

С. С. НИКИТЧУК, асп. НТУ «ХПИ»;

Э. Е. РУБИН, канд. техн. наук, доц. НТУ «ХПИ»

ХОЛДИНГ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ, ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

У статті проводиться аналіз основних проблем управління підприємствами. У якості об'єкта дослідження розглядаються підприємства холдингового типу. Визначено принципи побудови організаційної структури, системи управління та цільової моделі холдингу.

В статье проводится анализ основных проблем управления предприятиями. В качестве объекта исследования рассматриваются предприятия холдингового типа. Определены принципы построения организационной структуры, системы управления и целевой модели холдинга.

The article analyzes the main problems of enterprise management. As an object of research is considered a holding company. The principles is defined for building an organizational structure, management system and the target model of the holding.

Введение. Состояние управления предприятиями в Украине характеризуется проблемами, которые связаны с несвоевременным реагированием на изменение внешней среды, преобладанием краткосрочных целей над долгосрочными программами развития, формальным отношением к разработке и реализации стратегических планов, что обуславливает низкую конкурентоспособность.

Важное значение имеет такая деятельность, как: консолидированное преимущество, общая стратегия развития, совершенствования организационно-экономического механизма стратегического управления хозяйственной деятельностью и в частности такой формой интеграции предприятий, как холдинговая [1].

В настоящее время холдинги функционируют на Западе практически во всех важнейших отраслях хозяйства. Чтобы холдинг занял надлежащее место в структуре рыночной экономики, недопустимо слепое копирование опыта западных и других стран. В процессе создания холдинговых структур в Украине необходимо учитывать специфику экономики, традиции, межхозяйственные связи сложившихся с постсоветскими странами [2]

Холдинг или холдинговая компания. Рассматривая виды предпринимательских объединений, можно выделить как правовые, так и экономические критерии их классификации. Основная классификация предпринимательских объединений производится по организационно-правовым формам. В соответствии с этим критерием выделяются холдинг, финансово-промышленная группа (ФПГ), простое товарищество [3].

Ни в отечественной, ни в международной практике и справочной литературе нет единого определения понятия «холдинг». В данной статье мы

будем понимать холдинг, как совокупность структур, объединенных едиными долгосрочными интересами и устойчивыми бизнес-процессами, собственники которых обеспечили контроль над ключевыми активами и бизнес-процессами. Учитывая отсутствие влияния на бизнес-модели «юридических границ», холдинг рассматривается как единый имущественный комплекс и имеющий сквозную систему бизнес-процессов.

Можно выделить следующие модели образования холдинга [4]:

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

Рассмотрим основные типы интеграции применимые для холдинговой структуры [5].

1. Конгломерат – финансовый холдинг, при котором единственная связь между бизнес-единицами – единая акция. Бизнес-единицы (БЕ) действуют как независимые рыночные субъекты. Холдинг определяет стратегические направления развития, объекты инвестиций, изучает возможности привлечения ресурсов для инвестиционных целей.
2. Синдикат – бизнес-единицы независимы в вопросах определения производственной программы, но проводят согласованную политику продаж, т.е. имеют общую сбытовую структуру.
3. Концерн (трест) – жестко-централизованное управление, линейно-функциональная структура. Бизнес-единицами являются производственными подразделениями, объединенными по технологическому признаку.
4. Смешанный вариант – концерн-конгломерат, частичная децентрализация. В рамках единой стратегии БЕ выполняют централизованные заказы, при этом, имея возможность самим заключать контракты с третьей стороной и продавать свою продукцию. Этот тип наиболее приближен к сегодняшним реалиям украинских компаний.

В соответствии с предложенным в [4] подходом по характеру выполняемых задач холдинги можно разделить на финансовые и управляющие.

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

Управляющий холдинг осуществляет стратегическое и/или оперативное управление дочерними (зависимыми) компаниями: ставит перед ними цели и задачи, утверждает их стратегию, контролирует выполнение задач, назначает топ-менеджеров, при необходимости, участвует в оперативной деятельности дочерних компаний. При этом в стратегическое управление входят задачи по долгосрочному управлению финансами и инвестирование, а также организация движения финансовых потоков внутри концерна, а в оперативное – задачи по краткосрочному управлению финансовыми потоками.

Следует отметить, что возможна ситуация, когда холдинг является для одних дочерних компаний финансовым, а для других управляющим.

К преимуществам холдинга следует отнести:

- использование эффекта масштаба;
- возможность контролировать капитал, во много раз превышающий собственный;
- снижение риска деятельности (риск всей холдинговой компании меньше суммы рисков отдельных предприятий);
- возможность образования законченных цепочек производителей-межников от добычи сырья до выпуска готовой продукции;
- возможность финансирования стратегических проектов;
- ослабление влияния государства на предприятия.

Негативные свойства холдинговой формы управления проявляются в следующем:

- стремление к монополистическому поведению;
- подчинение большого числа предприятий холдингу может привести к недостаточно эффективной мотивации деятельности предприятий;
- тенденции к злоупотреблению контрольно-управленческими функциями;
- невозможности достаточно четко перераспределять фонды между своими предприятиями;
- рост расходов на содержание аппарата управления [2].

Организационная структура. Организационная структура – это механизм соподчинения и координации управляющей компании (центра), дочерних предприятий и структурных подразделений (бизнес-единиц) в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Организационная структура достаточно автономна и не зависит от специфики системы управления, аналитической деятельности, документооборота и используемых программно-технических средств и определяется другими критериями.

Организационная структура компании проектируется и внедряется исходя из принятых принципов ее формирования:

- соответствия закрепленным направлениям хозяйственной деятельности;

- диверсификации или специализации хозяйственной деятельности;
- деления структурных подразделений на центры ответственности;
- оптимального соответствия технологической структуре производства и реализации продукции.

Наиболее распространенными моделями организационной структуры являются [6]:

- 1) линейно-функциональная – комбинирует линейный и функциональный подходы, где линейное деление выражает цели деятельности организации, обеспечивая в ней кооперацию (координацию) действий звеньев структуры, а функциональное деление выражает способы достижения целей, обеспечивая специализированное разделение труда (структурирование на звенья);
- 2) дивизионная – предполагает создание так называемых продуктовых отделений по признаку выпускаемой продукции, возглавляемых высшими управляющими для координации производственно-хозяйственной деятельности нескольких отделений;
- 3) матричная – способствует развитию в организации двух систем: по вертикали – функционального управления, по горизонтали – проектного управления. В результате полномочия делегируются не только по вертикали, но и по горизонтали, сочетая самостоятельность отделений и их ответственность за общие для холдинга конечные цели.

Следует отметить, что без наличия четко сформированной организационной структуры разработка и внедрение системы управления попросту невозможны.

Система управления. Система управления – это механизм взаимодействия служб управляющей компании и предприятий холдинга (субъектов управления):

- между собой;
- с производственными подразделениями (объектами управления);
- со сторонними предприятиями и организациями в процессе обеспечения хозяйственной деятельности компании.

При рассмотрении процессов управления холдингом следует различать управление дочерним предприятием холдинга в зависимости от его организационно-правовой модели, а также управление холдингом в целом.

Система управления подразумевает наличие следующих основных элементов:

- система движения информации для плановых и контрольных целей;
- система соподчиненности различных звеньев организационной структуры в процессе сбора и обработки информации и принятия управленческих решений;

- система управления по центрам ответственности, определение на основе этого «степени свободы» руководства различных подразделений и построение системы материального стимулирования в контексте системы управления затратами;
- система адаптации, включающая унифицированные процедуры функциональных и структурных преобразований, разработанных на основе накапливаемого опыта «поведения» в зависимости от изменений макросреды.

В самом общем виде система управления компании – это:

- ресурсы управленческих служб управляющей компании;
- функциональное распределение деятельности управленческих служб;
- регламент деятельности управленческих служб для обеспечения динамического процесса принятия управленческих решений [5].

Постановка задачи. Построение эффективного холдинга, привлекательного для инвестора, требует реструктуризации, охватывающей все аспекты деятельности, основные и вспомогательные бизнес-процессы группы. При этом необходимо учитывать действия конкурентных структур, изменения законодательной и налоговой баз и др. При построении эффективной холдинговой структуры необходимо решить следующие основные задачи:

- 1) определить основные элементы целевой модели холдинга, которая должна обеспечивать однородность бизнес-процессов, стратегий и стадий развития предприятий холдинга;
- 2) проанализировать существующие организационные модели объектов холдинга и определить пути их трансформации;
- 3) сформировать общую систему управления холдингом, включающую не только планово-контрольную функцию, но и стимулирующую;
- 4) определить подходы к обеспечению динамического роста эффективности функционирования и развития холдинговой структуры.

Список литературы: 1. *Павловська І. Г.* Організаційно-економічний механізм стратегічного управління холдингами // Автореферат дис. канд. екон. наук: 20.10.09 / *І. Г. Павловська.* – Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2009. – 28 с. 2. *Тополь М. І.* Проблеми створення державних холдингових компаній і шляхи їх рішень / *Тополь М. І., Фількін М. П., Чешко А. Г.* – Х. : Основа, 1999. – 121 с. 3. *Лантев В. А.* Предпринимательские объединения: Холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества / *Лантев В. А.* – М. : Wolters Kluwer Russia, 2008. – 176 с. 4. *Томас Келлер.* Концепции холдинга / *Томас Келлер* – Обнинск : Изд. ГЦИПК, 1997. – 298 с. 5. *Голубев М. П.* Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов / *Голубев М. П.* – М. : ИНФРА-М, 2010. – 322 с. 6. *Данников В. В.* Холдинги в нефтегазовом бизнесе / *Данников В. В.* – М. : Эльвис, 2009. – 454 с.

Надійшла до редколегії 11.11.2010