

СТРУКТУРА КОМПАНИИ "АТЛАНТИК ЭНЕРДЖИ" (США)

Почему была образована холдинговая компания (ХК)?

Отрасль коммунального хозяйства (производство электроэнергии и тепла в США относится к этой отрасли) за последние годы претерпела существенные изменения практически во всех аспектах этого бизнеса. Повышение затрат, неопределенность в отношении будущего спроса на электроэнергию и возможности дерегулирования - вот проблемы, с которыми сталкиваются электрические компании.

Из-за этих проблем коммунальное хозяйство стало рассматриваться бизнесменами как область все более рискованного вложения капитала. Для компенсации риска во многих случаях были образованы ХК, что позволило **провести диверсификацию в другие сферы деловой активности.**

Образование "Атлантик Энерджи" как ХК дает долгосрочные финансовые преимущества и организационную гибкость. Структура ХК допускает проведение диверсификации в те области, где нет жесткого регулирования деятельности, а также позволяет разграничить деятельность в сфере коммунального хозяйства. Это выгодно для клиентов компании, так как они предохраняются от риска, возникающего при проведении операций в сферах, отличных от коммунального хозяйства. Это выгодно для акционеров в связи с вероятным ростом прибылей, а также в связи с тем, что **диверсификация деятельности уменьшает риск любого бизнеса.**

Данная корпорация включает энергоснабжающую акционерную компанию "Атлантик Сити Электрик Компани" и ряд других дочерних фирм.

Какова структура
"Атлантик
Энерджи"?

"Атлантик Электрик" осталась регулируемым (со стороны властей штата) отделением "Атлантик Энерджи", и ее деятельность по производству и снабжению электроэнергией в обозри-

мом будущем останется преобладающей. Компания "Дипуотер Оперейтинг Компани", которая была филиалом "Атлантик Электрик", останется филиалом и в будущем.

Образованы четыре нерегулируемых филиала "Атлантик Энерджи": "Атлантик Дженерэйшн", "АТЕ Инвестмент", "Атлантик Саузерн Пропертиз", "Атлантик Энерджи Технолоджи".

- "Атлантик Дженерэйшн" будет исследовать, развивать современные экономичные технологии производства электроэнергии и комбинированного производства электроэнергии и тепла и владеть ими.

- "АТЕ Инвестмент" основной своей целью видит осуществление инвестиций и управление капитальными ресурсами. Ожидается, что этот вид деятельности стабилизирует прибыли, а также обеспечит поддержку инвестиционных требований самой ХК и ее филиалов.

- "Атлантик Саузерн Пропертиз". Основное содержание деятельности этой компании - операции с недвижимостью (приобретение, реконструкция, строительство).

- "Атлантик Энерджи Технолоджи" - фирма-пионер в области энергетических технологий. Основная задача - повышение эффективности инвестиций ХК.

Организационная структура ХК представлена на рис.6.15, а на рис.6.16 - организационная структура аппарата управления "Атлантик Электрик".

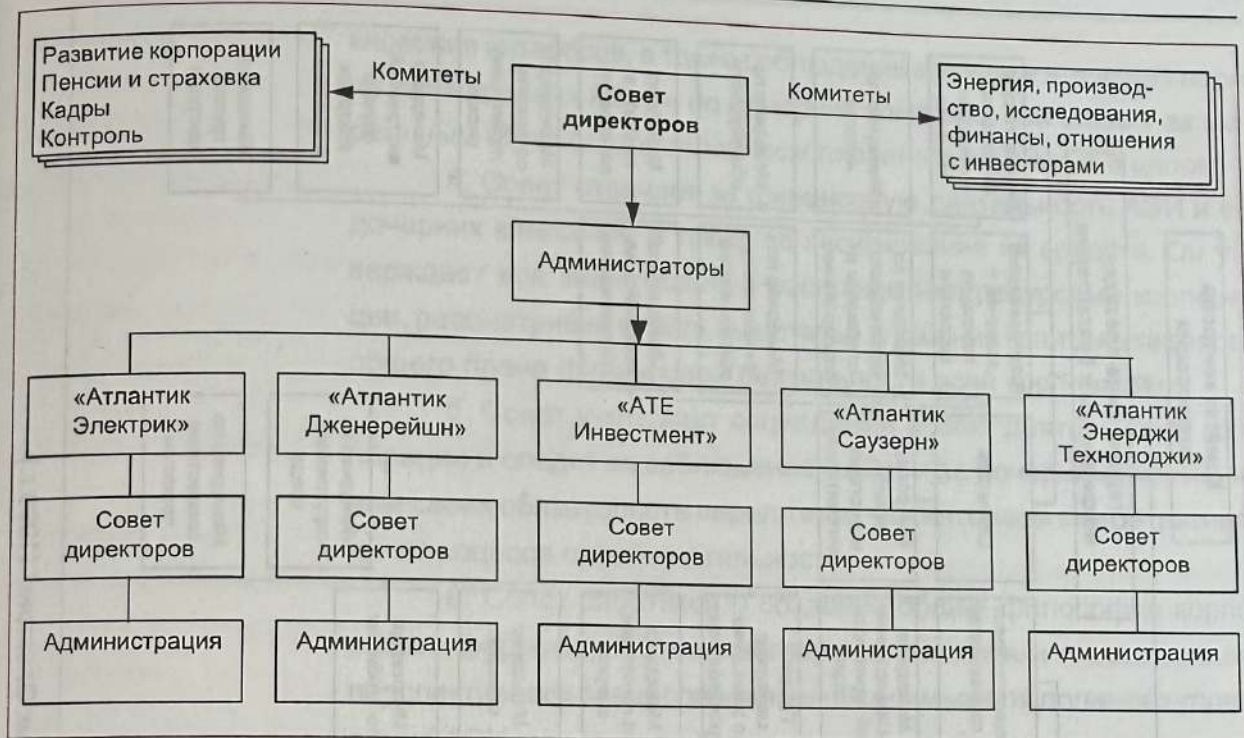
**Основные
характеристики
работы совета
директоров и
комитетов
американской
холдинговой
корпорации
"Атлантик
Энерджи
Инкорпорейтед"
(АЭИ)**

Обязанности совета директоров

Общей обязанностью совета директоров является управление делами АЭИ и ее дочерних компаний. В ведении совета директоров находится распоряжение капиталовложениями акционеров, а также выполнение правовых и нравственных обязательств АЭИ и ее дочерних компаний перед теми, чьи интересы затрагиваются в процессе деятельности этих компаний.

Для осуществления повседневной деятельности компаний совет директоров делегирует соответствующие полномочия административному аппарату. Основные обязанности совета следующие.

1. Совет рассматривает работу администрации. Основная его задача - совершенствование управления АЭИ и ее дочерних компаний через анализ деятельности администрации. Он следит за тем, чтобы администрация использовала



при постановке задач и подведении итогов выработанные "эталоны".

Администрация представляет совету свои текущие и перспективные планы для ознакомления и утверждения. Ежемесячно совет анализирует отчет о текущей деятельности АЭИ и ее дочерних компаний, проверяет соответствие фактических результатов краткосрочным планам. Менеджеры, напрямую подчиненные совету, отчитываются перед ним в форме докладов. Как независимые, так и собственные аудиторы также регулярно отчитываются перед советом.

2. Совет следит за тем, чтобы АЭИ и ее дочерние компании сохраняли способность самообновляться. Он работает над созданием механизма, который благоприятствовал бы проявлению способностей персонала компаний. В задачи совета также входит заблаговременный подбор кадров для замены работников администрации и членов совета директоров. Он избирает Главного исполнительного директора и его непосредственных помощников, оценивает работу администрации и решает, справляется ли она с выполнением возложенных на нее хозяйственных функций и пользуется ли ее деятельность доверием. Кроме того, совет устанавливает размеры вознаграждения исполнительных должностных лиц.

3. Совет отвечает за разработку общего курса и осуществление конкретных мероприятий, направленных на выявление стол-

Рис.6.15. Организационная структура управления ХК "Атлантик Энерджи"

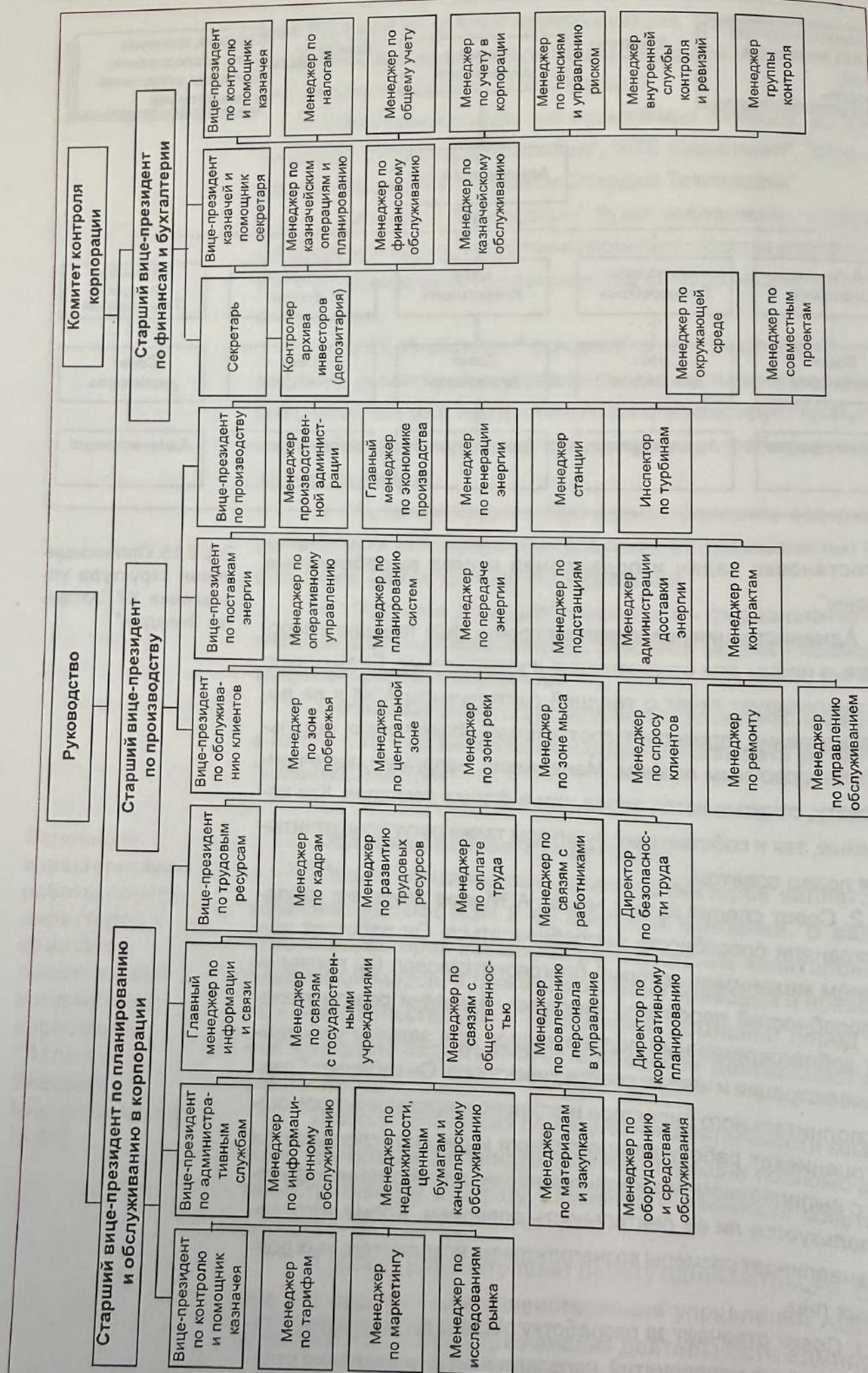


Рис. 6.16. Организационная структура аппарата управления энергообъединением "Атлантик Электрик" (1990 г.)

кновения интересов, а также соблюдение законов и этических норм на всех уровнях АЭИ и ее дочерних компаний. Он следит за моральным обликом управленческого звена и служащих в целом.

4. Совет отвечает за финансовую деятельность АЭИ и ее дочерних компаний, а также за ассигнование их средств. Он утверждает все значительные распоряжения ресурсами корпорации, рассматривая отдельные статьи вложения капитала как часть общего плана финансовой деятельности всей корпорации.

5. Совет учитывает социальный аспект деятельности корпорации и следит за соблюдением АЭИ и ее дочерними компаниями своих обязательств перед теми, чьи интересы они затрагивают в процессе своей деятельности.

6. Совет заботится о создании общей философии корпорации, формулировании долгосрочной политики и организации перспективного планирования, необходимых для должного управления АЭИ и ее дочерними компаниями в будущем.

Совет оценивает долгосрочные планы распределения ресурсов и капитальных вложений как АЭИ, так и ее дочерних компаний.

Состав совета директоров

Количественный состав совета директоров АЭИ обычно колебался между 8 и 12 членами. Совет директоров и администрация придерживаются единого мнения: совет из 9-10 членов наиболее оптимален для компании подобных размеров. Количество директоров периодически увеличивается сверх оптимальных размеров совета накануне ухода с занимаемых постов некоторых его членов. Оптимальный количественный состав совета позволяет каждому директору внести свой вклад в общее дело на заседаниях совета и комитетов.

В настоящее время совет состоит из 10 членов: двое из них являются представителями самой компании, остальные приглашены "со стороны".

Заседания совета директоров

Заседания совета проводятся регулярно, во второй четверг каждого месяца, за исключением мая. В мае заседание совета не проводится, поскольку совет собирается в день ежегодного общего собрания акционеров, созываемого в четвертую среду апреля.

Как правило, раз в год одно заседание совета проходит на каком-либо производственном объекте. В день каждого заседа-

ния совета обычно проводятся два или три заседания его комитетов (между 9 и 12 часами), затем, после обеденного перерыва в полдень, между 13 и 15.30, проводится заседание самого совета.

Заседание совета обычно начинается с обсуждения административных вопросов, в ходе которого могут заслушаться отчеты аудиторского комитета и комитета по кадрам, а также рассматриваются наиболее деликатные моменты. При обсуждении административных вопросов присутствуют все директора.

Секретарь участвует в обсуждении административных вопросов в том случае, если не заслушивается доклад комитета по кадрам.

По окончании рассмотрения административных вопросов к участию в работе заседания приглашаются остальные должностные лица АЭИ и "Атлантик Сити Электрик Компани".

Далее заслушиваются сообщения о текущей деятельности, доклады других комитетов и отчет о положении дел в "Атлантик Сити Электрик Компани". Кроме того, раз в квартал заслушивается доклад о наличности и ликвидности (в связи с определением размеров дивидендов).

Большинство вопросов, выносимых на рассмотрение совета, а также рекомендаций администрации и соответствующие материалы сначала обсуждаются в комитетах, где присутствуют кроме членов комитетов заинтересованные лица.

По возможности соответствующие материалы доводятся до сведения директоров заблаговременно, т.е. до начала заседаний. Материалы, предназначенные для рассмотрения каким-либо из комитетов, также рассылаются директорам, не являющимся его членами.

Совет директоров имеет шесть комитетов:

Название комитета	Количество членов	Количество заседаний в 1990 г.
Аудиторский	5	6
По развитию корпорации	5	6
По энергетике, производственной и научно-исследовательской деятельности	6	6
По пенсиям и страхованию	5	2
По финансам и связям с инвесторами	5	3
По кадрам	5	6

Информация, рассматриваемая советом директоров

1. Деятельность корпорации оценивается исходя из критериев: надежность, функционирование системы электроснабжения в штормовую погоду, показатели при перерывах в подаче энер-

гии, а также показатели конкурентоспособности по сравнению с другими коммунальными предприятиями.

Ежегодно до сведения директоров доводятся общие задачи, показатели текущей деятельности "Атлантик Сити Электрик Компани" за год. Периодически совету докладываются сведения о затратах на топливо, удельном расходе тепла, численности занятых в производстве, регулировании сверхурочного времени и количестве правонарушений. Совет ежемесячно сопоставляет, как текущие показатели соотносятся с бюджетом и аналогичными данными за предыдущий год.

При оценке фактических показателей финансовой и производственной деятельности, а также оценке использования имеющихся ресурсов директора применяют некоторые существующие стандарты (или, образно говоря, "отметки уровня"). К ним относятся доклады и классификационные таблицы об отдельных коммунальных предприятиях и отрасли в целом, которые периодически публикуются финансовыми экспертами и компаниями, выпускающими ценные бумаги и гарантирующими их размещение. Периодически "Атлантик Сити Электрик Компани" представляет директорам подобные отчеты.

2. Перспективные планы. Совет получает информацию в большом объеме, что позволяет разрабатывать перспективные планы, содержащие сведения о долгосрочной стратегии корпорации и стоящих перед ней задачах, 15-летних планах по нагрузке и мощности, а также 15-летних финансовых прогнозах. Эти прогнозы ежегодно корректируются, и совету подробно докладывается о происходящих изменениях.

Большое внимание уделяется изучению демографической ситуации, насыщенности рынка, экономии энергии и иным факторам, учитываемым при прогнозировании нагрузки. Также обсуждаются такие вопросы, как уровень инфляции, стоимость денежных единиц, схема потребления энергии, изменения социального и политического характера, влияния игорного бизнеса и тенденции развития промышленности.

3. Устные доклады, периодически представляемые совету директоров, содержат сведения по следующим вопросам:

- меры по сокращению расходов;
- ежемесячный доклад "Атлантик Сити Электрик Компани";
- техника безопасности;
- связи с государственными учреждениями;
- ход выполнения программ капитального строительства;
- эксплуатация энергетических установок, включая те, ко-

которые являются совместной собственностью "Атлантик Сити Электрик Компани" и других компаний;

- влияние перебоев в подаче энергии, вызванных непогодой, на функционирование "Атлантик Сити Электрик Компани" и обеспечение клиентов компании;

- заявки на получение небюджетных отчислений в размере 5 000 долларов и выше;

- общенациональные проблемы, которые могут оказать влияние на деятельность "Атлантик Сити Электрик Компани" (авария на атомной станции, кислотные дожди, захоронение радиоактивных отходов и т.д.);

- встречи с представителями ревизионных и иных финансовых учреждений.

Ряд устных докладов делается менеджерами, что помогает директорам и членам администрации лучше узнать друг друга.

В распоряжении совета имеются механизмы, позволяющие проверять верность предоставленной информации. Главным среди них является обеспечение прямого, неограниченного и регулярного доступа приглашенных аудиторов и экспертов аудиторского отдела "Атлантик Сити Электрик Компани" к материалам аудиторского комитета.

Директора часто задают докладчикам большое количество вопросов, что позволяет наметить меры по дополнительному изучению высказываемых предложений. Кроме того, продуманные и острые вопросы используются всеми директорами не только как средство внесения ясности в суть обсуждаемого вопроса, но и как способ определения последовательности, обоснованности и тщательности работы администрации при подготовке материалов и принятии решений.

Аудиторский комитет

Ежегодно дает совету рекомендации по назначению независимой аудиторской фирмы для проверки финансово-хозяйственной деятельности корпорации.

Рассматривает:

- характер и стоимость аудиторских и неаудиторских услуг, предоставляемых независимыми общественными бухгалтерами - ревизорами, и вносит соответствующие рекомендации на утверждение совета;

- вместе с независимыми общественными ревизорами, собственными аудиторами и представителями администрации бухгалтерские, финансовые и производственные механизмы надзора.

- периодические и ежегодные отчеты собственных аудиторов и независимых общественных ревизоров, проводит отдельные встречи также с представителями администрации и делает выводы относительно выполнения рекомендаций, предложенных независимыми ревизорами;

- вместе с независимыми общественными аудиторами ежегодные финансовые отчеты до их публикации.

Обсуждает и дает рекомендации по мерам безопасности, необходимым для защиты основной отчетной документации АЭИ и ее дочерних компаний.

Наводит справки о любом аспекте деятельности АЭИ и ее дочерних компаний для обеспечения соблюдения всеми служащими федеральных и местных законов и правил, аналогичных актов на уровне штата, а также соблюдения сотрудниками морального кодекса компании и правил ведения дел, принятых в компании.

Комитет по развитию корпорации

Обсуждает и вносит в совет рекомендации:

- относительно возможностей извлечения прибыли и планирования деятельности подконтрольных производств;
- по приобретению, диверсификации и объединению компаний.

Докладывает совету о целях, стоящих перед АЭИ и ее дочерними компаниями, их текущих и перспективных планах.

Комитет по энергетике, производственной и научно-исследовательской деятельности

Докладывает совету о разработанных администрацией мерах по совершенствованию системы безопасности и надежного электроснабжения клиентов "Атлантик Сити Электрик Компани".

Обсуждает и вносит в совет рекомендации:

- по прогнозированию уровней потребления электроэнергии, пиковых нагрузок и соответствующих изменений требований к энергосистеме;
- планированию и разработке объектов по подаче топлива, выработке электроэнергии, закупке, а также по проектированию и разработке передающих и распределительных сетей;
- лицензированию и охране окружающей среды;
- строительству и эксплуатации объектов по подаче и распределению электроэнергии;
- в области научно-исследовательских разработок.

Комитет по финансам и связям с инвесторами

Обсуждает и разрабатывает предложения по долгосрочному планированию и прогнозированию в области финансов:

- относительно объединенных текущих и капитальных бюджетов АЭИ, структуры размещения капитала, политики в области назначения дивидендов, а также долевого участия акционеров;
- касающиеся ежегодного доклада по форме 10 - К, ежегодного отчета перед акционерами, ходатайств о доверенности, собраний акционеров и поправок к свидетельству о регистрации, утверждаемых пайщиками;
- финансовым сделкам между АЭИ и ее дочерними компаниями.

Рассматривает ход финансирования демонтажа атомной электростанции "Атлантик Сити Электрик Компани".

Комитет по пенсиям и страхованию

Обсуждает принятое положение о порядке назначения и выплаты пенсий и дает совету рекомендации:

- при утверждении членов комиссии по назначению пенсий из числа должностных лиц или иных сотрудников компании;
- назначении и контроле за деятельностью менеджеров, распоряжающихся инвестированными средствами;
- внесении поправок в положение о пенсиях для соблюдения правовых и иных требований.

Кроме того, комитет рассматривает принципы финансирования пенсионного фонда, заключение актуариев на этот счет, а также финансирование фонда, из которого служащим выплачиваются льготы после прекращения работы в компании.

Разбирает и дает рекомендации об адекватности всех форм страхования интересам АЭИ и ее дочерних компаний.

Рассматривает возможность представления иска в связи с высказыванием серьезных претензий к кому-либо со стороны АЭИ и ее дочерних компаний или, напротив, предъявлением значительных претензий к этим компаниям. Комитет дает совету рекомендации по урегулированию подобных претензий.

Представляет совету рекомендации по назначению из числа должностных лиц или иных сотрудников комиссий, предназначенных обеспечить выполнение положений о выплате сотрудникам социальных пособий и предоставлении им возможности владеть акциями компании.

Комитет по кадрам

Обсуждает и дает совету рекомендации по подбору кандидатур для назначения должностными лицами АЭИ и "Атлантик Сити Электрик Компани".

Рассматривает:

- работу должностных лиц АЭИ и "Атлантик Сити Электрик Компани" и дает совету рекомендации относительно размеров соответствующего вознаграждения;
- размеры вознаграждений, выплачиваемых членам совета директоров.

Следит:

- за осуществлением программы административного развития, составленной Главным исполнительным директором, а также планов замещения должностных лиц;
- выполнением организационных планов администрации и дает совету соответствующие рекомендации.

Рассматривает и дает совету рекомендации, касающиеся ухода директоров с занимаемых постов.

Выявляет предполагаемых кандидатов в директоры, создает процедуру их рекомендации акционерам компании и представляет совету список кандидатов для избрания.