - компаний. Примером служит соединение известного сталелитейного концерна в Нидерландах и такого же в Германии. Их собственники: компании KN Hoogovens NV и Hoesch AG образовали на равных началах (50% x 50%) управляющую компанию Estel NV в которую в качестве своих вкладов передали по 100% акций концернов⁷.

д) Объединение транснациональных и национальных компаний происходит по таким же схемам.

⁷Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Библиотека управления URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения 27.01.2017 г).

Объединение крупных индийского и бельгийского пивных компаний было реализовано по следующей схеме. Создав на равных началах управляющую компанию SUN-Interbrew, на базе Sun-Brewing, каждый получил по 34% акций. В уставной капитал индийцы передали акции заводов и сбытовую сеть, а бельгийцы - акции заводов Россар, Десна, товарную марку пива «Stella Artois» плюс 40 млн. долл. Также 32% акций нового предприятия будет сбываться по открытой подписке.

е) Огромное количество холдинг - компаний создано и путем разделения крупных предприятий, при их реструктуризации. Этот вид стал характерен для многих компаний России в начале 90-х годов при переходе на самоокупаемость. Такой переход привел к созданию огромного числа дочерних компаний (бывших производств) со 100% участием управляющей компании⁸.

Все виды интеграции холдинг - компаний осуществляются следующим образом:

- путем покупки акций на вторичном рынке, осуществляющим брокером;

- путем бартера акциями, специально выпустившими для этого каждой компанией. Так и поступил генеральный директор Каха Бендукидзе «Уралмаш заводов», что бы взять контроль над «Ижорскими заводами», каждый из которых являлась холдингом. Для этого он выпустил дополнительные акции и произвел обмен на уже имевшийся пакет «Ижорских заводов». Тем самым он получил контрольный пакет из-за разницы в стоимости пакетов акций.

- путем образования головного предприятия, куда соучредители отдают пакеты акций компаний, которые они хотят передать в холдинг - компанию. При этом отдаваемые акции компаний выменивались на выпущенные акции данного предприятия.

⁸ Экономика России [Электронный ресурс] / Вопросы экономики URL: http://www.vopreco.ru/rus/archive.files/n12_2016.html (Дата обращения 13.04.2017 г).

- путем передачи главных, для данного бизнеса, авторских прав, ноу-хау, патентов (пример – компания «МакДональдс»)⁹.

1.2 Преимущества и недостатки функционирования бизнеса в форме холдинговых компаний

Преимущества создания бизнеса в форме холдинг - компаний можно разделить на два типа. Первый связан с явлением объединения вообще, независимо от вида, в которой он представлен: холдинг, ФПГ, простое товарищество, так как понятно, что в пору всеобщей экономической интеграции развивать бизнес в независимой структуре, менее выгодно, чем в объединении. Ко второй группе преимуществ холдинг - компаний относится специфика именно этого вида предпринимательского общества.

Эффект объединения хозяйственных субъектов в холдинг - компанию как синергетический эффект системы состоит в том, что достоинства от интеграции получаются не путем арифметического сложения, а умножением ресурсов всех компаний, входящих в состав холдинговой компании. Холдинг – компании как вид предпринимательских интеграций в сравнении с не объединенными частными компаниями обладают рядом преимуществ¹⁰:

- реализацией масштаба используемых ресурсов (производственных средств, инвестиционных фондов, трудовых средств), в том числе возможностью вовлечения квалифицированных научных, управленческих, производственных кадров;
- снижением для партнеров холдинга, в сравнении с обособленными производителями, негативного последствия конкуренции, так как участники

⁹Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Библиотека управления URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения 27.01.2017 г.).

¹⁰Налоговое планирование [Электронный ресурс] / Сайт о налоговом планировании и оптимизации налогообложения URL: <http://www.pnalog.ru/material/preimushstva-nedostatki-holdinga> (Дата обращения 20.01.2017 г.).

холдинг - компании, как правило, не допускают двусторонней конкуренции на одном и том же рынке сбыта;

- возможностью производства конкурентоспособных товаров, работ, услуг, из-за создания самостоятельного вертикально интегрированного типа, от добычи сырья до выпуска готовых товаров высокой меры переработки;

- значительной концентрации капитала, который в зависимости от экономической ситуации может переходить из одной области коммерческой деятельности в новую область;

- возможностью разнообразия производства для уменьшения коммерческих издержек и обеспечения типизации отдельных групп деятельности как условия их конкурентности;

- объединением технического опыта, производства, и научно-исследовательских разработок, возможностью объединения науки и производства;

- возможностью выполнять согласованную материальную, инвестиционную, кредитную политическую деятельность;

- репутацией крупнейшей и высокопоставленной холдинг - компанией;

- возможностью отстаивания интересов в государственных и законодательных органах.

Не любая холдинг - компания обеспечивает одновременно исполнение каждого из названного преимущества. Некоторые из перечисленных преимуществ холдинг - компаний становятся для других субъектов: государство, граждане, другие предприниматели, контрагенты по договорам, оборотной стороной и начинают относиться с точки зрения исполнения их интересов к недостаткам. Тут следует опираться на общий подход сохранения прав и законных интересов всех партнеров правоотношений, выполняющих свои права с умом и честно.

К недостаткам холдинг - компаний наряду с наглядными преимуществами можно отнести:

- дефицит внутри холдинг - компании борьбы за существование, что влечет за собой риск сохранения невыгодных предприятий и уменьшения экономической рентабельности холдинговой компании в целом;

- бюрократизацию правления, сложность древовидной структуры;

- неоптимальное налогообложение резидентов холдинга, неимение налогового единства холдинга - компании;

- трудность управления холдинг - компанией:

- а) огромное количество субъектов холдинговых отношений, которые имеют разную потребность;

- б) большие транзакционные затраты, в том числе сложный документооборот;

- дефицит соответствующего законодательного регулирования холдинг - компаний;

- отсутствие отличительных черт правового регулирования исполнения договоров с заинтересованностью внутри холдинг - компании.

У холдинг - компаний наряду с едиными для всех коммерческих предприятий преимуществами есть определенные особенности правления, которые положительно выделяют этот вид предпринимательской интеграции из ряда других объединенных структур. К таким преимуществам, продиктованных структурой холдинг - компании, представляющей собой систему отдельных юридических лиц, относятся уверенность и постоянство этого вида коммерческого объединения¹¹.

Постоянство и уверенность холдинг - компании представлена самой его сутью, которая заключается в отношениях экономического наблюдения головной компании над филиалами. Выйти из системы холдинг - компании как, например, расторжение картельного соглашения, не имеет возможности. При перемене окружающего состояния головная компания принимает нужное

¹¹ Налоговое планирование [Электронный ресурс] / Сайт о налоговом планировании и оптимизации налогообложения URL: <http://www.pnalog.ru/material/preimushhestva-nedostatki-holdinga> (Дата обращения 20.01.2017 г.).

адаптивное заключение, являющееся обязательным для резидентов, и в итоге этого создается единство корпорации.

Филиалы холдинг – компании остаются свободными юридическими лицами от своего имени выполняют коммерческую деятельность и несут обязательства по своей деятельности, только по тому имуществу, которое им принадлежит. Исходя из этого, сомнительные сделки могут быть перенесены в филиалы. Стратегия сдерживания опасностей предполагает также распределение главных легкорезализуемых фондов холдинг - компании в отдельно возникших для данных целей объединений.

Нередко в структуре холдинг - компании создаются дочерние лизинговые предприятия, которым переходит недвижимость и иное дорогостоящее имущество для следующей передачи в финансовый лизинг резидентам коммерческого объединения. В итоге такого заключения помимо снижения вероятности потери дорогой собственности резиденты данного лизингового проекта имеют право использовать налоговые льготы, связанные с лизинговыми операциями, ускорение износа основных средств, которые переданы в лизинг¹²; возможность отнести лизинговые платежи к экономически подтвержденным затратам¹³; включить в стоимость объекта лизинга не только затрат на его покупку, но и на обслуживание, поставку и на доведение до статуса, при котором лизинговое имущество может применяться¹⁴. Распределение материальных активов среди филиалов уменьшает налоговые потери и увеличивает надежность бизнес - процесса в общем.

Вместе с чертой надежности холдинг - компанию также характеризуют как пластичную и ликвидную. Холдинг - компания имеет независимость

¹²Налоговый кодекс РФ п. 7 ст. 259 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ad6e31e62418ce6768a1215342837d033553217e/ (Дата обращения 20.01.2017 г.).

¹³Налоговый кодекс РФ п. 10.1 ст. 264 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3fdee9a04c76f1af1e084502759523cd77da7d16/ (Дата обращения 20.01.2017 г.).

¹⁴Налоговый кодекс РФ, п. 1 ст. 257 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/cf1a9426ba878faee9824672bca283c1420a2b1e/ (Дата обращения 20.01.2017 г.).

деятельности для подбора организационно-правовых видов резидентов общества, а затем в пределах взятого вида разделяет между ними обязанности и определяет показатели их независимости в утверждении результатов.

Ликвидность холдинг – компании также относится к процедуре его организации и реструктуризации. Как известно, создание холдинга - компании не влечет за собой процедуры регистрации. При покупке контрольного пакета акций всегда меньше организационных моментов и материальных затрат, чем покупка собственности. Возможность юридической структуры холдинг - компании способствует быстрому и эффективному наращиванию и развитию бизнес - стратегии. Также организационно легко путем реализации контрольного пакета акций филиала можно избавляться от неэффективного вида бизнеса. Филиалы, контрольные пакеты акций которых реализуются холдинг - компаниями, сохраняют свое оригинальное имя, бренд, торговую марку, коммерческий имидж. Это очень хорошо, когда наименование предприятия, которое приобретается, общеизвестно на рынке, может быть даже на мировом, на котором компания - приобретатель только начинает осваиваться.

Холдинг - компания предоставляет разделение торговых издержек. В основном это относится к развитым холдинг - компаниям, когда резиденты общества работают в разных частях экономики и на разных каналах сбыта. Разнообразие способствует получать постоянную прибыль путем передачи материальных средств в выгодную область деятельности. Скорейшее производственное разнообразие в холдинг - компании определено тем, что в начале создания и изменения бизнес - процесса партнеры холдинг - компании могут напрямую или второстепенно, например, путем кредитования, помогать компании, производящую новую товарную единицу или осваивающую новый канал сбыта. Холдинг - компании, могут стать потребителями нового производимого товара или услуги, что будет способствовать их быстрейшему выходу на рынок и свершению самокупаемости.

В холдинг - компании возможна концентрация целого ряда функционирования, чтобы тем самым сэкономить на затратах. Как правило, функциональное разделение обязанностей между головной компанией и филиалами происходит таким образом, что в области внимания управляющей компании оказываются такие проблемы, как проектирование, создание финансового множества, сосредоточенный бухгалтерский учет, правовое регулирование, кадровая политика, обеспечение информационными технологиями, маркетинг, статистика, и организация сбыта. Высококвалифицированные профессионалы, работающие в данной сфере, как правило, сосредоточены в головной компании и осуществляют свою деятельность по отношению ко всем резидентам холдинг - компании, а не к одному юридическому лицу. Высокая заработная плата таких сотрудников становится в этом случае обоснованной, а выполняемая работа требующей особой внимательности¹⁵.

Снижение издержек также возникает, например, на крупных оптовых покупках сырья и материалов одновременно для нескольких членов холдинг - компании, на исключении повторяющихся функций, а также в итоге экономичного перераспределения ресурсов. Холдинг - компания создает направление управленческого, технического, технологического опыта, научных исследований в рамках одного филиала. Соединяя технологию, инвестиционные, организационные возможности разных членов, холдинг - компания, в общем, может достичь уменьшения инвестиционной стоимости каждого проекта.

Уменьшить издержки на освоении новых каналов сбыта в холдинг - компании возможно в заключение концессионных соглашений, лицензионных договоров, предоставляющих право на пользование фирменными именами, технологиями, брендом, патентами.

¹⁵Экономика высокого полета [Электронный ресурс] / Stratonomik.ru URL: http://stratonomik.ru/rfvbo/shitkina_i_s_kholdingi__pravovoe_regulirovanie_i_korporativnoe_upravlenie_14.html (Дата обращения 23.01.2017 г.).

В крупных холдинг - компаниях, чьи акции ценятся на бирже, доход возникает в результате прямых финансовых перепродаж. Головная компания, играя на курсовых разнице в продажах собственных акций и акций филиалов, может продать, или купить некоторое их число и получить доход на этой операции.

Холдинг - компания способствует обеспечению необходимой рационализацией производства, предполагающей, что определенные узлы и детали не производятся на разных производствах с разными издержками, а переходят туда, где затраты ниже. Непродуктивные производства ликвидируются, что обеспечить снижение себестоимости единицы товара. Данный момент оказывается весьма актуальным для крупных интеграционных сообществ, где обычно существуют излишние мощности, и требуется промышленное преобразование. Особенно эффективно уменьшение издержек на изготовление продукции, работы, услуги, проявляется в вертикально интегрированном холдинговом сообществе, где все операции находятся в единой технологической цепочке, от добычи сырья и до выпуска готового товара. Сконцентрировать производство товаров для наибольшей отдачи и наименьших затрат на производство и продажу – основная цель создания вертикально интегрированного сообщества¹⁶.

Холдинг - компании осуществляют свои преимущества в снабжении определенного налогового и финансового планирования. Общекорпоративные схемы налогового проектирования, направленные на уменьшение налоговых убытков, могут быть созданы, в частности, на рациональном перераспределении обязанностей среди филиалов, внутреннем (трансфертном) ценообразовании. Корректировка финансового течения внутри холдинг - компании, использование небольших, но все же имеющихся в налоговом законодательстве льгот для данных интегрированных сообществ позволяют

¹⁶ Экономика высокого полета [Электронный ресурс] / Stratonomik.ru URL: http://stratonomik.ru/rfvbo/shitkina_i_s_kholdingi__pravovoe_regulirovanie_i_korporativnoe_upravlenie_14.html (Дата обращения 23.01.2017 г.).

собственникам и управленцам предприятия выводить из холдингового вида организации бизнеса определенные достоинства. Хотя, следует заметить, что законодательство России не предполагает для холдингов какого-либо особого налогового режима. Некоторые компании сами обретают такой особый налоговый режим, регистрируя свои филиалы в «налоговых гаванях» или офшорных зонах.

Холдинг - компании предоставляют собственникам бизнеса конфиденциальность наблюдения. На верхушке «холдинговой пирамиды» может быть группа, созданная некоторыми лицами, чей действительный контроль осуществляется через органы управления головной компании и практически скрыт и может быть обнаружен только через систему аффилированных лиц¹⁷.

В итоге описания преимуществ холдинг - компаний заметим:

Во-первых, что не все холдинг - компании создают одновременно реализацию всех указанных преимуществ;

Во-вторых, отдельные из указанных преимуществ холдинг – компаний для таких субъектов, как правительство, граждан, других бизнесменов, поставщиков и закупщиков, оборачиваются другой стороной и могут нести негативные последствия.

Например, антиконкурентная политика, монополизация отдельных каналов рынка или минимизация налогообложения за счет установления во внутреннем обращении между партнерами холдинг - компании трансфертных цен могут иметь, в общем, для экономики негативное последствие. «Распространение групп в хозяйственной жизни капиталистических стран, - писал М.И. Кулагин, - породило многочисленные проблемы. Среди них обычно выделяют четыре наиболее важные и сложные для практического решения. Это проблемы защиты интересов меньшинства акционеров в зависимых обществах;

¹⁷ Экономика высокого полета [Электронный ресурс] / Stratonomik.ru URL: http://stratonomik.ru/rfybo/shitkina_i_s_kholdingi_pravovoe_regulirovanie_i_korporativnoe_upravlenie_14.html (Дата обращения 23.01.2017 г.).

охраны прав кредиторов товариществ, входящих в группу; защиты интересов государства, на территории которого действует группа; предоставления гарантий трудящимся, занятым на ее предприятиях». В то же время М.И. Кулагин указывает, что учитывая способ ведения бизнеса, группа имеет для самих бизнесменов ряд особых преимуществ перед другими видами концентрации материальных средств, поскольку способствует избежанию важных формальностей, диверсификации капитала и скрытию прибыли от кредиторов.

Экономические реалии объединения производства и материальных благ в России с учетом макроэкономических подходов к управлению крупным бизнесом требуют как знания всех преимуществ коммерческих объединений, так и осознания всех их недостатков. В данной ситуации следует исходить из общего подхода сохранения законных интересов и прав всех резидентов правовых отношений, осуществляющих свои права правильно и честно.

Согласно п. 3 ст. 17 гл. 2 Конституции РФ «Осуществление прав и свобод человека и гражданина не должно нарушать права и свободы других лиц»¹⁸. Гражданским кодексом Российской Федерации не разрешено и не подходят защите действия граждан и юридических лиц, реализуемые только с желанием нанести ущерб иной личности, а также с превышением полномочий. Для изучаемой темы важно, что Гражданский кодекс РФ не разрешает эксплуатацию общегражданских прав с целью ущемления конкурентной борьбы, а также злоупотребления подавляющим местом на рынке.

Холдинговый вид организации деятельности наряду с очевидными преимуществами также имеет некоторые недостатки. Одной из причин таких недостатков является дефицит внутри холдинг - компании конкуренции, требующей постоянного повышения качества производимых товаров, работ, услуг. В холдинг - компаниях также имеет место быть искусственное

¹⁸ Конституция РФ п. 3 ст. 17 гл. 2 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/d94e831070f1b26a082b3517d51e9e4c348fc419/ (Дата обращения 15.01.2017 г).

поддержание нерентабельных производств, что уменьшает экономическую эффективность корпорации, в общем.

Холдинг - компания, как бы ни была улучшена его организующая система, формализованы и обеспечены процессы прохождения решений, все же остается сложна древовидная система, имеющая важный внутренний бюрократичный аппарат с то и дело дублирующей деятельностью. Причем аппарат, чтобы обосновать свою нужность, имеет характер к расширению, старается усилить свое организационное и управленческое влияние. Из-за чего головное управление редко начинает злоупотреблять своими контрольно-управленческой деятельностью, забирая у филиалов необходимого эффективного хозяйственного самоуправления.

Холдинг - компании в России имеют наименьшую оптимальную систему налогообложения. Любой выход за пределы юридического лица приводит возникновение налогооблагаемой базы. Убытки одного филиала могут погашаться прибылью другого, тем самым осуществляется справедливое равновесие доходов и расходов. В России, как известно, не используется характерный, например, для Соединенных Штатов Америки принцип унитарного налогообложения.

Холдинг - компании в Российской Федерации имеют, на практике, двойное налогообложение. Филиал, получая доход, оплачивает подоходный налог и перечисляет оставшийся доход головной компании в качестве дивидендов, облагающихся налогом на прибыль как внереализационная прибыль управляющей компании¹⁹. Данная ситуация заставляет холдинг - компании искать способы оптимизации внутри холдинговых денежных потоков, некоторые из которых по известным причинам не принимаются правительством (офшоры, трансфертные цены) и даже находятся за чертой законопослушного бизнеса.

¹⁹ Налоговый кодекс РФ ст. 284 ч. 2 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/eb9180fc785448d58fe76ef323fb67d1832b9363/ (Дата обращения 20.01.2017 г.).

Холдинговые компании возникают по всему миру под влиянием общих для всех стран процессов интеграции. Почему же компании объединяются именно в холдинг, а не создают концерн, конгломерат, трест?

Холдинги образуются для определенной цели. Это, как правило, завоевание новых секторов рынка и/или снижение издержек. Оба этих фактора повышают стоимость компании, ее капитализацию и для достижения этой цели необходима эффективная работа всей системы, а не только управляющей компании.

Необходимо отметить, что и стоимость акций холдинга тоже растет только при эффективной работе всей системы (всех ее частей - управляющей компании и дочерних предприятий)²⁰.

Пока в предпринимательском законодательстве холдинг - компании не получают надлежащего решения, фискальное соглашение этих бизнес - групп так и останется неосуществимым планом.

Среди других слабых мест, сопутствующих холдинг – компанию, так это:

- отсутствие соответствующего правового упорядочивания этого бизнес - объединения;
- существование в компаниях большой численности заключенных договоров с взаимозаинтересованностью при недостатке в законодательстве облегченного способа свершения данных сделок между партнерами холдинга;
- обязательность соблюдения холдинг - компаниями большого числа ограничений, которые устанавливает антимонопольное законодательство, опять же не замечая глубину свойств холдинг - объединений²¹.

Некоторые из указанных слабых мест холдинг - компаний могут быть побеждены только законодательством, исключение других находится во власти самих бизнес - групп. Умное соединение достоинств объединения при

²⁰ Холдинги, понятие и структура [Электронный ресурс] / GLOBFIN.RU URL: <http://www.globfin.ru/info/holding.htm> (Дата обращения 23.02.2017 г).

²¹ Федеральный закон «О защите конкуренции» ст. 4 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (Дата обращения 23.02.2017 г).

единовременной ослаблении слабостей, создание оптимальной системы правления, сопротивление разрастанию бюрократического аппарата, упрощение процесса совершения руководящих решений, организация продуктивного процесса правления в холдинг - компании и прочее, способствует повышению эффективности деятельности бизнес - объединения.

Заметим, что целеполагание при образовании коммерческих объединений в форме холдинг - компаний непосредственно зависит от способа и задач, места и времени, выполняемых при их создании. Не следует, например, сравнивать цели образования холдинг - компаний при приватизации и акционировании государственных организаций и цели образования холдинг - компаний в коммерческой среде с помощью покупки долей акций или в итоге реструктурирования частных организаций.

2 Экономический анализ организационно-хозяйственной деятельности и структуры управления холдингом

2.1 Принципы формирования организационных структур холдинговых компаний

Прежде чем перейти к описанию организационной специфики интеграционной системы холдингового типа, обозначим основные элементы и характер взаимосвязей, которые будут детерминированы существующей нормативно-правовой базой.

Во-первых, при холдинговом объединении отдельные его бизнес - единицы, находясь в экономической и организационной зависимости от управляющей компании, имеют имущественную обособленность и собственный юридически самостоятельный статус. В результате, в соответствии с законодательством, каждая бизнес-единица холдинга, являющаяся юридическим лицом, обладает всеми правами в рамках гражданско-правовых отношений: несет имущественные обязательства, зафиксированные в самостоятельном бухгалтерском балансе, осуществляет права налогоплательщика и т.д.

Во-вторых, на бизнес - единицы холдингового объединения распространяются гражданские права и обязанности на осуществление различных не запрещенных законом видов деятельности, и на них не возлагается ответственность по обязательствам управляющей компании²².

В рамках системного подхода холдинг рассматривается как диверсифицированная компания, портфель бизнесов которой состоит более чем из одного бизнеса. Исходя из этого определения, следует подходить к холдингу с позиций именно «управленческого контура».

Холдинг - объединение предприятий одного профиля, выпускающих однородную продукцию и применяющих сходные технологии, посредством последовательного их присоединения.

²² Брянецев И. И. Предпосылки создания холдинговых структур: анализ теоретико-методологических подходов. Изд-во Поволжского института управления, 2015. 125с.

В системе управления интеграционным образованием посредством управляющей компании можно отметить следующие специфические черты: ресурсы управленческих служб управляющей компании; функциональное распределение деятельности управленческих служб; регламент деятельности управленческих служб для обеспечения динамического процесса принятия управленческих решений.

Придерживаясь организационно-системного подхода, следует указать, что внутренняя архитектура холдингового образования базируется на функциональном принципе управления, характеризуемом наличием вертикально интегрированной системы управления. Анализ и синтез нормативно-правового и организационно-системного подходов позволяет описать всю совокупность организационных и правовых процедур и управленческих способов, применяемых менеджментом на различных стадиях жизнедеятельности интеграционных образований холдингового типа.

Особо обратим внимание на то, что холдинг - многомерное явление, которое имеет свои проекции, как в экономической плоскости, так и в других плоскостях общественного бытия: социальной, политической и других. Говоря об экономической предпосылке, отметим, что создание холдинга это желание собственников бизнеса повысить его доходность за счет уменьшения затрат на его ведение, причем ожидания эти связываются с управленческой составляющей организации бизнеса. В такой формулировке предпосылка создания холдинга практически полностью совпадает с понятием эффективности, которая понимается в самом общем виде как продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели. Если рассматривается деятельность непосредственно экономического субъекта, то анализируется его экономическая эффективность как соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса²³.

²³ Брянецев И. И. Предпосылки создания холдинговых структур: анализ теоретико-методологических подходов. Изд-во Поволжского института управления, 2015. 125с.

При помощи формы холдингового объединения группы хозяйствующих субъектов могут добиться постоянных и высочайших экономических данных деятельности субъектов.

Можно выдвинуть следующие главные принципы создания холдинг - компании.

Общие принципы:

- наделение холдинг - компаний нужными средствами - управляющая компания (собственник компаний) инвестирует средства в компании, наделяя филиалы важными основными и оборотными средствами для их продуктивной деятельности;

- назначение руководителей компаний – для правления филиалами головная компания определяет директоров этих компаний, на которых ложится обязанность за рентабельность работы этих компаний;

- создание и функционирование компаний объединения проводится по системе узкой специализации. Каждая не эффективная компания, исходя из негативной рыночной ситуации, подходит к устранению или замене типизации;

- создание регламента деятельности и надзора за исполнением – головное предприятие вырабатывает регламент функционирования для всех филиалов и контролирует их соблюдение;

- ограничение самостоятельности компаний объединения – в связи с тем, что филиалы обязаны действовать в рамках установленного регламента головного предприятия, все филиалы имеют ограничение самостоятельности, но все-таки могут иметь ту или иную уровень независимости при деятельности на рынке;

- наделение максимальной самостоятельностью предприятий холдинга – в установленном регламенте головного предприятия филиалы являются самостоятельными системами и состоят на хозрасчете, самофинансировании и самоокупаемости. Каждое дочернее предприятие не ответственен по долгам любых других филиалов, в том числе по долгам головной компании;

- наделение минимальной самостоятельностью филиалов – головная компания может принять в свою деятельность правления какого - либо филиала. В основном, это рыночная деятельность. В данной ситуации головная компания берет на себя обязательство за оснащение компании и продажу произведенных товаров. Компания при этом функционирует в режиме процессинга, получая от головного предприятия сырье и материалы, и отдавая ей произведенные товары. За производственную деятельность головное предприятие выплачивает филиалу его текущие затраты и договоренную с собственником данной компании часть дохода от продажи произведенных товаров или услуг.

Принципы горизонтальных отношений в холдинг - компании:

- организация связи между филиалами на обоюдовыгодных условиях. В случае нарушения регламента сотрудничества одним из дочерних обществ, который находится на хозрасчете, что привело к ущербу для другого филиала, последнее подает претензию первому. Разрешить спор между филиалами может только головное предприятие, решение которого подлежит неукоснительной реализации;

- свобода выбора партнера – филиал, находящийся на хозрасчете, может взаимодействовать с конкурентами, если это выгодно для него же;

- следование интересам каждого филиала – не разрешено навязывать любые решения, ущемляющие права и интересы одного дочернего предприятия, в пользу другого²⁴.

Принципы вертикальных отношений в холдинг - компании:

- стратегическое и оперативное проектирование – вопросы в стратегическом отношении находятся в ведении головного предприятия. Вопросы в оперативном отношении функциональности компании составляют ведение руководства холдинг - компании;

²⁴ Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Библиотека управления URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения 27.01.2017 г).

- контроль над соблюдением установленного регламента – руководитель холдинг – компании контролирует соблюдение согласованного регламента для филиалов и уровень продуктивности их деятельности. В случае невыполнения своих функций любым из руководителей холдинга, а также в случае постоянного невыполнения компанией плана по прибыли или доходам или в случае убыточной деятельности компании, а также в случае не соблюдения свода правил деятельности компании, руководитель холдинг – компании должен незамедлительно вынести вопрос о целесообразности руководителя занимаемого рабочего места на заседание руководителей головного предприятия. По случаю существенных срывов функций со стороны руководителя филиала или при появлении опасности значительных потерь директор холдинг - компании имеет право по собственной инициативе на время освободить руководителя филиала от функциональной деятельности до решения заседания руководителей. В это время директору холдинг - компании необходимо временно определить исполняющего обязанности руководителя филиала.

- отчисления на содержание головного предприятия – каждый филиал, находящийся на хозрасчете, должен перечислять оговоренное денежное количество на существование головного предприятия. Еще на эти нужды возможно перечисление конкретного процента от дохода филиала;

- невмешательство в оперативное управление – в связи с тем, что руководители компаний лично несут ответственность за эффективность правления компанией, головное предприятие не должно принимать участие в вопросах оперативного управления;

- открытость компании к аудиту Управляющей компании – в связи с тем, что головная компания не имеет права принимать участие в оперативном управлении компанией, она может в любой момент проводить аудиторские проверки на предмет исполнения директором, взятой на себя ответственности и соблюдения условий функционирования компании, которые установлены

головной компанией. Руководитель филиала не имеет права запрещать проводить аудиторские проверки со стороны головной компании;

- ограничение полномочий руководителей компаний – директора филиалов не имеют права по своему усмотрению без согласования с головной компанией менять установленные условия деятельности компании, совершать соглашения и получать займы сверх лимитированных сумм, а также по своему усмотрению реализовывать и закладывать собственность компании²⁵;

- ограничение на отчуждение активов из оборота компании – так как руководитель филиала несет личную ответственность за деятельность компании, головная компания не должна без учета пользы для филиала изымать материальные средства сверх установленных процентов отчислений из дохода, и на новые идеи. Сверх лимитированного отчуждение средств может отразиться на рентабельности деятельности компании. В таких ситуациях, со стороны руководителя холдинг - компании запрещается напирать на руководителя филиала. Более того, дирекция холдинг - компании не должна лишать директора занимаемой должности, если он не согласен с рациональностью выведения из оборота компании сверх лимитированных материальных активов;

- искусство существовать по возможностям – совет директоров не может без принятия во внимание пользы для компании, принуждать к дополнительным затратам, не связанных с прямой функциональностью или необоснованному увеличению себестоимости товаров компании. Со стороны головной компании также запрещается давление на директора. Все нерациональные производственные издержки головная компания должна оплачивать их за счет личных денежных активов, такжк за счет перечисляемых нормативных отчислений с филиалов холдинг - компании.

- единоначалие – персонал филиала подчиняется только директору филиала. Руководитель холдинг - компании не должен отдавать указания

²⁵ Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Библиотека управления URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения 27.01.2017 г).

сотрудникам филиала, не ставя в известность директора, придерживаясь субординации;

- проектирование и отчеты - обязательство за несоблюдение отчетных промежутков времени – каждый филиал должен своевременно предоставлять в головную компанию нужные планы и отчеты. При нарушении данных сроков руководитель компании платит неустойку головной компании, объем которой устанавливается одним для всех филиалов холдинг - компаний²⁶.

Принципы финансовой организации холдинга - компании:

Главным положением организационно-структурного расширения холдинг - компании является значимость в отстаивании пользы собственников уставного капитала, акционеров и партнеров по бизнесу. Для исполнения этого правила при формировании филиалов холдинг - компании предлагается применять основополагающие принципы:

- Диверсификация капитала – размещение акционерного капитала холдинг - компании так, чтобы и при покупке контрольного пакета акций третьим лицом в каком-нибудь из филиалов холдинг - компании, контроль бизнеса в целом оставался у инициаторов проекта;

- Безусловное финансовое подчинение основано на разделении денежных потоков и точек формирования дохода. Получается за счет сосредоточения функционирования экономического сервиса всех филиалов холдинг - компании в одной из его компаний, которая, в свою очередь, по регламенту не имеет права работать с клиентами;

- Достаточное количество компаний, которое нужно для решения коммерческих и политических задач холдинг - компании в текущий момент времени;

- Принцип самокупаемости – каждый филиал холдинг - компании должен приносить прибыль. Создание нового филиала холдинг - компании должно быть экономически целесообразно. Убыточные компании необходимо

²⁶ Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Библиотека управления URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения 27.01.2017 г).

ликвидировать. Планово неликвидные компании должны быть переданы в структурные подразделения холдинг - компании и действовать за счет их дохода, либо за счет целенаправленного финансового обеспечения по бюджетному положению другими филиалами холдинга;

- Принцип устранения задвоенности – из организационной бизнес - структуры каждого филиала, если это возможно, выводятся любые отделы, обязанности которых может исполнить другой филиал на контрактных условиях²⁷.

В последнее время и в нашей стране стал пользоваться популярностью агрессивный способ приобретения контроля над фирмами через процедуры банкротства. Причем чтобы получить контроль над конкурентом или даже приобрести его, можно приобрести долги этой компании, совершив нужные действия, определяемые законом о банкротстве. Процесс банкротства не редко используется для реорганизации и деления состава компании, изъятие доли какой – либо группы с дальнейшим присоединением в свою холдинг - компанию.

Косвенно об этом можно полагать по деятельности наших законодательств, прочитывая мониторинг законодательства. В качестве примера, последнее распоряжение ЦБ РФ, которое регулирует процесс обмена задолженностей банков на их конвертируемые задолженности – собственники этих долгов могут поменять их на акции банка – должника, а потом реализовать его имущество²⁸.

Существует еще один вид создания холдинг - компаний – сообщество изготовителей и материальных систем. Например, покупка Центробанком долей акций компании привела к тому, что Центробанк стал владельцем разным по объему акциями компаний из различных областей хозяйств. Через

²⁷ Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Библиотека управления URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения 27.01.2017 г).

²⁸ Указание ЦБ РФ от 25.03.99 N 527-У (ред. от 25.12.2000) «О процедуре замены обязательства, в котором кредитная организация является должником, обязательством, оформленным облигацией кредитной организации, конвертируемой в ее акции» [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22466/ (Дата обращения 23.02.2017 г).

некоторое время банкам необходимо стало создавать головные компании, в которые и передали пакеты акций компаний из одного бизнеса - процесса, а не нужные компании сбросили.

Промышленные компании для притягивания финансовых вложений и увеличения престижа взаимно с инвестором создали головную компанию. Доли пакетов акций распределялись исходя из анализа стоимости компании и вклада инвестора. Для исполнения этого процесса проводятся подготовительные работы проспекта эмиссии и его размещение: частное или открытое. Для образования холдинг - компании в основном всегда применяется частное размещение²⁹.

2.2 Организация и методы управления холдингом и оценка его конкурентоспособности

В настоящее время холдинги представляют собой устойчивые бизнес - образования, которые занимают значительный сегмент в пространстве субъектов экономической деятельности и являются широко распространенной формой предпринимательских объединений в современной России. Это во многом обусловлено современными потребностями нашей страны, связанными с формированием интеграционных образований, которые имеют внутреннее технологическое согласование и исторически сложившуюся высокую степень интеграции отдельных народно-хозяйственных субъектов. В силу этих причин наиболее крупные интеграционные холдинговые образования сформировались в машиностроении, в сфере нефтедобычи и в энергетическом секторе российской экономики³⁰.

В первую очередь следует указать, что холдинг - объединение выступает в хозяйственной деятельности в роли единого элемента. Это определено тем,

²⁹ Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Библиотека управления URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения 27.01.2017 г).

³⁰ Брянецев И. И. Предпосылки создания холдинговых структур: анализ теоретико-методологических подходов. Изд-во Поволжского института управления, 2015. 125с.

что холдинг - компания демонстрирует собой организационно утвержденную коммерческую компанию, которая характеризуется присутствием надежного внутреннего отношения контроля и привязанности головной компании и его филиалами. Из чего выходит, что его бизнес - структуру образуют, во-первых, головная компания, у которой есть возможность принимать решения, и, во-вторых, филиалы.

Диалектика развития любого процесса связана с наличием различных противоречий. В контексте изучаемого явления возникновения и развития интеграционных образований холдингового типа следует обратить внимание на следующие противоречивые процессы.

С одной стороны, динамичное развитие этих структур оживляет отдельные сегменты экономики страны, проводит в них структурные преобразования и в целом формирует условия для экономического роста.

С другой - возникают издержки, связанные с проявлением монополизма, жесткого лоббирования своих интересов, в том числе через политико-властные государственные институты. Как следствие этого, потребителю навязываются цены уже не рыночными механизмами.

Дальнейшее развитие холдингов определяется стратегией, направленной на развитие их потенциала, способного активизировать их инвестиционный потенциал, повысить их конкурентоспособность на внутреннем рынке и, что особенно важно в связи с вхождением России в ВТО, на международном рынке³¹.

Следует отметить важный социально-политический фактор, связанный с решением проблем безработицы, повышением интеллектуально-культурного уровня работников и увеличением их доходов, что в целом благоприятно отражается на социальной обстановке в государстве.

³¹ Интегрированные бизнес – группы [Электронный ресурс] / Проблемы современной экономики URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=477> (Дата обращения 20.03.2017 г).

Выполняя порядок сотрудничества в холдинг - компании, можно покорить официально свободные предприятия, владеющими материальными средствами, во многом превосходя по финансам сам холдинг - объединение³².

Отличают следующие типы холдинга - компаний:

- чистый холдинг, когда совершаются только материальная и контрольная деятельность;
- смешанный холдинг, когда в добавление к вышеупомянутой деятельности по своему усмотрению участвует в бизнесе, транспорт, торговля, производство, кредитование и т. д.

Холдинг - компании начали развиваться в конце XIX – начале XX вв., резиденты, которых до этого работали как картели. В дальнейшем во многих холдинг - объединениях появилась централизация правления и производственной структуры. Знаменитый научный деятель из Соединенных Штатов Америки Чандлер наблюдает, что те холдинг - компании, которые не были сконцентрированы и не объединились, позже либо распустились, либо над ними повисла угроза разорения.

В наши дни все отечественные холдинг - компании можно разделить на некоторые разновидности по особенным свойствам, таким как устройство логистики, план обработки и производства товаров и другие.

Рассмотрим их подробнее:

- Горизонтальные холдинг – компании - общество одинаковых коммерческих предприятий (энергетические, телекоммуникационные, сбытовые бизнес - единицы и пр.). Они демонстрируют собой, по существу, дочерние компании, которыми правит головная компания.
- Вертикальные холдинг – компании – общество компаний в одном общепроизводственном ряду (добывание сырья, обработка, производство товаров потребления, продажа)

³² Преимущества холдинга [Электронный ресурс] / Блог финансиста URL: http://finansiko.ru/chto_takoe_holding/ (Дата обращения 27.01.2017 г).

- Диверсифицированные холдинг – компании – общество компаний, которые не относятся ни к торговым, ни производственным отношениям, как, например, банки Российской Федерации, выступающие в роли инвесторов³³.

Выделяются три основных положения создания холдинг - компаний:

- В основе создания лежит товар или услуга, то есть компании отличаются видом выпускаемого товара или производимой услуги, а организация их деятельности из центра направлена на поддержку участников в продаже товаров на рынке.

- В основе создания лежит объединение товаропотребителей, на которое направлено тот или иной филиал объединения. Данная разновидность применяется, в основном, пенсионными, инвестиционными, страховыми и другими кредитно - финансовыми системами, в том числе банками.

- В принципе создания лежит географический момент, то есть крупное объединение учреждает свои дочерние компании в разных областях страны. Примером служит Сбербанк России, который имеет свои подразделения на всей территории экономического пространства государства³⁴.

Сегодня, под автоматизацией документооборота в организации подразумевают ее внутренние системы, которые управляют движением документов. Когда речь заходит о взаимодействии нескольких компаний внутри одной организации, то используется термин межорганизационный или межкорпоративный документооборот. Но существует еще один тип обмена документацией – между предприятиями внутри одной холдинг - компании. Реализация данного вида документооборота сопровождается рядом проблем, решением которых актуально заниматься уже сегодня еще только на этапе внедрения.

Согласно результатам последних исследований, в России около 80% рынка занимают холдинги, остальное – это малый бизнес. Проблема

³³ Володин В.В. Экономика и экономические науки, Транспорт, Прочие отрасли экономики выпуск. Изд-во Морские вести России, 2013 г. 25с.

³⁴ Распопов В.М. Корпоративное управление. Москва: Инфра-М Магистр, 2015, 350с.

заключается в том, что объем документооборота в холдингах постоянно возрастает. Не так давно назначение автоматизации было сосредоточено на обороте документов внутри предприятия холдинг - компании, а не между ними. На данный момент задача ставится о создании всеобщего документооборота для всего объединения компаний, когда документы и бизнес - действия инициируются головной компанией или другим участником объединения и могут передаваться по всей холдинг - компании, создавая при этом ясность и постоянство действий. Данная мера позволяет не только установить, кто был инициатором конкретного поручения, но и оценить, какие поводы стали основанием для осуществления того или иного действия. Более того, возможно произвести согласование договоров, учитывая лимиты ответственности или бюджета³⁵.

Внутренний документооборот в одной из компаний холдинга осуществляется в рамках одной организации и не выходит за его границы. В общей же структуре холдинга можно увидеть оба этих процесса.

Первый проходит в рамках одной компании, а на конечном этапе на одобрение в управляющую компанию, в основном, распорядительные или специальные документы: лимиты ответственности по договорам, кадровые назначения, распоряжения.

Второй тип процессов начинается в головной организации холдинг - компании и опускается на реализацию в филиалы. При этом процессы состоят на постоянном наблюдении у руководителя холдинг - компании или у его доверенных лиц. Тут могут быть различные процессы, начиная от простого выполнения по документу и заканчивая созданием новой линейки товаров.

Отличительная черта состоит в том, что холдинг - компания – это территориально распространенная система, компании которой могут быть размещены по стране, то есть по разным часовым поясам. В документообороте

³⁵ Н. Е. Якубик Сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет. С 2013. 408-411.

холдинг - компании нужно уделять внимание и этой специфики, чтобы задания в календаре рабочего времени учитывали разницу во времени.

Решение проблемы автоматизации холдинга имеет два пути решения. Первый – построение одной структуры. В Российской Федерации есть такие предприятия, у которых существует единая система: серверы находятся в Москве, а пользователи работают удаленно по всей стране, так как канал связи позволяет. Так получается система, которая состоит из разных компонентов, но на базе одного главного продукта, который является связующим и обеспечивает взаимосвязь³⁶.

Второй вариант – применение системы репликации. Он необходим компаниям с жестко организованной структурой, где требуется единство не только в рамках экземпляров системы, но и единство в стилях, в типовых процессах. Здесь важен не просто итоговый результат, но вся система принятия решения вплоть до того, кем оно начато, кто принимал участие в согласовании.

Организация, которая заказывает программу, может подобрать наиболее приемлемый для себя вариант. Если системы независимы, то возможно произвести обмен информации между компаниями холдинга и получить новый результат.

Недостаток данного механизма в том, что все системы между собой независимы, поэтому наиболее мелкие особенности учесть невозможно. Такой вариант может быть подходящим в той ситуации, когда подразделения – это филиалы главной организации, а не отдельные юридические лица.

Вопрос юридической значимости документооборота в холдинге надо рассматривать в двух вариантах организационной системы. Первый – когда оборот документов идет в рамках одной компании. Так существует одна управляющая компания. У нее есть филиалы и представительства. В рамках такой системы достаточно приказов, распоряжений по холдинг - компании,

³⁶ Н. Е. Якубик Сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет. С 2013. 408-411.

которые придают электронному документу юридическую важность внутри него.

Второй вариант – когда речь идет именно о холдинг - компании, о группе компаний, которые юридически являются разными предприятиями, но физически это филиалы. Тут становятся важными соглашения между собой о доверии в использовании электронной цифровой подписи (далее ЭЦП). И центр сертификации тогда будет уже не внутренний, а сторонний, которому верят все участники обмена. Этот вопрос решается юристами, составляются необходимые регламенты, соглашения, где оговаривается, что филиалы зависят друг от друга и действуют в рамках одного стандарта. Важный момент в том, что структура, которая строится у заказчика, должна давать поддержку ЭЦП. Это достигается сертифицированными средствами для криптографической защиты информации. Электронная цифровая подпись должна гарантировать не только авторство, но и неизменность подписанного документа.

Еще один важный аспект в обеспечении электронного документооборота холдинга – это единство нормативно-справочной информации. Здесь те же два варианта – самостоятельные, но синхронизируемые экземпляры и общая база. Этого можно достичь следующим путем: справочник одной из систем сделать эталонным, допустим, база данных главной компании. Выбор варианта зависит от специфичной деятельности компании холдинга.

И еще один аспект – это то, как происходит взаимодействие между документооборотом и финансовыми задачами. В основном, в холдинге в электронном документообороте циркулируют деловые документы (договора, приказы, письма), но бухгалтерские документы перемещаются отдельно с помощью специальных программ. На рынке уже несколько лет есть программы, с помощью которых можно связать между собой компании одного холдинга для обмена базами данных и осуществления общего документооборота. Но, не

смотря на это, чаще всего сотрудники этих компаний для рабочих нужд пользуются электронной почтой.

Существует два решения проблемы автоматизированного документооборота внутри компаний холдинга: с использованием самостоятельных и полностью зависимых друг от друга структур. Какую из них выбрать, решает заказчик в зависимости от целей и мотивации руководства холдинга, а также насколько большие вложения готовы они делать для того, чтобы создать единый документооборот холдинга³⁷.

В силу актуальности решения обозначенных проблем функционирования требуется всестороннее изучение организационных принципов создания и управления холдингами с позиций системного анализа. Причины востребованности таких исследований обусловлены в первую очередь особенностью самих холдингов как сложных организационных структур.

Таким образом, анализ управленческой структуры холдинга необходимо начинать с разработки оценки его эффективности, подразделив ее на эффективность работы управленческого звена и эффективность холдинга с точки зрения его устойчивости к воздействиям внешней среды (конкурентоспособность)³⁸.

Традиционный социологический подход к понятию «руководство» предполагает понимание его как «особого отношения между людьми в организации... между разными статусами, уровнями административной структуры, имеющее под собой правовую основу и проявляющееся в виде односторонней зависимости одного работника от другого».

Существенными характеристиками руководства являются «специфический тип общения» и «определение основных целей и путей их достижения, стратегии развития». Сферой деятельности руководителя

³⁷ Н. Е. Якубик Сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет. С 2013. 408-411.

³⁸ Брянецев И. И. Предпосылки создания холдинговых структур: анализ теоретико-методологических подходов. Изд-во Поволжского института управления, 2015. 125с.

выступает организационный процесс, входящий в общий процесс управления производством. Черты благополучного директора выражаются в том, что он:

- а) способен выполнять то, чем занимаются его подчиненные;
- б) способен руководить формированием этого бизнеса.

Первая черта полагает, что директор должен ориентироваться в том, чем руководит. Вторая черта полагает умение способность выполнять первую черту. Вот поэтому в основном компании стараются вырастить работников и определять их на руководящие должности, так как взятые на работу руководители часто не имеют понимания отличительных черт и специфичность функциональности определенной компании³⁹.

Конкурентоспособность торгового предприятия представляет собой совокупность свойств предприятия, обеспечивающих устойчивое его развитие и эффективное функционирование на определенных сегментах потребительского рынка, за счет имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ по сравнению с аналогичными рыночными субъектами в соответствии с требованиями определенного рынка.

Рассмотрим методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия.

Оценка конкурентоспособности предприятий осуществляется на основе следующих подходов:

- системный подход предусматривает оценку конкурентоспособности предприятий, как системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимовлияющих друг на друга подсистем (например, конкурентоспособности персонала, конкурентоспособности сбыта и продвижения товаров) с одной стороны, и являющейся составной частью более крупной системы (например, системы оценки деятельности предприятия торговли в целом), с другой стороны;
- комплексный подход основан на проведении исследования конкурентоспособности предприятия со всех сторон и в комплексе

³⁹ Тихонова Е. В., Зайцева О. А. Управленческая свобода руководителей среднего звена в современной организации. Изд-во Редакционный совет, 2015. 264с.

составляющих категорий, элементов, показателей в их взаимосвязи и взаимодействии;

- динамический подход предполагает оценку конкурентоспособности в динамике с выявлением тенденций развития;
- дифференцированный подход определяет проведение оценки конкурентоспособности в разрезе отдельных единичных показателей и элементов с позиций различных групп рыночных субъектов;
- интегральный подход предусматривает использование при оценке конкурентоспособности интегральных, обобщающих показателей, объединяющих частные, единичные показатели.

Использование вышеуказанных научно - методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливает применение в ходе исследования следующих научных принципов: непрерывность, объективность, обозримость, оперативность, целенаправленность, достоверность, сопоставимость, принцип древовидной структуры. На основе указанных научно - методических подходов и принципов проведения исследования нами предлагается следующая модель оценки конкурентоспособности предприятий, описанная в приложении А.

Предложенные методические подходы осуществляют всестороннюю, комплексную оценку конкурентоспособности предприятий с позиций различных рыночных субъектов и разрабатывают на этой основе наиболее эффективные управленческие стратегии по повышению конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия⁴⁰.

События интеграционных бизнес - процессов в Российской Федерации тесно соединены с политическими и экономическими явлениями, которые происходили в конце XX в. на постсоветском пространстве. Наиболее ярко выраженные объединительные процессы выразились в итоге проведения рыночных реформ, концентрации финансов и производственного процесса, и

⁴⁰ Лобачева Н. И. Приоритетные направления развития науки. Уфа, 2015. 148 с

реструктурирования экономики, что привело за собой перемены в управлении и организации компаний.

Мировой и отечественный опыт признает наиболее эффективный путь изменения научно-технического резерва это объединение научных, производственных и материальных структур в виде основания наикрупнейших корпоративных объединений. Корпорация – наиболее эффективная форма организации крупного бизнеса. Холдинги являются производной формой, поскольку объединяют финансовые ресурсы, а не производство.

Ведущее место холдинг - компаний в общенациональных инновационных структурах развитых стран определяют два важных момента:

- объемы обращающихся средств и извлекаемых итогов;
- финансовая обязательность за организацию и коммерческую реализацию научно-технических результатов.

Российская и зарубежная практика показывает, что только крупные многопрофильные и интегрированные корпорации обладают высоким инвестиционным и инновационным потенциалом. В рамках интегрированного производства создается более благоприятный инвестиционный климат. Финансовые вложения внутри холдинг - компании ведет к значительному уменьшению транзакционных издержек.

Неоклассическая микроэкономическая концепция объединяет организацию наикрупнейших интегрированных холдинг - компаний с повышением контроля над рынком и давлением цены на покупателя, когда активность в увеличении перечня производимых товаров происходит от компании - производителя⁴¹.

Тем не менее современной экономике, направленной на инновационное изменение, доступны другие проявления, не отмеченные микроэкономической теорией: соединения и поглощения ради снижения затрат и цен, кастомизация производства (работа по заказам потребителя). Указанная тенденция

⁴¹ Оценка конкуренции в российском бизнесе [Электронный ресурс] / Финансы и кредит URL: http://www.finizdat.ru/journal/fc/list.php?SECTION_ID=5904 (Дата обращения 17.04.2017 г).

обусловлена не только сокращением издержек через экономию на масштабах производства, но и чисто инновационными преимуществами, степенью инновационности товара, продаваемого монополией.

Именно холдинги выступают источником и средством экономического и технологического роста в России⁴².

Такие же компании нашей страны, и в частности, холдинг - компании города Москва, производят огромное воздействие на рыночное положение. На территории нашей страны существуют 2 типа холдинг - компаний: финансовый (где больше 50% финансов образуют ценные бумаги других компаний, основа его функционирования – правление и осуществление денежных операций); смешанный (характеризуется тем, что холдинг - компания имеет право на ведение личной производственной деятельности).

На сегодня финансово сильнее и благополучнее являются холдинг - компании. Они, в течение, продолжительного пути развития, сложились в большей степени во всех цивилизованных странах мира. Без исключения является и наша страна, Российская Федерация, в которой путь к холдингу протекает в десятки раз быстрее по сравнению с другими странами. Образование холдинг - компаний и их деятельность имеет ряд достоинств перед единоличными организациями.

Во-первых, это связано с тем, что у холдинг - компании открывается вероятность организовать закрытые производственные ветви вплоть от изготовления материалов до выпуска конечного товара и доставки его до покупателя.

Во-вторых, это помогает сэкономить на маркетинговых, торговых и других услугах.

В-третьих, филиалы, которые входят в структуру холдинг - компании, финансово заинтересованы не только в продуктивной деятельности своей компании, но и в других филиалах входящих в холдинг – компанию⁴³.

⁴² Барышева Г.А. Инновационный (венчурный) бизнес в структуре национальной экономики. Томск: Изд-во Том. Ун-та, 2002. 180 с.

Центром правления организационно-экономической деятельностью в холдинг - компании является головное общество. Оно предлагает определенные задачи и создает общие тенденции развития и деятельности холдинг - компании, в общем. Определяет возможности, характер и способы, которые будут обеспечивать свершение задуманных задач.

Главными и ведущими обязанностями управляющей компании являются:

- стратегическое управление всеми филиалами;
- постоянное снабжение и управление финансами;
- мобилизация инвестиций;
- управление кадрами путем создания и введения стандартов компании;
- рост управления и мотивирования работников.

При помощи этих приемов холдинг - компания способна увеличить результативность, как в менеджменте, так и работы всей компании в целом. Управляющая компания является единоличным собственником всего объединения, что обязывает ее проводить единое стратегическое управление. Потому что для поставщиков, покупателей, кредиторов и инвесторов важен авторитет компании, ее финансовая устойчивость и платежеспособность. Поэтому, изолированное финансовое управление в этом случае между отдельными дочерними организациями проводить невозможно, иначе это будет подрывать финансовую дееспособность холдинга в целом и наносить ущерб имиджу компании.

Из этого можно сделать вывод, что для холдинга очень важна хорошая репутация, так как она распространяется на все дочерние предприятия в целом.

Для развития холдинг - компаний в стране, правительство в первую очередь должно построить такие условия для деятельности холдинг - компаний, которые содействовали бы вовлечению инвестиций, создавая тем самым

⁴³ Главные новости о бизнесе [Электронный ресурс] / Businessman.ru URL: <https://businessman.ru/new-xolding-eto-struktura-deyatelnost-xoldingov-upravlenie-xoldingom.html> (Дата обращения 27.03.2017 г).

увеличение конкурентоспособности филиалов, входящих в холдинг - компанию.

Для разрешения этих задач, правительство должно активным образом осуществлять государственную политику, которая учитывала бы такие меры, как присваивание холдинг - компании статуса единого налогоплательщика, возможность освобождения от налогов в процессе движения денежных средств внутри холдинга - компании⁴⁴.

Организационно-управленческие и финансово-экономические стороны объединения материальных средств и производства требуют последующего изменения и модернизации, поскольку холдинг - компании играют все более крупную роль в экономике России. Холдинг - компаниям присуща индивидуальная роль в создании госбюджета страны. Так, в течение нескольких лет их платежи по налогам превышают 60% в целом объеме притока федеральных сборов и налогов в нашей стране. Так, по оценкам Всемирного банка, в 2015 г. 35 % экономики Российской Федерации контролировали 23 наикрупнейшие бизнес - группы в виде холдинг - компаний. В 2015 г. десятью наикрупнейшими отечественными вертикально - интегрированными холдинг - компаниями было создано 22 % ВВП Российской Федерации, обеспечено 31 % всего роста налоговых поступлений в объединенный бюджет и 32 % роста экспорта. При поддержании средних темпов роста (1,5 % ежегодно) к 2020 г. совокупная доля крупных холдинг - компаний в Российской Федерации может достичь 64 % от общего экспорта товаров и услуг в стране⁴⁵.

На данный момент холдинговые компании являются самыми рентабельными, конкурентоспособными и необходимыми для российской экономики.

⁴⁴ Главные новости о бизнесе [Электронный ресурс] / Businessman.ru URL: <https://businessman.ru/new-xolding-eto-struktura-deyatelnost-xoldingov-upravlenie-xoldingom.html> (Дата обращения 27.03.2017 г).

⁴⁵ ВВП холдингов [Электронный ресурс] / Российский экономический журнал URL: <http://www.re-j.ru/archive/2016/6> (Дата обращения 12.04.2017 г).

3 Организация структуры и деятельности холдингового предприятия на примере АО «ТК Мегapolis»

3.3 Характеристика предприятия АО «ТК Мегapolis» и его конкурентоспособности

ГК МЕГАПОЛИС – группа компаний, имеющая и распоряжающаяся средствами в сфере дистрибуции и логистики товаров постоянной потребности (FMCG) таких как: табачная продукция (включая сигареты, сигары, сигариллы, табаки), пивобезалкогольные напитки, бакалейные товары, зажигалки, элементы питания, контрацептивы, энергетики и др.

В ГК МЕГАПОЛИС входят АО «Торговая компания МЕГАПОЛИС», ООО «Мегаком», ООО «Сигарный Дом Фортуна», ПАО «СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС».

Доставку товаров в более чем 160 000 торговых точек по всей России осуществляют более 3 300 собственных автомобилей АО «ТК МЕГАПОЛИС».

Компания имеет более 300 филиалов от Калининграда до Петропавловска-Камчатского, в которых работает около 15 тысяч человек⁴⁶.

АО «ТК МЕГАПОЛИС» (Московская область; ИНН 5003052454) зарегистрировано 21 декабря 2004 года регистрирующим органом Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Видное Московской области. Уставный капитал компании по состоянию на 15.10.2015 - 335033000 руб. Тип собственности АО «ТК МЕГАПОЛИС» - Закрытое акционерное общество. Форма собственности АО «ТК МЕГАПОЛИС» - Частная собственность. Основные виды деятельности АО «ТК МЕГАПОЛИС»: деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями (46.17), строительство жилых и нежилых зданий (41.2), деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами (46.17.1)⁴⁷. Филиал АО «ТК МЕГАПОЛИС» в г. Томске находится по адресу п. Предтеченск, ул. Мелиоративная, д. 12.

⁴⁶ АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Официальный сайт URL: <https://www.gkm.ru/press-center/> (Дата обращения 23.02.2017 г.).

⁴⁷ Сведения о видах экономической деятельности [Электронный ресурс] / Контрагент, база данных URL: <https://www.k-agent.ru/catalog/5003052454-1045000923967> (Дата обращения 27.02.2017 г.).

АО «Торговая компания МЕГАПОЛИС» имеет прямые контракты на дистрибуцию продукции компаний Japan Tobacco International, Philip Morris International, Imperial Tobacco Group; дистрибуторские контракты с производителями чая и кофе – Dauwe Egbert's Master Blenders (Moccona) и M.J.F. Teas (Dilmah); дистрибуторский контракт с производителем энергетических напитков Red Bull GmbH (Red Bull, Bullit).

Также АО «ТК МЕГАПОЛИС» занимается дистрибуцией зажигалок компаний Neska (Cricket), Flamagas S.A. (Clipper), Amatti, элементов питания компаний Samsung, Energizer, Kodak, продукции компании Reckitt Benckiser (Durex, Contex, Dettol, Silkoplast и др.).

АО «ТК МЕГАПОЛИС» была создана в 1998 году и на данный момент является лидером на российском рынке дистрибуции табачных изделий и других товаров повседневного спроса.

В 2000 году был сформирован портфель контрактов табачного направления, составляющего основу бизнеса компании. Интенсивное развитие региональной структуры началось в 2001 году, в том же году состоялось подписание контракта с табачной фабрикой Reemtsma (ставшей частью Imperial Tobacco Group с 2002 года). Уже через год количество региональных филиалов АО «ТК МЕГАПОЛИС» с собственными складскими площадями превысило 50.

С 2002 года МЕГАПОЛИС диверсифицирует свой портфель. Развитая региональная сеть, современная логистическая инфраструктура, общая корпоративная система хранения информации способствуют успешному внедрению других товарных направлений: бакалея, пивобезалкогольная продукция, элементы питания и прочее⁴⁸.

В 2003 году состоялось подписание контрактов с Gallaher Group и ОАО «Балтика». Началась дистрибуция пивобезалкогольной продукции, а общий оборот компании превысил 25 млрд. руб. В 2004 году руководство компании приступило к

⁴⁸ АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Официальный сайт URL: <https://www.gkm.ru/press-center/> (Дата обращения 23.02.2017 г).

реализации проекта развития прямой доставки, а число региональных филиалов к тому моменту уже достигло 100.

В 2005 году количество покрываемых дистрибуцией торговых точек превысило 71 000, а годом позже эта цифра уже составляла 140 000. В 2007 году АО «ТК МЕГАПОЛИС» подписала контракт с Philip Morris International, число региональных филиалов превысило 250. В 2008 состоялось подписание контракта с Japan Tobacco International.

В этом же году АО «ТК МЕГАПОЛИС» произвела переход системы прямой доставки с продажи «с борта» на доставку по предварительному заказу. В 2010 году – внедрение программы SAP, в этом же году начало работы на рынке Украины.

В 2011 году АО «ТК МЕГАПОЛИС» запустила формат Cash&Carry («Омега»), и теперь в большинстве филиалов компании осуществляется продажа продукции как юридическим, так и физическим лицам (конечному потребителю). В этом же году начало работы на рынке Таджикистана. В 2012 году – начало работы на рынке Казахстана.

В 2013 году компании Philip Morris International и Japan Tobacco International – одни из мировых лидеров в производстве табачных изделий – стали акционерами АО «ТК МЕГАПОЛИС».

В 2015 году – открытие Объединенного центра обслуживания АО «ТК Мегapolis». В 2016 году – внедрение дивизиональной структуры компании (структуризация компании по отделениям) и внедрение дистанционных продаж посредством TeleSale⁴⁹.

Миссия компании – Быть лидером мирового уровня и наиболее эффективным партнером для поставщиков и клиентов Компании на рынке FMCG (быстро оборачиваемые потребительские товары), предоставляя лучший сервис по дистрибуции продукции, быть лучшим работодателем в своей отрасли, и обеспечивать высокую ценность для всех заинтересованных в результатах деятельности компании лиц.

⁴⁹ АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Официальный сайт URL: <https://www.gkm.ru/press-center/> (Дата обращения 23.02.2017 г).

Цели компании:

- постоянное движение в сторону улучшения и оптимизации нашей деятельности для удовлетворения потребностей наших клиентов;
- стремление к долгосрочному лидерству на рынке логистики и дистрибуции;
- предоставление высококачественных продуктов и услуг, отвечающим самым высоким требованиям международных стандартов.

Задачи компании:

- стать дистрибьюторской компанией № 1 на рынке России и стран СНГ;
- быть высоконадежным и предпочтительным партнером для поставщиков и покупателей;
- постоянно совершенствоваться и применять самые современные инновационные технологии;
- продолжать повышать доход акционеров;
- обеспечивать соответствующий уровень благосостояния сотрудников⁵⁰.

АО «ТК МЕГАПОЛИС» вошла в первую десятку крупнейших частных компаний России по версии FORBES. Компании удалось сохранить лидирующие позиции на рынке, несмотря на структурные изменения и непростые внешние условия рынка. Так, согласно списку авторитетного издания FORBES, АО «ТК МЕГАПОЛИС» сохранила сильные позиции и заняла шестое место в первой десятке. В топ вошли шесть компаний сферы нефти и газа, две крупнейшие торговые компании и по одному представителю сферы телекоммуникаций и цветной металлургии. Высокую позицию в списке позволили обеспечить увеличение выручки компании от табачной продукции на 15,5 процентов, а также первые результаты масштабных изменений. В 2016 году выручка: 580,1 млрд. руб., чистая прибыль: 13,7 млрд. руб⁵¹.

⁵⁰ АО ТК Мегполис [Электронный ресурс] / Корпоративный портал URL: <http://intranet.go.gkm.ru/light/korporativnye-tsennosti/> (Дата обращения 10.03.2017 г).

⁵¹ 10 крупнейших частных компаний России [Электронный ресурс] / FORBES URL: <http://www.forbes.ru/rating-photogallery/328579-10-krupneishikh-chastnykh-kompanii-rossii-2016/photo/6?photo=6> (Дата обращения 15.03.2017г).

Основными органами корпоративного управления АО «ТК Мегapolis» являются⁵²:

- Общее собрание акционеров
- Совет директоров
- Комитеты при Совете директоров
- Генеральный директор

Их функциональные обязанности описаны на рисунке 1.

Организационная структура филиала АО «ТК Мегapolis» в г. Томске относится к дивизиональной. Структура филиала изображена на рисунке 2. Это наиболее совершенная разновидность организационных структур иерархического типа. Она основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений с предоставлением оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Все управленческие решения в компании принимает генеральный директор АО «ТК Мегapolis», согласовывая их с дивизиональным руководством. В подтверждении этого решения издается приказ, с которым каждый работник должен ознакомиться. Так же часть распоряжений приходит из головного офиса, находящегося в г. Москва и дивизионального офиса, находящегося в г. Новосибирске. Что касается распоряжений, связанных с текущей работой, они могут отдаваться в устной форме.

⁵² АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Официальный сайт URL: <https://www.gkm.ru/press-center/> (Дата обращения 23.02.2017 г).



Рисунок 1 - Основные органы корпоративного управления АО «ТК Мегаполис»

АО «ТК Мегapolis» в г. Томске возглавляет региональный руководитель, он назначается на должность дивизиональным директором блока филиалов. В его непосредственном подчинении находятся:

- отдел логистики, которая занимается хранением и доставкой товара, в лице руководителя отдела логистики;

- отдел продаж, в обязанности которого входит маркетинговое изучение изменений рынка, планирование объемов продаж, дистрибуция и представление табачной продукции и не табачного ассортимента в розничные торговые точки и сетевые магазины г. Томска и Томской области.

Так же отдел продаж занимается постоянным пополнением клиентской базы, путем заключения с предпринимателями договоров поставки.

Продукция в розничную торговлю и розничные сети поставляется за наличный расчет, либо безналичную предоплату, за исключением официальных дистрибьютеров, с которыми заключены соответствующие контракты.

Отдел продаж возглавляет руководитель отдела продаж, в обязанности которого входит ежедневная отчетность о соответствии динамики фактических продаж планам, установленным маркетологами на определенный период времени. Так же руководитель отдела продаж контролирует деятельность супервайзера, который, в свою очередь, курирует работу торговых агентов.

В обязанности супервайзеров входит разделение планов между торговыми агентами, мотивационное воздействие, как материальное, так и нематериальное, «полевое» обучение (донесение определенной информации и навыков до торгового агента при непосредственной работе с торговой точкой), проведение аудита деятельности торговых агентов⁵³.

Торговые агенты - сотрудники, которые работают непосредственно с торговыми точками. Общая цель должности: достижение максимального объема продаж на вверенной территории, посредством осуществления прямых продаж всего ассортимента в розницу.

⁵³ АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Корпоративный портал URL: <http://intranet.go.gkm.ru/light/korporativnye-tsennosti/> (Дата обращения 10.03.2017 г).

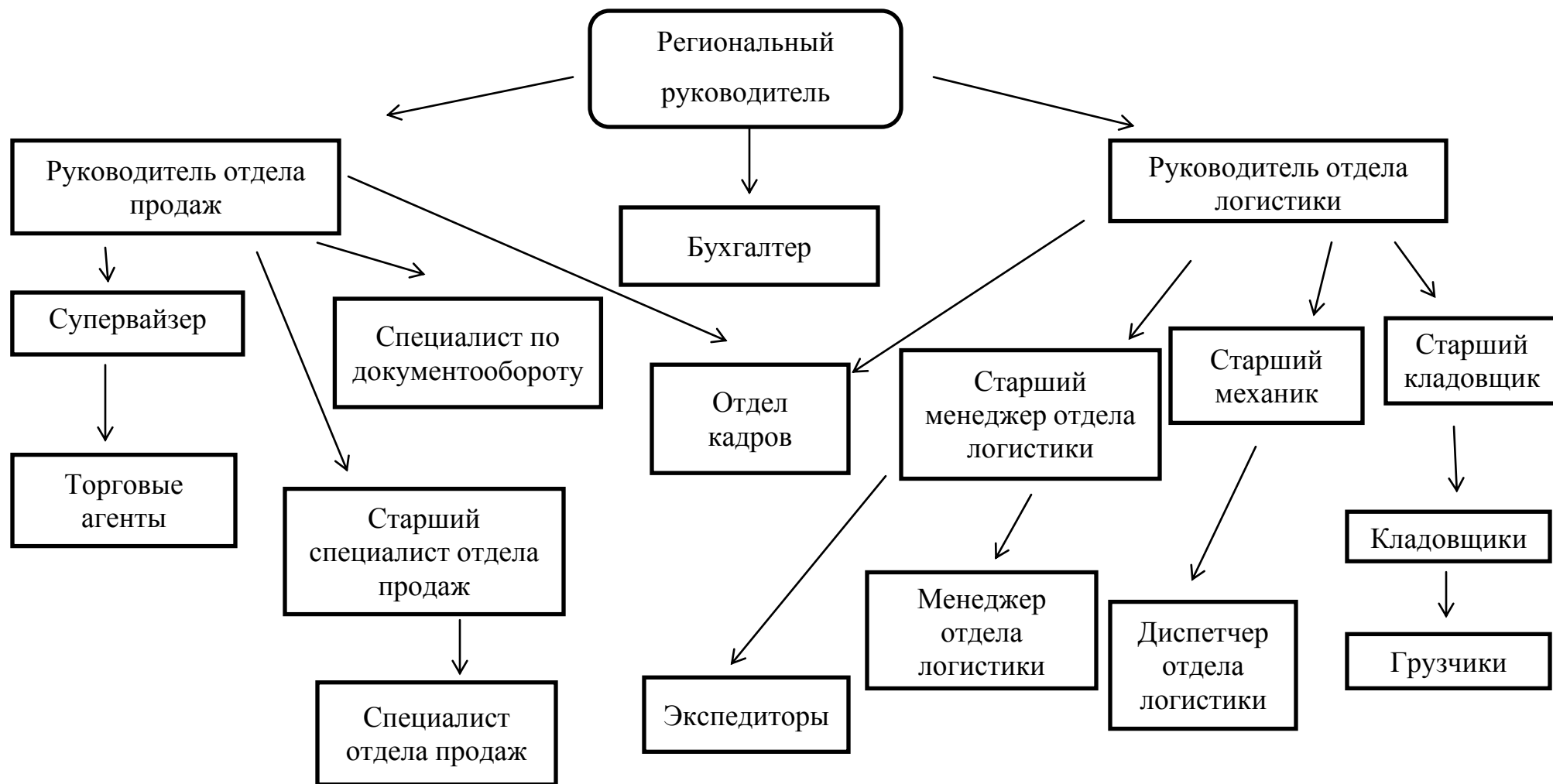


Рисунок 2 - Организационная структура филиала АО «ТК Мегаполис» в г. Томске

Торговый агент обязан:

- осуществлять продажу продукции Организации во вверенном канале сбыта;
- осуществлять прием заказов клиентов;
- постоянно поддерживать и развивать деловые отношения со своими клиентами;
- на ежедневной основе обладать знаниями об адресе, названии каждой торговой точки, телефонами и именами контактных лиц;
- контролировать наличие и актуальность договоров у клиентов;
- осуществлять полный охват торговых точек, на выделенной территории;
- поддерживать в актуальном состоянии клиентскую базу, проводить переговоры по подключению новых клиентов;
- обеспечивать корректность заполнения и сохранность оформляемой документации, сопровождающей сделку купли продажи и т.д.

Так же в подчинении руководителя отдела продаж находятся специалисты отдела продаж. Общей целью должности является обработка первичной документации, и прием заказов по ассортименту организации по телефону или электронной почте с достижением максимального объема продаж на вверенной территории (по вверенной клиентской базе)⁵⁴.

В обязанности специалиста по документообороту входят:

- ведение делопроизводства;
- прием, обработка документов;
- контроль правильности оформления документов;
- архивирование документов;
- контроль документооборота между филиалами организации;
- подготовка отчетности;
- работа с базами данных;

⁵⁴ АО ТК Мераполис [Электронный ресурс] / Корпоративный портал URL: <http://intranet.go.gkm.ru/light/korporativnye-tsennosti/> (Дата обращения 10.03.2017 г).

- работа с корреспонденцией;
- составление приказов, писем.

Ведение бухгалтерского учета возложено на структурное подразделение, возглавляемое бухгалтером. На предприятии установлена компьютерная технология обработки учетной информации с применением программы «SAP».

Бухгалтерия обеспечивает систематический контроль за ходом исполнения смет доходов и расходов, состоянием расчетов с юридическими и физическими лицами, сохранностью денежных средств и материальных ценностей. Занимается ведением бухгалтерского учета в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ. Осуществляет контроль за соответствием заключаемых договоров, своевременным и правильным оформлением первичных учетных документов и законностью совершаемых операций. Бухгалтерская служба работает в соответствии с должностной инструкцией, утвержденной Генеральным директором.

Отдел логистики находится под управлением руководителя отдела логистики. Направление логистической деятельности заключается в материально-техническом снабжении, складском и транспортном хозяйстве, распределении финансовых средств по производственным отделам компании, сбытовой деятельности. Данный отдел имеет в наличии сотрудников: менеджеров, механика, диспетчера и работников склада. Данный персонал регулирует деятельность движения товара до потребителя, выявляют непредвиденные обстоятельства по изменению наличия товара, создают методы решения по обновлению планируемой деятельности, а также ответственны в вопросах самоокупаемости расходов логистики, местного и общего плана действий на рынке, эффективной реализации общей стратегии предприятия⁵⁵.

Выпуск табачных товаров составляет неотъемлемую часть экономики России и демонстрирует собой главную часть в упрочнении экономической стабильности промышленного производства в стране. Рынок использования

⁵⁵ АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Корпоративный портал URL: <http://intranet.go.gkm.ru/light/korporativnye-tsennosti/> (Дата обращения 10.03.2017 г).

курительных товаров Российской Федерации занимает огромную часть мирового рынка потребления табачных изделий и для него типичен постоянный спрос. Сигареты занимают высокую долю покупательского рынка табачных товаров, и на них приходится около 95 % всей потребности. При этом в России сбывается более 300 различных марок сигарет.

Выпуск табачных товаров на территории страны производится на более чем двадцати табачных компаниях с разным видом собственности, из которых около 95 % владеют крупные транснациональные табачные компании.

Стоит заметить, что табачные компании с российским капиталом находятся в острой борьбе за конкурентоспособность, за сохранение такого самого значительного сегмента покупательского рынка табачных товаров, как рынок сигарет. У российских табачных компаний нет в наличии нужного объема финансов для вложения в совершенствование своего производства. Поэтому, табачные компании России обязаны снижать выпуск сигарет с фильтром и перенаправлять свое производство сигарет без фильтра и, таким образом, они теряют долю рынка самой прибыльной табачной продукции. Табачные же производители с иностранным капиталом в Российской Федерации наоборот активно повышают производство сигарет с фильтром. Данные компании территориально находятся, в основном, в Центральном и Северо-Западном федеральных округах и региональные бюджеты данных округов Российской Федерации отличаются ценностью перед другими регионами в виде налоговых и акцизных поступлений от сбыта табачной изделий⁵⁶.

Табачные компании России с иностранным капиталом являются главным двигателем роста изготовления табачных изделий в России, а также увеличения производительности и постоянства экономики табачной отрасли производства, в общем. Расширение табачной индустрии в данных компаниях

⁵⁶ Главные новости о бизнесе [Электронный ресурс] / Businessman.ru URL: <https://businessman.ru/new-xolding-eto-struktura-deyatelnost-xoldingov-upravlenie-xoldingom.html>

определяет темпы повышения всего табачного промышленного комплекса в России.

В 2013 году в России принят антитабачный закон Федеральный закон «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» от 23.02.2013 N 15-ФЗ (последняя редакция). Ряды недовольных антитабачной концепцией, предлагающей радикальные способы снижения числа курильщиков, продолжили пополняться. Вслед за некоторыми министерствами, опасавшимися за «конституционные права» любителей сигарет и бюджетные доходы, свое недовольство высказала и Ассоциация европейского бизнеса. Организация, в которую входят все сливки мировой табачной индустрии, даже направила соответствующее письмо на имя вице-премьера РФ Ольги Голодец.

Целью антитабачной концепции является снижение распространенности потребления табака среди населения до 25 % к 2022 году. Обсуждение документа в СМИ вызвало широкий общественный резонанс, который усилился после того, как стало известно, что один из пунктов предусматривает запрет на продажу табачных изделий гражданам, родившимся после 2015 года.

«Введение дополнительных ограничительных мер на оборот табака в России может иметь негативные последствия, как социального характера, так и с точки зрения условия предпринимательской деятельности в стране». Так считает генеральный директор ассоциации Франк Шауфф, от лица организации направивший на имя вице-премьера Ольги Голодец. В частности, это может привести к существенным потерям государственного бюджета от недополученных акцизных платежей, закрытию предприятия, значительному увеличению доли контрафактной и контрабандной продукции, ухудшению инвестклимата и другим негативным моментам⁵⁷.

⁵⁷ АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Корпоративный портал URL: <http://intranet.go.gkm.ru/light/news/novosti-kompanii/assotsiatsiya-evropeyskogo-biznessa/> (Дата обращения 20.03.2017г).

Ассоциация европейского бизнеса является независимой коммерческой организацией, объединяющей более 500 компаний, работающих в России. В ассоциацию входят как крупные международные корпорации, так и предприятия малого и среднего бизнеса из стран Евросоюза, Европейской ассоциации свободной торговли и других регионов мира. С 2013 года в рамках Ассоциации европейского бизнеса действует рабочая группа по производству и обороту табачной продукции, объединяющая ведущих производителей табачных изделий, совокупная доля которых на рынке РФ превышает 90%.

Сами производители табака называли предложения, озвученные в концепции, «слишком радикальными» и призывали «провести независимую всестороннюю оценку регулирующего воздействия этих предложений». Они также прогнозировали рост рынка контрафактной табачной продукции в случае одобрения концепции правительством.

Уровень конкурентоспособности компании зависит от ряда причин, к которым относится: конкурентоспособность продуктов; емкость рынка; вид продукта; возможность доступа на рынок; позиции на рынке предприятий-конкурентов; однородность рынка; конкурентоспособность отрасли в целом; возможность внедрения нововведений.

Для увеличения конкурентоспособности необходимо осознать нужды потребительского рынка и перспектив его развития, познать способности соперников, наделить свой продукт такими свойствами, что бы потребитель предпочел его, а не продукт соперника⁵⁸.

При проведении оценки конкурентоспособности АО «ТК Мегаполис» на базе «4Р», основанном на сравнительном анализе организации и предприятий - конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. Для анализа конкурентоспособности взяты две компании в сфере дистрибуции: Группа компаний СНС и Группа «Сладкая жизнь», входящих в число лидеров рейтинга «200 крупнейших частных компаний России» по

⁵⁸ Конкурентоспособность [Электронный ресурс] / Организация производства URL: <http://dolchevitakrs.ru/index.php/upravlenie-personalom/marketologu/6203-konkurentosposobnost> (Дата обращения 20.02.2017 г).

версии журнала Forbes. Группа компаний СНС - второй после «Мегаполиса» табачный дистрибьютор в России. Группа «Сладкая жизнь» занимается поставкой продуктов питания. В таблице 1 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов⁵⁹.

Данные сравнительной оценки по фактору «продукт» в целом показывают преимущество АО «ТК Мегаполис», надежность всех компаний на высоком уровне, так как находятся на рынке более 25 лет, но по широте ассортимента АО «ТК Мегаполис» уступает Группе «Сладкая жизнь». Данные в области ценовой политики показывают также преимущество анализируемого предприятия, так как уровень цен ниже. По степени охвата рынка и региону сбыта тоже лидирует, судя по тому, что компания на первом месте в России по выручке. По четвертому фактору «продвижение на рынке «Мегаполис» явно отстает, так как занимается дистрибуцией такого товара, как табачная продукция, реклама которого запрещена антитабачным законом Федеральный закон «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» от 23.02.2013 N 15-ФЗ (последняя редакция)⁶⁰.

Чтобы полностью оценить конкурентоспособность АО «ТК Мегаполис», необходимо провести анализ финансово – хозяйственной деятельности компании.

⁵⁹ АО ТК Мегаполис [Электронный ресурс] / Официальный сайт URL: <https://www.gkm.ru/press-center/> (Дата обращения 23.02.2017 г).

⁶⁰ Рейтинг компаний [Электронный ресурс] / РосБизнесКонсалтинг <http://www.rbc.ru/rbc500/> (Дата обращения 10.04.2017 г).

Таблица 1 – Оценка конкурентоспособности АО «ТК Мегаполис»

Факторы конкурентоспособности	АО «ТК Мегаполис»	Группа компаний СНС	Группа «Сладкая жизнь»
<i>Продукт (Product)</i>			
1. Надежность	5	5	5
2. Престиж торговой марки	5	4	1
3. Широта ассортимента	2	2	5
	12	11	11
<i>Цена (Price)</i>			
1. Отпускная	5	4	3
2. Розничная	2	2	1
3. Скидки	5	5	5
4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)	5	5	5
	17	16	14
<i>Регион и каналы сбыта (Place)</i>			
1. Степень охвата рынка	5	3	4
2. Регион сбыта	5	3	4
	10	6	8
<i>Продвижение на рынке (Promotion)</i>			
1. Форма рекламы	1	1	3
2. Размещение рекламы	1	1	3
3. Упоминание в средствах массовой информации	1	1	2
	3	3	8

3.2 Экономический анализ организационно-хозяйственной и финансовой деятельности холдингового предприятия АО «ТК Мегаполис»

Горизонтальный анализ активов компании АО ТК «Мегаполис», изображенный в таблице 2, показывает, что абсолютная их сумма за 2016 г. снизилась на 1 103 978 тыс. руб. (или на 1,96 %). Можно сделать вывод, что

экономический потенциал организации падает. С точки зрения структуры активов наблюдаемое увеличение только за счет роста прочих внеоборотных активов – 391 529 тыс. руб. (или 100 %), НДС по приобретенным ценностям – 44073 (118,59 %) и денежные средства - 4 155 887 тыс. руб. (228,43 %). В тоже время снижение активов за аналогичный период произошло за счет отложенных налоговых активов - 16 906 тыс. руб. (96,92%) и прочих оборотных активов - 413 537 тыс. руб. (58,61 %).

Таблица 2 - Горизонтальный анализ активов компании АО ТК «Мегаполис»

Наименование показателя	На 31.12.2015 г	На 31.12.2016 г	Отклонение абсолютное	Темп роста, %
Актив				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	38 651	38 859	208	0,54
Основные средства	1 455 682	943 692	511 990	35,2
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	-	-
Финансовые вложения	6 881 754	6 907 334	25 580	0,37
Отложенные налоговые активы	17 443	537	-16 906	-96,92
Прочие внеоборотные активы	0	391 529	391 529	100
ИТОГО по разделу I	8 393 530	8 281 951	-111 579	-1,33
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	21 072 615	21 374 223	301 608	1,43
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	37 163	81 236	44073	118,59
Дебиторская задолженность	21 003 902	17 697 369	-3 306 533	-15,74
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	3 238 777	1 464 880	- 1 773 897	-54,77
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 819 343	5 975 230	4 155 887	228,43
Прочие оборотные активы	705 549	292 012	-413 537	-58,61
ИТОГО по разделу II	47 877 349	292 012	-47 585 337	-99,39
БАЛАНС	56 270 879	55 166 901	-1 103 978	-1,96

Анализ пассивов компании АО ТК «Мегаполис», изображенный в таблице 3, показывает, что абсолютная их сумма за 2016 г. снизилась на 1 103 978 тыс. р. (или на 1,96 %). Снижение произошло за счет кредиторской задолженности 1 791 688 тыс. р. (4,12%).

Таким образом, на основании проведенного горизонтального анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ОА ТК «Мегаполис» способствовала увеличению ее собственного капитала. Однако рост кредиторской задолженности говорит о том, что компания терпит нужду в личных операционных деньгах, и деятельность организации финансировалась за счет заемных средств.

Таблица 3 - Анализ пассивов компании АО ТК «Мегаполис»

Наименование показателя	На 31.12.2015 г	На 31.12.2016 г	Отклонение абсолютное	Темп роста, %
Пассив				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	335 033	335 033	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	-	
Добавочный капитал (без переоценки)	49 594	49 594	0	0
Резервный капитал	19 755	19 755	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3 561 998	3 761 458	199 460	5,59
ИТОГО по разделу III	3 966 380	4 165 840	199 460	5,03
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	0	0	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1 786	2 381	595	33,31
Прочие обязательства	0	0	-	-
ИТОГО по разделу IV	1 786	2 381	595	33,31
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	8 430 474	9 023 944	593 470	7,04
Кредиторская задолженность	43 467 403	41 675 715	-1 791 688	-4,12
Доходы будущих периодов	0	0	-	-
Прочие обязательства	0	0	-	-
ИТОГО по разделу V	52 302 713	50 998 680	-1 314 033	-2,51
БАЛАНС	56 270 879	55 166 901	-1 103 978	-1,96

Для анализа финансовой устойчивости компании необходимо рассмотреть следующие коэффициенты. Данные коэффициенты указаны в таблице 4:

Коэффициент капитализации

Дает оценку наличия у компании ресурсов инвестирования своей деятельности в форме личных денег. К 2015 г. коэффициент снизился на 0,3, но по-прежнему остался очень высоким, что показывает очень большую степень зависимости от заемного капитала⁶¹.

Таблица 4 - Анализа финансовой устойчивости АО «ТК «Мегаполис»

Показатель	Формула	Диапазон значений	На 31.12.2015	На 31.12.2016
U1 – Коэффициент капитализации	$U1 = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	$\leq 1,5$	9,4	9,7
U2 – Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$U2 = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$	$\leq 0,6$	-0,11	-0,06
U3 – Коэффициент финансовой независимости	$U3 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$	$\geq 0,4$ $\leq 0,6$	0,1	0,09
U4 – Коэффициент финансирования	$U4 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}}$	$\geq 0,7$ $\leq 1,5$	0,1	0,1
U5 – Коэффициент финансовой устойчивости	$U5 = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные финансовые обязательства}}{\text{Валюта баланса}}$	$\geq 0,6$	0,1	0,47

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования

Определяет, какая часть оборотных средств финансируется за счет собственных активов. В 2015 г. компания достигла негативного финансового состояния, так как показатель равен –0,11, в 2016 г. показатель был также

⁶¹ Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] / За честный бизнес URL: https://zachestnybiznes.ru/company/ul/1045000923967_5003052454_AO-TK-MEGAPOLIS (Дата обращения 20.03.2017г).

отрицательным ($-0,06$), что показывает неспособность компании насыщать свою нужду в оборотных средствах за счет личных средств.

Коэффициент финансовой независимости

Определяет свободу компании от займов и выражает долю личных активов в общей оценке всех средств компании. В 2015 г. коэффициент был равен 0,1, к 2016 г. незначительно снизился до 0,09. Оба коэффициента являются небольшими, не входят в диапазон постоянства, что говорит о зависимости компании от займов.

Коэффициент финансирования

Определяет, в какой степени активы компании сформированы за счет личных средств, и насколько компания вне зависимости от внешних источников финансирования. В рассматриваемых периодах значения показателей выходят за пределы возможных границ, и составляет 0,1, это говорит о зависимости организации от внешних финансовых источников.

Коэффициент финансовой устойчивости

Определяет, какая часть средств снабжается денежными активами за счет постоянных источников, то есть долю тех источников финансирования, которые компания может задействовать в своей работе длительное время.

Размер коэффициента за анализируемый период увеличилась с 0,1 в 2015 г. до 0,47 в 2016 г., что говорит об устойчивости компании⁶².

После анализа отчета о прибылях и убытках, изображенного в таблице 5, и выполненных вычислений показателей деловой активности для АО ТК «Мегаполис» можно сказать, что в целом коэффициенты за 2015 и 2016 года имеют положительную тенденцию. Вычисления показателей деловой активности приведены в таблице 6.

Коэффициент общей оборачиваемости капитала

⁶² Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] / За честный бизнес URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1045000923967_5003052454_AO-TK-MEGAPOLIS (Дата обращения 20.03.2017г).

Показывает количество оборотов за период всего капитала компании, в данном случае составляет 1,8 оборота.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств

Отображает скорость оборота всех оборотных активов компании, имеет значение 1,9 оборотов.

Коэффициент отдачи нематериальных активов

Отражает продуктивность использования нематериальных средств. Он составляет 0,5 оборотов, что говорит о снижении оборачиваемости активов.

Таблица 5 – Отчет о прибылях и убытках АО «ТК Мегаполис»

Наименование показателя	За 2015г	За 2016г
Доходы и расходы по обычным видам деятельности		
Выручка	562 783 192	498 061 219
Себестоимость продаж	530 338 946	464 338 143
Валовая прибыль (убыток)	32 444 246	33 723 076
Коммерческие расходы	15 994 097	16 065 504
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	16 450 149	17 657 572
Прочие доходы и расходы		
Доходы от участия в других организациях	621 923	303 771
Проценты к получению	521 092	555 241
Проценты к уплате	824 531	661 571
Прочие доходы	2 935 202	2 674 343
Прочие расходы	3 966 579	4 125 382
Прибыль (убыток) до налогообложения	15 737 256	16 403 974
Текущий налог на прибыль	3 044 807	3 229 574
Изменение отложенных налоговых обязательств	-595	1 650
Изменение отложенных налоговых активов	16 906	-98 000
Чистая прибыль (убыток)	13 062 052	13 169 292
СПРАВОЧНО	11 404	16 423
Постоянные налоговые обязательства (активы)		

Фондоотдача

Определяет общую отдачу от использования каждого рубля, внесенного в основные средства, т.е. насколько продуктивно это вложение средств. Фондоотдача исследуемой компании составляет 29 оборотов. Это говорит о продуктивном использовании основных средств, на 1 руб. стоимости основных средств приходится 29 руб. выручки.

Коэффициент отдачи собственного капитала

Отражает, сколько необходимо оборотов для оплаты представленных счетов. Коэффициент отдачи личного капитала показывает, что 1,8 руб. выручки компания получает от 1 руб. вложенных собственных средств.

Коэффициент оборачиваемости материальных средств (запасов)

Определяет, сколько раз в среднем сбываются запасы компании за какой-нибудь период времени. Коэффициент оборачиваемости материальных средств данной компании составляет 0,3 дня⁶³.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств

Определяет, за сколько дней оборачиваются материальные средства. Коэффициент оборачиваемости капитала показывает высокую интенсивность использования денежных средств, оборот происходит за 0,51 дня.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

Отражает, за сколько дней погашается дебиторская задолженность. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности 7 оборотов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности

Отражает, за сколько дней погашается кредиторская задолженность. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности 10 оборотов.

Финансовый цикл

Определяет разрыв между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей. Финансовый цикл АО ТК «Мегаполис» составляет 4,3 дня, это время между началом оплаты поставщикам полученных от них сырья и материалов и началом поступления денежных средств от покупателей за поставленную им продукцию.

⁶³ Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] / За честный бизнес URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1045000923967_5003052454_AO-TK-MEGAPOLIS (Дата обращения 20.03.2017г).

Таблица 6 – Показатели деловой активности АО «ТК Мегаполис»

Показатель	Формула	Единица измерения	На 31 декабря 2016г
d1 – коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	$d1 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость активов}$	Обороты	1,8
d2 – коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$d2 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость оборотных активов}$	Обороты	1,9
d3 – коэффициент отдачи нематериальных активов	$d3 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость нематериальных активов}$	Обороты	0,5
d4 – фондоотдача	$d4 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость внеоборотных активов}$	Обороты	29
d5 – коэффициент отдачи собственного капитала	$d5 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость собственного капитала}$	Обороты	1,8
d6 – коэффициент оборачиваемости материальных средств (запасов)	$d6 = (\text{Ср. стоимость запасов} / \text{Выручка от продаж}) * T$	Дни	0,3
d7 – коэффициент оборачиваемости денежных средств	$d7 = (\text{Ср. стоимость денежных средств} / \text{выручка от продаж}) * T$	Дни	0,51
d8 – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$d8 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость дебиторской задолженности}$	Обороты	7
d9 – срок погашения дебиторской задолженности	$d9 = (\text{Ср. стоимость дебиторской задолженности} / \text{Выручка от продаж}) * T$	Дни	10
d10 – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$d10 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость кредиторской задолженности}$	Обороты	6
d11 – срок погашения кредиторской задолженности	$d11 = (\text{Ср. стоимость кредиторской задолженности} / \text{Выручка от продаж}) * T$	Дни	30
ФЦ – Финансовый цикл	$\text{ФЦ} = \text{Оборачиваемость запасов} + \text{Оборачиваемость дебиторской задолженности} - \text{Оборачиваемость кредиторской задолженности}$	Дни	4,3

Для анализа ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сравнение каждой группы актива с соответствующей группой пассива⁶⁴. Группы активов и пассивов приведены в таблицах 7 и 8. Сравнение групп активов и соответствующих пассивов изображено в таблице 9.

В 2015 г. $A1 < П1$, это свидетельствует о неплатежеспособности компании на момент составления баланса. У компании недостаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств и наиболее ликвидных активов. В 2016 г. $A1$ было больше $П1$, компанию за указанный период можно считать платежеспособной. За оба года $A2 > П2$, то есть быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и компания может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Таблица 7 – Группа активов

Группа	Название	Формула, тыс. руб.	Значение 2015 г.	Значение 2016 г.
A1	Наиболее ликвидные	Денежные средства + Краткосрочные фин. вложения	$1\ 819\ 343 + 21\ 003\ 902 = 22\ 823\ 245$	$5\ 975\ 230 + 41\ 675\ 715 = 47\ 650\ 945$
A2	Быстрореализуемые	Краткосрочная дебиторская задолженность	21 003 902	17 697 369
A3	Медленно реализуемые	Запасы + Долгосрочная дебиторская задолженность + НДС+Прочие оборотные активы	$21\ 072\ 615 + 37\ 163 + 705\ 549 = 21\ 815\ 327$	$21\ 374\ 223 + 81\ 236 + 292\ 012 = 21\ 74\ 7\ 471$
A4	Труднореализуемые	Внеоборотные активы	8 393 530	8 281 951

⁶⁴ Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] / За честный бизнес URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1045000923967_5003052454_AO-TK-MEGAPOLIS (Дата обращения 20.03.2017г).

Таблица 8 – Группа пассивов

Группа	Название	Формула, т. руб.	Значение 2015 г.	Значение 2016 г.
П1	Наиболее срочные	Кредиторская задолженность	43 467 403	41 675 715
П2	Краткосрочные	Краткосрочные заемные средства + Задолженность по выплате доходов + Прочие краткосрочные обязательства	8 430 474	9 023 944
П3	Долгосрочные	Долгосрочные обязательства + Доходы будущих периодов + Резервы предстоящих расходов и платежей	1 786	2 381
П4	Устойчивые	Капитал и резервы	3 966 380	50 998 680

В 2016 г. $A3 > П3$, это значит, в будущем при своевременном притоке денежных средств от сбыта и оплаты компания может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Таблица 9 – Сравнение групп активов и пассивов АО «ТК Мегаполис»

Сравнение значений 2015 г.				
22 823 245	A1	<	П1	43 467 403
21 003 902	A2	>	П2	8 430 474
21 815 327	A3	>	П3	1 786
8 393 530	A4	>	П4	3 966 380
Сравнение значений 2016 г.				
47 650 945	A1	>	П1	41 675 715
17 697 369	A2	>	П2	9 023 944
21 747 471	A3	>	П3	2 381
8 281 951	A4	<	П4	50 998 680

В 2015 г. $A4 > П4$, это показывает, что баланс неликвиден. В 2016 г. компания улучшила свои показатели. Анализ показателей ликвидности изображен в таблице 10.

Общий показатель платежеспособности

Отражает отношение суммы всех ликвидных средств компании к сумме всех платежных обязательств. В 2015 г. показатель был равен 1,63, что говорит о платежеспособности компании. В 2016 г. показатель платежеспособности упал до 0,87, что характеризует компанию в 2016 г. как неплатежеспособную.

Коэффициент абсолютной ликвидности

Определяет, какую часть кредиторской задолженности компания может погасить немедленно за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. В 2016 г. данный показатель компании АО ТК «Мегаполис» составлял 1,52, что говорит о возможности погашать кредиторскую задолженность немедленно. В 2015 г. показатель находился в необходимом диапазоне значений – составил 0,43.

Коэффициент критической оценки

Отражает способность компании расплачиваться со своими кредиторами в текущий момент или при критичных ситуациях. Показатель должен находиться в диапазоне от 0,7 до 0,8. Как в 2015, так и в 2016 г. у анализируемого предприятия показатель превышал допустимое значение, что отражает неспособность компании расплачиваться по обязательствам в нужный момент⁶⁵.

Коэффициент текущей ликвидности

Определяет, достаточно ли у компании средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. Это основной показатель платежеспособности компании. Значение

⁶⁵ Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] / За честный бизнес URL: https://zachestnybiznes.ru/company/ul/1045000923967_5003052454_AO-TK-MEGAPOLIS (Дата обращения 20.03.2017г).

коэффициента текущей ликвидности в 2015 г. было 0,98, к 2016 г. повысилось до 1,53, показатели отражают низкий уровень платежеспособности компании.

Таблица 10– Показатели ликвидности АО «ТК Мегаполис»

Показатель	Формула	Диапазон значений	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2016 г.
L1 – Общий показатель платежеспособности	$L1 = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (П1 + 0,5П2 + 0,3П3)$	≥ 1	0,87	1,63
L2 – Коэффициент абсолютной ликвидности	$L2 = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные фин. вложения}) / \text{Текущие обязательства}$	$\geq 0,2$ $\leq 0,5$	0,43	1,52
L3 – Коэффициент критической оценки	$L3 = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные фин. вложения}) / \text{Текущие обязательства}$	$\geq 0,7$ $\leq 0,8$	0,83	1,41
L4 – Коэффициент текущей ликвидности	$L4 = \text{Оборотные активы} / \text{Текущие обязательства}$	≥ 2 $\leq 3,5$	0,98	1,53
L5 – Коэффициент маневренности функционирующего капитала	$L5 = \text{Медленно реализуемые активы} / (\text{Оборотные средства} - \text{Текущие обязательства})$		5,23	1,36
L6 – Доля оборотных средств в активах	$L6 = \text{Доля оборотных средств} / \text{Валюта баланса}$	$\geq 0,5$	0,81	0,85
L7 – Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$L7 = (\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Валюта баланса}$	$\geq 0,1$	0,9	0,5

Коэффициент маневренности функционирующего капитала

Определяет, какая часть функционирующего капитала содержится в запасах. В 2016 г. этот показатель снизился в сравнении с предыдущим годом, что является положительным фактором.

Доля оборотных средств в активах

Отражает наличие оборотных средств во всех активах компании в процентах, зависит от отрасли деятельности. Говорит о достатке оборотных средств в активах компании.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами

Показывает наличие собственных оборотных средств у компании, необходимых для ее финансовой стабильности. В 2015 г. значение его было 0,9, однако к концу 2016 г. оно снизилось еще больше, до 0,5. Соответственно, компания не имеет достаточного количества собственных оборотных средств⁶⁶.

На основании выполненного анализа достаточности источников финансирования для формирования запасов можно сделать вывод, что состояние компании АО ТК «Мегаполис» в анализируемом периоде ухудшилось, из состояния нормальной независимости в 2015 г., которое гарантировало ей платежеспособность, она попала в неустойчивое состояние, которое сопряжено с нарушением платежеспособности. Анализ достаточности источников финансирования для формирования запасов проведен в таблице 11. Но даже в этом состоянии сохраняется возможность восстановления финансового баланса путем повышения источников личных средств, за счет снижения дебиторской задолженности и ускорения оборачиваемости запасов.

Исходя из видов типовых ситуаций, изображенных в таблице 12, компания относится к первому типу финансовой устойчивости – абсолютной независимости.

Рентабельность отражает, сколько прибыли приходится на единицу проданных товаров. Исходя из данных таблицы 13 в 2015 г. данный показатель значительно увеличился и составил 4,79 %, что говорит об увеличении количества прибыли в расчете на единицу продукции.

⁶⁶ Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] / За честный бизнес URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1045000923967_5003052454_AO-TK-MEGAPOLIS (Дата обращения 20.03.2017г).

Таблица 11 - Анализ достаточности источников финансирования для формирования запасов

Показатель	Формула, тыс. руб.	На 31 дек. 2015 г.	На 31 дек. 2016 г.
СОС – наличие собственных оборотных средств	СОС = Капиталы и резервы – Внеоборотные активы	282 198	156 408
КФ – наличие собственных и дополнительных заемных источников в формировании запасов или формирующий капитал	КФ = (Капиталы и резервы + Долгосрочные пассивы) – Внеоборотные активы	255 160	970 580
ВИ – общая величина основных источников в формировании запасов	ВИ = (Капиталы и резервы + Долгосрочные пассивы + Краткосрочные кредиты и займы) – Внеоборотные активы	444 840	1 285 826
ФС – Излишек или недостаток собственных оборотных средств	ФС = СОС – Запасы	291 172	162 784
ФТ – Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников в форме запасов	ФТ = КФ – Запасы	264 134	964 204
ФО – Излишек или недостаток общей величины основных источников для формирования запасов	ФО = ВИ – Запасы	435 866	1 279 450

Таблица 12 – Виды типовых ситуаций

Показатель	Абсолютная независимость	Нормальная независимость	Неустойчивое состояние	Кризисное состояние
ФС	≥ 0	≤ 0	< 0	< 0
ФТ	≥ 0	≥ 0	< 0	< 0
ФО	≥ 0	≥ 0	≥ 0	< 0
Тип финансовой устойчивости	(1;1;1)	(0;1;1)	(0;0;1)	(0;0;0)

Таблица 13 – Анализ рентабельности АО «ТК Мегаполис»

Показатель	Формула	На 31 дек 2016г	На 31 дек 2015г
R1 – рентабельность продаж	$R1 = (\text{Прибыль от продаж} / \text{выручка от продаж}) * 100 \%$	4,79	1,13
R2 – бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	$R2 = (\text{Прибыль до налогообложения} / \text{Выручка от продаж}) * 100 \%$	0,34	0,3
R3 – чистая рентабельность	$R3 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	0,15	0,08
R4 – экономическая рентабельность от обычной деятельности	$R4 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Ср. стоимость имущества}) * 100 \%$	0,34	0,49
R5 – рентабельность собственного капитала	$R5 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Ср. стоимость собственного капитала}) * 100 \%$	5,08	3,66
R6 – валовая рентабельность	$R6 = (\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	46,82	54,26
R7 – затратноотдача	$R7 = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Затраты на производство}) * 100 \%$	9	2,47

Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности

Характеризует уровень прибыли после выплаты налогов. В 2016 г. показатель немного снизился и составил 0,3 %, то есть такова доля прибыли в 1 руб. выручки.

Чистая рентабельность

Отражает, сколько чистой прибыли приходится на единицу выручки. Данный показатель немного возрос в течение года и составил 0,15 %, в целом рентабельность компании нельзя считать высокой.

Экономическая рентабельность от обычной деятельности

Определяет эффективность использования всего имущества компании. Значение в 2016 г. 0,49 %.

Рентабельность собственного капитала

Отражает эффективность использования собственного капитала. К 2016 г. значение показателя составило 5,08 %, в динамике он растет, что может сказать о более правильном использовании собственных средств в отчетном периоде.

Валовая рентабельность

Характеризует, сколько валовой прибыли приходится на единицу выручки. В 2015 г. она составляла 54,26 %, в течение года произошло небольшое снижение, до 46,82 %. В компании АО ТК «Мегаполис» на единицу выручки приходится 46,82 % валовой прибыли⁶⁷.

Затратоотдача

Отражает, сколько прибыли от продажи приходится на 1 тыс. руб. издержек. Показатель возрос в 2016 г. и составил 9 %, то есть на 1 тыс. руб. затрат приходится прибыль в 9 %.

Анализ и диагностика финансово-экономической деятельности АО ТК «Мегаполис» показали, что в 2016 г. ситуация ухудшилась по сравнению с 2015 г. По итогам отчетного периода компанию можно считать неплатежеспособным, финансово нестабильной. Компания находится в неустойчивом состоянии, имеет небольшой личный капитал, при большой сумме кредиторской и дебиторской задолженности. Однако компания работает не в убыток, имеет хорошие обороты, и есть возможность вернуться в состояние баланса путем пополнения источников собственных денежных средств, снижения дебиторской задолженности и погашения кредиторской задолженности.

У компании высокая благонадежность. Положительные стороны АО «ТК Мегаполис»⁶⁸:

⁶⁷ Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] / За честный бизнес URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1045000923967_5003052454_AO-TK-MEGAPOLIS (Дата обращения 20.03.2017г).

⁶⁸ Проверка контрагентов [Электронный ресурс] / Seldon.Basis URL: <https://basis.myseldon.com/ru/company/1045000923967?requestid=9443c520-e723-4689-94a1-8b923ada47bb> (Дата обращения 15.03.2017 г).

- Имеет дочерние организации, филиалы и представительства;
- Вовремя сдает финансовую отчетность в Росстат;
- Ведет внешнеторговую деятельность;
- Имеет большой уставный капитал;
- Более 10 лет на рынке;
- Участвует в госзакупках в качестве поставщика.

Рынок Российской Федерации табачной продукции на сегодняшний момент характеризуется крайне высокой конкуренцией – в каждом сегменте идет жесткое сопротивление между пятью, как минимум, марками. Жесткое соперничество игроков со временем перемещается от конкуренции в производственной (расширение ассортимента, уменьшение содержания смол и никотина в товаре) и ценовой областях, но к конкуренции идей по внедрению товара и борьбе за коммерческие точки.

Табачное производство переживает многочисленные законодательные ограничения. Новый закон о рекламе, принятый в 2013 году, вводит запрет на рекламу табачной продукции всеми видами наружной рекламы, рекламу на общественном транспорте, на радио, в кинотеатрах, внутри, а также вблизи (ближе 100 метров) всех учебных, спортивных и культурных учреждений. Подобные сдерживания заставляют табачные компании отступать от прямой рекламы в пользу более тонких PR-технологий.

Также, правительство России ускоряет переход табачных производителей на новый акциз, благодаря которому на 10-15% увеличатся цены сигарет низкого ценового сегмента («Прима», «Космос»), в то время как налог на сигареты высокого ценового сегмента («Kent», «Parliament») может даже и уменьшиться. Это в свою очередь заинтересовывает производителей нацеливаться на более дорогие линейки товаров.

Как замечают многие специалисты отрасли, покупатель в Российской Федерации также оказывается в процессе эволюции, его видение вещей испытывает изменения, а с ростом покупательной способности и в условиях

увеличивающейся конкуренции, он становится все более придирчивым к товарам. Более того, на данном этапе изменения отрасли табачные компании, которые уже завоевали клиентов среди зрелого и старшего мужского поколений, активно борются за молодежь и женщин, предъявляющих меньшие требования к свойствам товара, большие к его внешнему виду, названию (атрибутам бренда) и т.д.

Таким образом, страдая от законодательных, моральных ограничений (общественное осуждение курения), растущей требовательности потребителей, а также от барьеров восприятия информации (особенно, предубеждения по поводу недостоверности рекламы), табачные компании переходят на более тонкие технологии влияния на потребителей⁶⁹.

Был проведен SWOT анализ состояния компания АО «ТК Мегаполис», который позволил определить сильные и слабые стороны данной компании, а так же выявить возможные угрозы для компании и проанализировать возможности для развития.

Исходя из матрицы SWOT-анализа компании, изображенной в таблице 14, можно дать рекомендации по укреплению своих лидерских позиций на рынке:

- Необходимо постоянно следить за повышением квалификации сотрудников;
- Увеличивать число постоянных клиентов;
- Использовать новые технологии электронного документооборота;
- Необходимо увеличивать заработную плату;
- Сократить время и расходы на доставку товара до потребителя;
- Активное освоение новых территорий;
- Расширение востребованной продукции;

⁶⁹ АО ТК Мегаполис [Электронный ресурс] / Официальный сайт URL: <https://www.gkm.ru/press-center/> (Дата обращения 23.02.2017 г).

- Проводить мероприятия по анализу спроса на табачную продукцию;
- Проводить исследование рынка аналогов табачной продукции.

Таблица 14 – SWOT – анализ АО «ТК Мегapolis»

	<u><i>Возможности (O)</i></u> 1.Практически отсутствие конкуренции 2.Введение новых товаров на рынок 3.Оперативная обработка заявок клиентов 4.Завоевание новых рынков сбыта	<u><i>Угрозы (T)</i></u> 1.Ограниченная целевая аудитория 2.Снижение спроса 3.Повышение цен на табачную продукцию 4.Изменение структуры доходов покупателей 5.Государственное регулирование
<u><i>Сильные стороны (S)</i></u> 1.Наличие постоянных клиентов 2.Стабильность в выплате заработной платы 3.Использование новой технологии SAP 4.Достаточная доля рынка 5.Наличие высококвалифицированных управленческих кадров 6.Налаженная дистрибуция 7.Известный бренд	<i>SO</i> Необходимо постоянно следить за повышением квалификации сотрудников, увеличивать число постоянных клиентов, использовать новые технологии электронного документооборота.	<i>ST</i> Необходимо увеличивать заработную плату, проводить мероприятия по анализу спроса на табачную продукцию, проводить исследование рынка аналогов табачной продукции.
<u><i>Слабые стороны (W)</i></u> 1.Сокращение штата сотрудников 2.Не достаточный уровень заработной платы 3.Длительность периода от отправления заказа до получения продукции	<i>WO</i> Необходимо увеличивать заработную плату, сократить время и расходы на доставку товара до потребителя, активное освоение новых территорий, расширение востребованной продукции.	<i>WT</i> Необходимо увеличивать заработную плату, сократить время и расходы на доставку товара до потребителя.

Основными направлениями для увеличения выручки являются:

- Сохранение достигнутых позиций на рынке;
- Расширение ассортимента продукции;
- Появление инноваций в технологическом процессе

- Повышение качества товара;
- Выход на новые рынки сбыта.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-ЗБ2Б1	Лощенкова Наталья Александровна

Институт	<i>Институт электронного обучения</i>	Кафедра	<i>Экономики</i>
Уровень образования	<i>Бакалавр</i>	Направление/ специальность	<i>38.03.01 Экономика</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Рабочие места организованы удобно, оснащены необходимым оборудованием, хорошо отапливаемы зимой и в теплое время года имеют комфортную среду. Все сотрудники ознакомлены и соблюдают внутренние правила охраны труда и противопожарной безопасности. Все оборудование достаточно новое, без постороннего шума и вибрации.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». 2. Международные стандарты систем экологического менеджмента ISO 14000. 3. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;	Компания ценит, развивает и поддерживает своих сотрудников. Компания уделяет большое внимание безопасности рабочих мест, социальной защищенности и профессиональному развитию работников, предоставляя широкий спектр нематериальной мотивации. Компания точно и в срок производит выплату заработной платы, обеспечивает сотрудников

- системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	дополнительным медицинским страхованием и добровольным страхованием от несчастных случаев и болезней, предоставляет возможность корпоративного обучения. Компания соблюдает все нормы охраны труда и техники безопасности. Особое внимание уделяется обеспечению безопасности работников, управляющих транспортными средствами компании.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Деятельность компании базируется на высокой степени корпоративной социальной ответственности перед обществом. В 2015 году АО «ТК Мегаполис» начала переход от разовых пожертвований к хорошо продуманной комплексной стратегии по оказанию помощи различным слоям населения. Вся благотворительная деятельность компании ведется в соответствии с законодательством РФ, внутренней Политикой по благотворительности и осуществляется в значимых для компании социальных сферах: образование, медицина, спорт и экология. Для ГК МЕГАПОЛИС характерен ответственный и прозрачный поход к выбору получателей благотворительной помощи, что, в том числе, заключается в регулярной проверке партнеров по благотворительной деятельности.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Положение о благотворительной деятельности АО «ТК Мегаполис» 2. Положение о деловой оценке 3. Положение о защите персональных данных работников 4. Положение о премировании работников Организации, в выплатах стимулирующего и компенсационного характера 5. Положение об оплате труда 6. Правила внутреннего трудового распорядка АО «ТК Мегаполис» 7. Приказ об утверждении № 139 от 21.10.2016 об утверждении Положения о защите персональных данных 8. Приказ об утверждении Правил внутреннего трудового распорядка 9. Приказ об утверждении Положения о социальной политике АО «ТК Мегаполис» 10. Социальная политика АО «ТК Мегаполис»

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	10.03.2017
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			10.03.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Лощенкова Н. А.		10.03.2017

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века.

В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта или услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Основные цели КСО АО «ТК Мегполис»:

1. быть лидером мирового уровня и наиболее эффективным партнером для поставщиков и клиентов Компании на рынке FMCG (быстро оборачиваемые потребительские товары);
2. предоставлять лучший сервис по дистрибьюции продукции;
3. быть лучшим работодателем в своей отрасли;
4. обеспечивать высокую ценность для всех заинтересованных в результатах деятельности компании лиц.

К основным этапам анализа программы КСО относятся:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам

компании. Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Из таблицы 15 видно, что к прямым стейкхолдерам относятся сотрудники компании, бизнес-партнеры, собственники компании, конечные потребители, акционеры. К внешним – ветераны труда, местная власть, компании социального страхования, культурно-спортивные организации.

Таблица 15 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. сотрудники компании	1. ветераны труда
2. бизнес - партнеры	2. местная власть
3. собственники компании	3. компании социального страхования
4. конечные потребители	4. культурно-спортивные организации
5. акционеры	

Собственники предприятия и работники оказывают прямое влияние на имидж компании. Осуществляя социальную политику в отношении внешних стейкхолдеров, компания также влияет на свой имидж.

Определение структуры программ КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены программы. Структура программ КСО АО «ТК Мегapolis» описана в таблице 16. В нее входят форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция).

В преддверии наступающего 2016 года компанией было принято решение заменить новогодние подарки партнерам благотворительной акцией. Первым опытом в данной области стала помощь самым нуждающимся – пожилым людям и инвалидам. В качестве своего вклада ГК «МЕГАПОЛИС» передала фонду «Старость в радость» 1000 комплектов продукции: несколько видов чая, антибактериальные салфетки и гель для рук Dettol, кофе Моссона и пластырь Silkoplast.

Социальные инвестиции, для усиления социальной защищенности работников, повышения мотивации к производительному труду и закреплению в компании (подарки детям работников на Новый Год, подарки на 8 марта и 23 февраля), также эквивалентное финансирование для развития компетентности работников компании (корпоративное обучение).

Страховая компания «Согласие» в течение 2 дней с момента установления всех обстоятельств случившегося выплатила вдове погибшего в снежном буране Эдуарда Зиннурова сумму страхового возмещения - 800 тыс. рублей.

Несчастный случай произошел в ночь со 2 на 3 января 2016 года на участке трассы Оренбург-Орск. Более 50 автомобилей попали в снежный плен, спровоцированный сильнейшим снегопадом и метелью. Вынужденные пленники ожидали помощи МЧС в снежном заторе более 15 часов. Многие люди, оказавшиеся в эту ночь на печально знаменитой трассе, получили обморожения, а Эдуард Зиннуров скончался от переохлаждения. Погибший был сотрудником АО ТК Мегаполис», работники которой застрахованы от рисков смерти, инвалидности и причинения вреда здоровью в результате наступления несчастного случая в Страховой компании «Согласие». Страховая защита распространяется на сотрудников 24 часа в сутки в течение всего срока действия договора страхования. Страховая компания «Согласия» в течение 2 дней выполнила взятые на себя обязательства и выплатила вдове погибшего 800 тыс. рублей страхового возмещения по риску «Смерть в результате несчастного случая».

Не мало важное значение имеет такой элемент программы КСО, как социально – ответственное поведение, который проводится для улучшения условий труда работников (поставка необходимого оборудования для работы и канцелярских товаров).

Также осуществляется такой элемент программы КСО В АО «ТК Мегаполис», как денежные гранты, в виде оплачиваемых командировок, предназначенных для расширения рынка сбыта продукции по Томской области, заключения новых договоров поставок.

Таблица 16 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стэйкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Помощь пожилым людям и инвалидам	Благотворительные пожертвования	Фонд «Старость в радость»	Ежегодно	Улучшение материального благополучия граждан
Подарки детям работников к Новому Году	Социальные инвестиции	Работники	Ежегодно	Усиление социальной защищенности работников повышение мотивации к производительному труду и закрепление в компании
Договор коллективного добровольного медицинского страхования работников со страховой компанией	Социальные инвестиции	Работники	Ежегодно	
Корпоративное обучение	Эквивалентное финансирование	Работники	Ежемесячно	Инвестирование в будущее
Оплачиваемые командировки	Денежные гранты	Работники	Ежемесячно	Поддержка в развитии компании
Облагораживание рабочих мест	Социально-ответственное поведение	Работники	Еженедельно	Улучшение условий труда и усиление социальной защищенности работников

Таблица 17 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Помощь пожилым людям и инвалидам	Рубль	-	300 000
2	Подарки детям работников к Новому Году	Рубль	1 000	400 000
3	Договор коллективного добровольного медицинского страхования работников со страховой компанией	Рубль	1 000	200 000
4	Корпоративное обучение	Рубль	20 000	240 000
5	Оплачиваемые командировки	Рубль	5 000	60 000
6	Облагораживание рабочих мест	Рубль	10 000	480 000
				1 680 000

Из таблицы 17 видно, что затраты на программу КСО АО «ТК Мегаполис» ежегодно составляют 1 680 000 руб. Так как текучесть кадров в компании практически отсутствует, это говорит о том программа КСО соответствует ожиданиям прямых стейкхолдеров.

Эффект программ КСО по отношению к компании выражается в:

- улучшении имиджа компании;
- стимулировании сбыта;
- повышении узнаваемости товаров и услуг;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления.

Эффект программ КСО по отношению к обществу выражается в:

- улучшении материального благополучия граждан;

- помощь нуждающимся;
- улучшение здоровья людей (через продукцию или программы);
- устранение социальной напряженности;
- решение социальной проблемы;
- улучшение экологической обстановки в регионе;
- помощь ветеранам;
- обеспечение детского досуга.

Заключение

В данной дипломной работе рассмотрены теоретические и практические вопросы, касающиеся организации структуры и деятельности холдингового предприятия на примере АО «ТК Мегаполис».

В теоретической части работы исследована тема «Холдинговые компании и их разновидность»; дано представление сущности холдинговых компаний и названы их виды, определены главные основания, а также достоинства организации холдинг - компаний. Так же упомянуты вопросы правового регулирования функциональности холдинг - компаний налоговым и антимонопольным законодательством.

В практической части дипломной работы проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности холдинговой компании на примере АО «ТК Мегapolis», дана организационно-экономическая характеристика по данным бухгалтерской отчетности за 2015-2016 г. Проведен расчет таких показателей, как финансовой устойчивости, деловой активности, ликвидности достаточности источников финансирования и рентабельности. Анализ и диагностика финансово-экономической деятельности АО ТК «Мегapolis» показали, что в 2016 г. ситуация ухудшилась по сравнению с 2015 г. По итогам отчетного периода предприятие можно считать неплатежеспособным, финансово не стабильным.

На современном этапе изменения рыночных отношений в Российской Федерации этапы объединения хозяйствующих субъектов, которые происходят на рынке, приобретают все более широкомасштабный характер. Холдинговая организация предпринимательской деятельности или ее отдельные черты типичны для многих российских компаний.

Поэтому на этапе осуществления в Российской Федерации экономических реформ все большее значение в предпринимательской сфере приобретает проблема образования современного правового механизма для формирования холдинг - компаний, обеспечивающих продуктивное слияние промышленного, транспортного, строительного, торгового, научно-технического и финансового капитала. Такие структуры стремятся занять целые сектора экономики путем создания единых технологических цепочек, повышающих рентабельность и конкурентоспособность бизнеса. Формирование правовой базы для создания холдинговых структур в Российской Федерации оказывается исключительно актуальной проблемой.

Для нашей страны образование холдинг - компаний является значительным, так как такие интегрированные образования составляют основу отечественной экономики. Также, образование холдинг - компании позволяет

утвердить инвестиционный потенциал компании, повысить рентабельность и технологический уровень производства.

Наличие дочерних сообществ в холдинг - компании является неотъемлемым фактором в конкурентоспособности, поскольку он во многом определяет организационный потенциал компании и его финансовые возможности.

Деятельность таких крупных структур имеет и социальные последствия – такие как повышение количества рабочих мест, возможность не экономить на социальных льготах, соблюдать трудовые права и гарантии сотрудников. В связи с этим существует объективная необходимость в образовании продуктивных механизмов правового регулирования этапов организации и функциональности холдинг - компании. Однако действующее законодательство не вполне отвечает указанным экономическим потребностям, а многие его нормы, касающиеся холдинг - компаний, нуждаются в совершенствовании.

Преимуществом холдинг – компании перед обособленными предприятиями является получение большей прибыльности при наименьших затратах, охват большей территории рынка сбыта, постоянное и устойчивое положение, позволяют увеличить свою функциональность, увеличить деловые связи, добиться налоговых и кредитных преимуществ, укрепить инвестиционный капитал, поднять рентабельность.

Создание филиалов ГК «Мегаполис» помогло привлечь дополнительные источники прибыли, создать самодостаточную организацию бизнеса, повысить эффективность инвестиционных процессов, стать единственным поставщиком продукции в каждом из регионов России.

Таким образом, исходя из анализа финансово – хозяйственной деятельности АО «ТК «Мегаполис» можно внести предложения по улучшению конкурентоспособности:⁷⁰.

- Сохранение достигнутых позиций на рынке;

⁷⁰ РБК, РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.rbc.ru/rbc500/>

- Расширение ассортимента продукции;
- Появление инноваций в технологическом процессе
- Повышение качества товара;
- Выход на новые рынки сбыта;
- Снижение бюрократизации правления;
- Необходимо постоянно следить за повышением квалификации сотрудников;

- Увеличивать число постоянных клиентов;
- Использовать новые технологии электронного документооборота;
- Необходимо увеличивать заработную плату;
- Сократить время и расходы на доставку товара до потребителя;
- Активное освоение новых территорий;
- Расширение востребованной продукции;
- Проводить мероприятия по анализу спроса на табачную продукцию;

- Проводить исследование рынка аналогов табачной продукции.

Государству рекомендуется пересмотреть законопроект о холдинг – компаниях и позволить совершать единое налогообложение.

Список использованной литературы

1. 10 крупнейших частных компаний России [Электронный ресурс] / FORBES URL: <http://www.forbes.ru/rating-photogallery/328579-10-krupneishikh-chastnykh-kompanii-rossii-2016/photo/6?photo=6> (Дата обращения 15.03.2017г).
2. Антонова З.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Томск: изд-во ТПУ, 2011. 246 с.
3. АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Корпоративный портал URL: <http://intranet.go.gkm.ru/light/korporativnye-tsennosti/> (Дата обращения 10.03.2017 г).
4. АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Корпоративный портал URL: <http://intranet.go.gkm.ru/light/news/novosti-kompanii/assotsiatsiya-evropeyskogo-biznessa/> (Дата обращения 20.03.2017г).
5. АО ТК Мегapolis [Электронный ресурс] / Официальный сайт URL: <https://www.gkm.ru/press-center/> (Дата обращения 23.02.2017 г).
6. Барышева Г.А. Инновационный (венчурный) бизнес в структуре национальной экономики. Томск: Изд-во Том. Ун-та, 2002. 180 с.
7. Брянцев И. И. Предпосылки создания холдинговых структур: анализ теоретико-методологических подходов. Изд-во Поволжского института управления, 2015. 125с.
8. ВВП холдингов [Электронный ресурс] / Российский экономический журнал URL: <http://www.re-j.ru/archive/2016/6> (Дата обращения 12.04.2017 г).
9. Володин В.В. Экономика и экономические науки, Транспорт, Прочие отрасли экономики выпуск. Изд-во Морские вести России, 2013 г. 25с.
10. Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] / За честный бизнес URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1045000923967_5003052454_AO-TK-MEGAPOLIS (Дата обращения 20.03.2017г).

11. Главные новости о бизнесе [Электронный ресурс] / Businessman.ru
URL: <https://businessman.ru/new-xolding-eto-struktura-deyatelnost-xoldingov-upravlenie-xoldingom.html> (Дата обращения 27.03.2017 г).
12. Интегрированные бизнес – группы [Электронный ресурс] / Проблемы современной экономики URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=477> (Дата обращения 20.03.2017 г).
13. Конкурентоспособность [Электронный ресурс] / Организация производства URL: <http://dolche-vitakrs.ru/index.php/upravlenie-personalom/marketologu/6203-konkurentosposobnost> (Дата обращения 20.02.2017 г).
14. Конституция РФ п. 3 ст. 17 гл. 2 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/d94e831070f1b26a082b3517d51e9e4c348fc419/ (Дата обращения 15.01.2017 г).
15. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Библиотека управления URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения 27.01.2017 г).
16. Лобачева Н. И. Приоритетные направления развития науки. Уфа, 2015. 148 с
17. Н. Е. Якубик Сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет. С 2013. 408-411.
18. Налоговое планирование [Электронный ресурс] / Сайт о налоговом планировании и оптимизации налогообложения URL: <http://www.pnalog.ru/material/preimushestva-nedostatki-holdinga> (Дата обращения 20.01.2017 г.).
19. Налоговый кодекс РФ п. 10.1 ст. 264 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3fdee9a04c76f1af1e084502759523cd77da7d16/

20. Налоговый кодекс РФ п. 7 ст. 259 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ad6e31e62418ce6768a1215342837d033553217e/ (Дата обращения 20.01.2017 г.).

21. Налоговый кодекс РФ ст. 284 ч. 2 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/eb9180fc785448d58fe76ef323fb67d1832b9363/ (Дата обращения 20.01.2017 г.).

22. Налоговый кодекс РФ, п. 1 ст. 257 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/cf1a9426ba878faee9824672bca283c1420a2b1e/ (Дата обращения 20.01.2017 г.).

23. Оценка конкуренции в российском бизнесе [Электронный ресурс] / Финансы и кредит URL: http://www.fin-izdat.ru/journal/fc/list.php?SECTION_ID=5904 (Дата обращения 17.04.2017 г.).

24. Преимущества холдинга [Электронный ресурс] / Блог финансиста URL: http://finansiko.ru/chto_takoe_holding/ (Дата обращения 27.01.2017 г.).

25. Проблемы холдингового законодательства [Электронный ресурс] / РЦБ.РФ URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2006-14/7785/> (Дата обращения 15.01.2017 г.).

26. Проверка контрагентов [Электронный ресурс] / Seldon.Basis URL: <https://basis.myseldon.com/ru/company/1045000923967?requestid=9443c520-e723-4689-94a1-8b923ada47bb> (Дата обращения 15.03.2017 г.).

27. Проект Федерального закона N 99049555-2 «О холдинговых компаниях» (ред., принятая ГД ФС РФ в I чтении 20.10.1999) [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL:

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PRJ;n=1333#0>. (Дата обращения 15.01.2017 г).

28. Распопов В.М. Корпоративное управление. Москва: Инфра-М Магистр, 2015, 350с.

29. Рейтинг компаний [Электронный ресурс] / РосБизнесКонсалтинг <http://www.rbc.ru/rbc500/> (Дата обращения 10.04.2017 г).

30. Сведения о видах экономической деятельности [Электронный ресурс] / Контрагент, база данных URL: <https://www.k-agent.ru/catalog/5003052454-1045000923967> (Дата обращения 27.02.2017 г.).

31. Социальная ответственность: Методические указания к выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / Н.В. Черепанова. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. 21 с.

32. Тихонова Е. В., Зайцева О. А. Управленческая свобода руководителей среднего звена в современной организации. Изд-во Редакционный совет, 2015. 264с.

33. Указание ЦБ РФ от 25.03.99 N 527-У (ред. от 25.12.2000) «О процедуре замены обязательства, в котором кредитная организация является должником, обязательством, оформленным облигацией кредитной организации, конвертируемой в ее акции» [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22466/ (Дата обращения 23.02.2017 г).

34. Федеральный закон «О защите конкуренции» ст. 4 [Электронный ресурс] / Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (Дата обращения 23.02.2017 г).

35. Федеральный закон «О Холдингах», Статья 2, (Проект N 99049555-2) от 20.10.1999 г. [Электронный ресурс] / Электронный фонд URL: <http://docs.cntd.ru/document/901811275> (Дата обращения 23.02.2017 г).

36. Холдинги, понятие и структура [Электронный ресурс] / GLOBFIN.RU URL: <http://www.globfin.ru/info/holding.htm> (Дата обращения 23.02.2017 г).

37. Экономика высокого полета [Электронный ресурс] / Stratonomik.ru URL: http://stratonomik.ru/rfvbo/shitkina_i_s__kholdingi__pravovoe_regulirovanie_i_korporativnoe_upravlenie_14.html (Дата обращения 23.01.2017 г.).

38. Экономика России [Электронный ресурс] / Вопросы экономики URL: http://www.vopreco.ru/rus/archive.files/n12_2016.html (Дата обращения 13.04.2017 г).

Приложение А

(справочное)

Модель проведения оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли

