

Алтухов П.Л.

канд. экон. наук, доцент кафедры "Экономика и управление внешнеэкономической деятельностью" Саратовского государственного социально-экономического университета

Дорога, выстланная в рай...

**ХОЛДИНГОВЫЕ СТРУКТУРЫ: СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ
СОЗДАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ**

Формирование информационной экономики на базе глобализации производственных отношений сопровождается усложнением организационных структур управления предприятиями. В этой связи становится весьма актуальным направление исследования возможностей и устойчиво организационных поликорпоративных структур холдингового типа.

Формализованные описания организационного построения предприятия как сложной социально-экономической системы различаются в зависимости от того, какие совокупности элементов выделяются и какие соотношения рассматриваются в рамках конкретного типа предприятия. Образование сложных интегрированных поликорпоративных организаций типа холдингов является процессом перспективного развития фирм, в котором наглядно отражаются современные тенденции развития управления предприятием и учитывается влияние множества факторов, оказывающих разнона-

правленное воздействие на элементы сложной социально-экономической системы.

Изучение опыта построения организационных структур управления холдингами в нашей стране и за рубежом показало, что они, как правило, формируются эмпирическим путем и частично учитывают условия ситуационного характера, которые вызывают необходимость моделирования процессов их конкурентоспособности и устойчивости в условиях неопределенности (1,3,5,6).

Уровень конкурентоспособности национальной экономики непосредственно определяется конкурентоспособностью ее субъектов, поэтому следует признать, что содействие повышению конкурентоспособности отечественных пред-

холдинг не может быть конкурентоспособным, если продукция его предприятий не востребована рынком

приятый, создание условий для обеспечения их эффективной деятельности на мировом рынке является одним из основных приоритетов экономической политики.

Развитие государственной поддержки российских предприятий различных отраслей необходимо и требует разработки стратегического подхода, обеспечивающего качественное и своевременное управление по значимым для экономики государства критериям. Крупные промышленные предприятия как субъекты государства требуют повышенного внимания и ответственности, поскольку являются значимыми социально-экономическими системами. При этом укрупнение и преобразование предприятий в холдинговые структуры может повысить их конкурентоспособность и устойчивость, но, вместе с тем, значительно усложняет управление ими.

Необходимо уделять особое внимание исследованию организационно-управленческих аспектов формирования холдинговых структур на различных уровнях, в том числе и государственном.

Одной из важнейших целей управления холдинговыми структурами является их конкурентоспособность. Она может быть представлена в виде сложной функции, аргументом которой выступают свойства предприятий – производственно-экономических систем, принадлежащих или находящихся во взаимосвязи с холдингом. Подчиненность этой цели требует гибкого подхода к возможности изменения векторов функционирования предприятий холдинга и намеченного процесса сохранения или изменения имею-

ОДНОЙ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ
ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ
ХОЛДИНГОВЫМИ
СТРУКТУРАМИ ЯВЛЯЕТСЯ ИХ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

щихся, а также создания новых конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность холдинга представляет собой самостоятельную системную категорию, отражающую степень реализации целей входящих в него структур и учитывающую взаимодействие с окружающей средой.

Холдинг не может быть конкурентоспособным, если продукция его предприятий не востребована рынком. При этом ориентация только на показатели качества, цены, долговечности и т.п. в настоящее время становится недостаточной. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия чаще всего воспринимаются как соотношение части и целого (2). Уровень конкурентоспособности холдинговой структуры в настоящее время должен отвечать требованиям, предъявляемым к лидерам соответствующих товарных рынков. Причем нельзя не учитывать, что на мировом рынке поступательные процессы в поисках новых контрагентов, машин, технологий, более совершенных товаров никогда не останавливаются. Объективно говоря, большая часть отечественных предприятий отстала от этого стремительного движения, а для выхода из сложившегося положения име-



Рис. 1. Модель целей и задач холдинга

ется единственный путь – повышать уровень своих конкурентных возможностей. Очевидно, что в условиях современной конкурентной борьбы за рынки сбыта, ее масштабы и остроты требуются более жесткие критерии определения конкурентоспособности предприятий и холдинга в целом. Холдинг должен стремиться обеспечить себе устойчивое положение

относительно как внешней, так и внутренней среды. Анализ устойчивости холдинга требует определения целей, в рамках достижения которых он будет проводиться. Эти цели необходимо разделить, учитывая принцип многомерности холдинговой структуры, включающей несколько предприятий. Также следует проводить разделение целей на стратегические и тактические

на уровне его функционирования и развития, причем тактические могут представлять собой упорядоченную во времени последовательность действий, результат которой обеспечивает ее выполнение.

Многообразии целей на высшем, среднем и низших уровнях холдинговой структуры не может оцениваться с одних позиций. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой ими продукции и услугах. Хотя каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы, соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Построение организационной системы управления холдингом, на наш взгляд, должно осуществляться с учетом вышеперечисленных условий по следующим направлениям:

1. Цели и задачи холдинга должны быть перечислены и определены. Создаваемая (проектируемая) структура управления холдингом должна учитывать такое количество задач, объем которых поддается контролю и управлению. Примерная модель целей и задач холдинга показана на рис. 1.
2. Оценка потенциала развития холдинга, проведение анализа конкурентных позиций на рынке.
3. Определение этапов построения организационной структуры управления холдингом.
4. Проведение процедуры описательно-графического моделирования для создания организационной

уровень
конкурентоспособности
холдинговой структуры
в настоящее время
должен отвечать
требованиям,
предъявляемым
к лидерам
соответствующих
товарных рынков

структуры управления холдингом, максимально приближенной к необходимым условиям. При этом могут быть использованы *функционально-целевые, пирамидально-уровневые и графическо-описательные модели.*

Процесс выбора и формирования организационной структуры управления холдингами должен быть организован по трем стадиям:

1. *Формирование общей структурной схемы взаимодействия аппарата управления.* На этой стадии определяются цели, проблемы, задачи организации и ее крупных структурных элементов, число уровней в системе управления, формы взаимоотношений с внешней средой, степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях, стратегия развития организации.

2. *Разработка состава основных*

подразделений и связей между ними. В рамках этой стадии формируются крупные дивизиональные, программно-целевые и линейно-функциональные блоки, самостоятельные подразделения, распределяются задачи между ними, намечаются внутрискруктурные связи.

3. Регламентация организационной структуры. Регламентация предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления холдингом (число управляемых структурных подразделений; численность персонала; затраты на управление; показатели эффективности управления; процедуры управленческой деятельности).

Конечным критерием эффективности организационной структуры управления при сравнении различных вариантов является наиболее полное и устойчивое достижение целей в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития в рамках холдинговой структуры. Однако свести этот критерий к использованию практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно.

Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления:

- производительность переработки информации;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надежность аппарата управления как исполнение решений в рамках установленных сроков и ресурсов;
- адаптивность и гибкость как способность своевременного выявления организационных проблем и

соответствующей перестройки работы.

Особенно значима экономичность аппарата управления, т. е. обеспечение максимизации результатов по отношению к затратам на управление.

Литература

1. Азорянц Э.А., Ерзкян Б.А. Холдинговые компании: особенности, опыт, проблемы, перспективы. - М.: НИИУ, 1992.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
3. Горбунов А.Р. Холдинговые предприятия и дочерние фирмы (дочерние компании и формирование внутрифирменных связей). - М.: Анпил, 1994.
4. Зубанов Н.В., Пестриков С.В. Анализ устойчивости функционирования экономических систем относительно поставленных целей. - Самара: Изд. Самарского государственного технического университета, 1999.
5. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиса. - М.: ИНФРА-М, 2001.
6. Якубин Ю. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. - М.: ЗАО «Издательский дом», 1999.

pn