

ЭКОНОМИКА

625.2

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОСТАВЕ ХОЛДИНГОВОЙ СТРУКТУРЫ

Канд. экон. наук, доц. С.В. ВАСИЛЬЕВ

Рассмотрены основные проблемы эффективности управления холдинговыми структурами. Для эффективности управления предприятием на основе анализа проблем в составе холдинговой структуры предлагается не только разработать комплексную оценку эффективности функционирования предприятия, но и адаптировать для разных уровней управления холдинга. Разобраны системы взаимодействия управления структурой «холдинг — предприятие», выделены факторы, формирующие внешнее управление компанией, определены области управления. Предложена модель управления с использованием выделенных областей, позволяющая упорядочить управление сложной структурой.

In clause the basic problems of a management efficiency are considered by holding structures. For the analysis of a management efficiency the enterprise in structure of holding structure on the basis of the analysis of problems of the enterprise in structure of holding structure offers not only not only to develop a complex estimation of efficiency of functioning of the enterprise in structure of holding structure, but also to adapt a complex estimation of efficiency of functioning for different levels of management of holding. In clause systems of interaction of management by structure «Holding — the Enterprise» are disassembled, the factors forming external management by the company are allocated, areas of management are certain. The model of management with use of the allocated areas is offered, allowing to order management of complex structure.

При анализе эффективности управления холдинговой структурой важно учесть все составляющие эффективности, формирующиеся по каждому направлению деятельности холдинга. Функционирование сложной организационной структуры, как правило, складывается из следующих основных направлений деятельности: основной профиль, вспомогательный профиль, непрофильная деятельность, сфера услуг и социальная сфера. Как показывает практика работы холдинговых структур в России, эффективность функционирования разных подразделений холдинга различна. Для каждой группы предприятий холдинга, объединенных по направлениям деятельности, необходимо четко устанавливать цели и приоритетные задачи, выполнение которых не противоречит стратегической цели головной компании и сможет привести к суммарному синергетическому эффекту от совместной деятельности не только в каждой отдельно взятой группе предприятий, но и по всему холдингу в целом.

Результаты проведенного исследования теоретических и методологических основ формирования показателей эффективной работы предприятия в составе холдинговой структуры и выявленные преимущества и недостатки смены собственника, возникающие у любого предприятия после вхождения его в холдинговую структуру, позволяют сформировать методологическую базу для выявления возможных дальнейших путей развития как всей холдинговой структуры, так и отдельного предприятия в ее составе.

Для эффективности управления предприятием в составе холдинговой структуры необходимо на основе анализа проблем предприятия не только разработать комплексную

оценку эффективности функционирования предприятия в составе холдинговой структуры, но и адаптировать для разных уровней управления холдинга. Какие же взаимосвязи можно выявить в результате взаимодействий организаций в сложных организационных структурах в виде холдинга?

Каждую дочернюю компанию, входящую в холдинговую структуру необходимо рассматривать как отдельную организацию. На ее деятельность влияет множество факторов, формирующих внешнюю и внутреннюю среду. Возможное взаимодействие управления дочерней организации и всем холдингом позволяет выявить семь областей управления в структуре «холдинг — предприятие» (рис. 1).

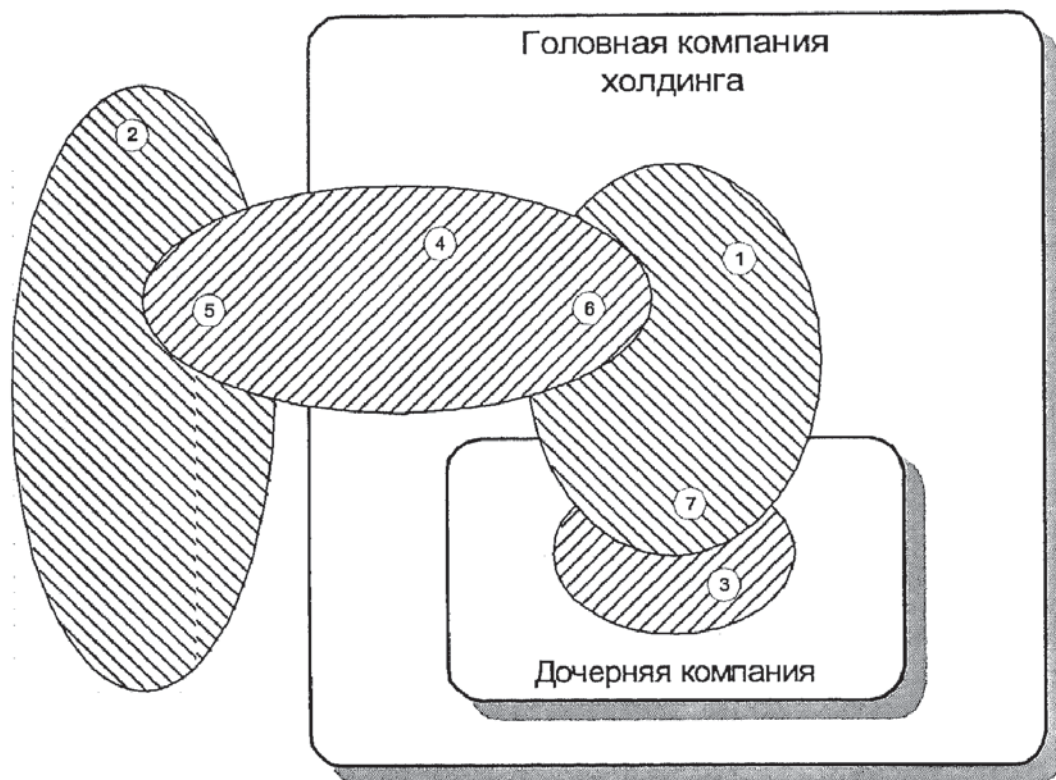


Рис. 1. Взаимодействие управления структуры «холдинг—предприятие»

Рассмотрим, что представляет собой полученные области управления.

1. Внутреннее управление холдинга.

Внутреннее управление для головной компании учитывает влияние таких факторов, как: поставщики, посредники, конкуренты, рынок сбыта, рынок труда, рынок капитала, рынок сырья и материалов и рынок информации. Данная область управления больше ориентирована на организацию совместной работы всех предприятий холдинга вне зависимости от их профиля и ориентирована на выполнение поставленных перед руководством целей.

2. Внешнее управление холдинга.

Можно выделить следующие факторы, формирующие внешнее управление компаниями: политические, экономические, научно-технический прогресс, экологические, социальные, культурные, правовые, образовательные. Уровень воздействия внешних факторов для головной компании выше, чем для любого предприятия, входящего в состав холдинга, поэтому и цена ошибки при невнимании к данным факторам существенно больше.

3. Внутреннее управление предприятия.

Факторы, влияющие на данную область управления аналогичны факторам внутрен-

него управления для головной компании, но направлены на удовлетворение интересов и поставленных целей по конкретному предприятию.

4. Внешнее управление предприятия.

Факторы, влияющие на данную область управления аналогичны факторам внешнего управления для головной компании, но характеризуются более низким уровнем оценки, т.е. затрагивают интересы только данного конкретного предприятия.

5. Внешнее управление предприятия — внешнее управление холдинга.

Это основная область, в которой выстраиваются совместные стратегические цели головной компании и предприятия, ориентируемые на внешние факторы.

6. Внешнее управление предприятия — внутреннее управление холдинга.

Область отражает тот факт, что головная компания создает для предприятия внутри холдинга некоторую «микровнешнюю» среду, ориентированную на выполнение конкретных целей руководства холдинга. Т.е. область показывает степень интегрированности предприятия как составляющего элемента в структуре холдинга. Задача этой области — сформировать цели предприятия в соответствии с его местом в структуре компании.

7. Внутреннее управление предприятия — внутреннее управление холдинга.

Область отвечает за соответствие внутренних задач холдинга и предприятия, т.е. позволяет организовать работу предприятия таким образом, чтобы обеспечить гибкое и оперативное взаимодействие внутри холдинга. Эта область наиболее важна для оперативного планирования на предприятии.

Полученные в результате проведенного исследования происходящих процессов взаимодействия управления в системе «головная компания холдинга — предприятие» области не полностью охватывают возможные спектры управления, возникающие при построении взаимоотношений между управляющей компанией и предприятиями. Для формирования полноценной картины необходимо также рассмотреть возможные области управления в структуре самого холдинга. Выявленные области управления для сложного холдинга с несколькими направлениями деятельности представлены на рис. 2.

Полученные области управления:

8. Внешнее управление предприятия — управление направления

Данная область акцентирует внимание на соответствии управления предприятия целям, поставленным головной компанией перед конкретным направлением развития бизнеса, в которое входит данное предприятие.

9. Внешнее управление предприятия — управление по отрасли

Область объединяет цели, общие для предприятий внутри одного направления бизнеса. Эти предприятия могут по своей сути являться конкурентами, поэтому управление в области особо важно для соблюдения баланса между уровнем конкуренции и общей выгодой для холдинга.

10. Внешнее управление предприятия — управление по жизненному циклу.

Область является одной из наиболее важных для управления крупным холдингом с конгломеративно-диверсификационной структурой и затрагивает цепочку формирования жизненного цикла изделия. В определениях, формулируемых разными авторами, конгломеративно-диверсификационный холдинг описывается как организация, включающая в себя не только предприятия, занимающиеся основными и вспомогательными видами бизнеса, но и различные обеспечивающие структуры для всего холдинга, такие как общий учебный центр, транспортная организация и банк. Оценка деятельности сформировавшихся российских холдинговых структур показала, что это определение нужно расширить и считать, что конгломеративно-диверсификационный холдинг формируется в результате присоединения предприятий различной отраслевой направленности.

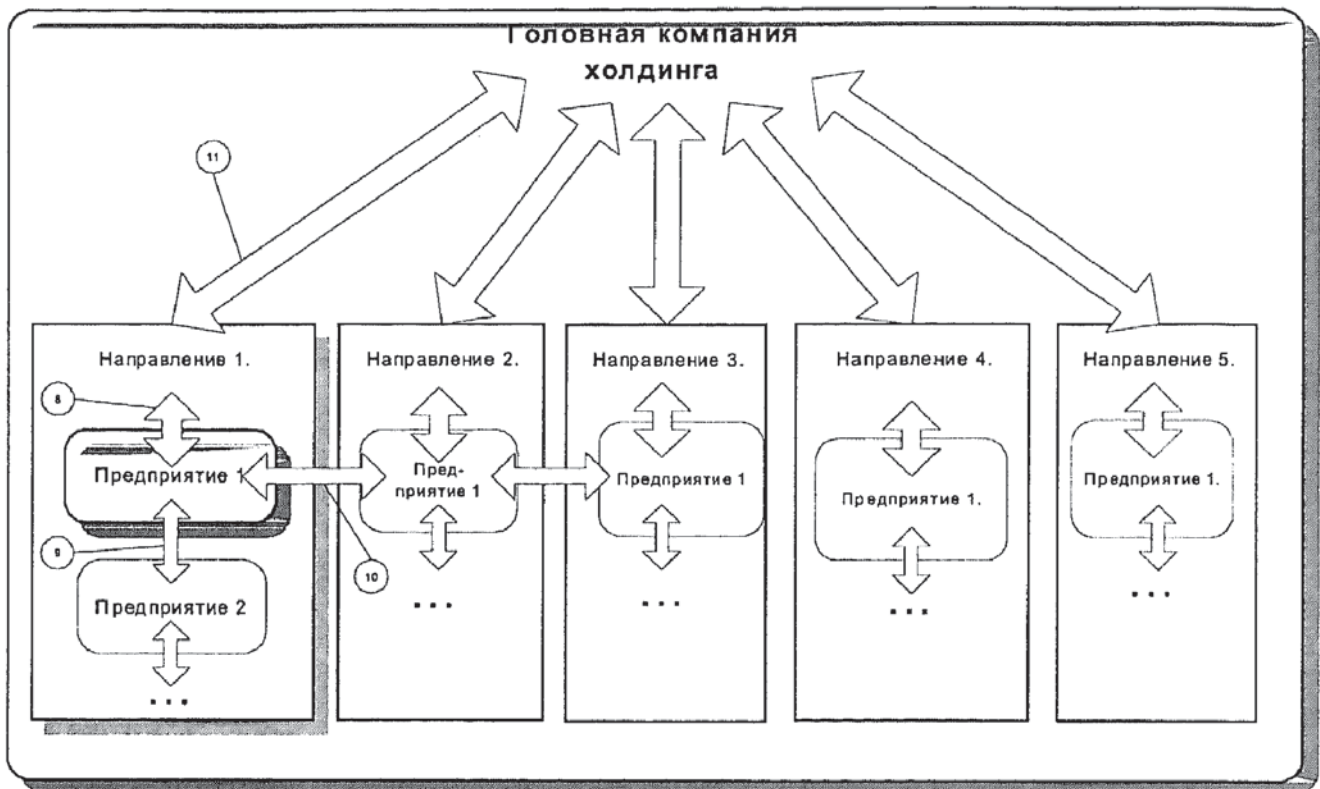


Рис. 2. Области управления в структуре холдинга

11. Управление направления.

Область характеризует взаимодействие головных структур холдинга и определяет место и роль каждого из направлений развития бизнеса в целях и задачах головной компании. Помимо этого, область должна учитывать специфику каждого направления, будь то основное направление или непрофильная деятельность.

Области 8, 9, 10, 11 являются связующими для различных уровней управления холдингом.

Для построения комплексного критерия эффективности по всему холдингу в целом, необходимо выявить, каким же образом осуществляется взаимодействие сформированных областей управления. Все области управления можно распределить по трем уровням управления: уровень управления холдинга, уровень управления направления и уровень управления предприятием. Взаимодействие областей управления представлено на рис. 3.

К каждой из выявленных областей, можно отнести определенные показатели эффективности, характеризующие качество управления данной областью. Т.е. эффективность управления сложной структурой в виде холдинга необходимо рассматривать через анализ эффективности всех областей управления, в нее входящих. С использованием выделенных областей управления становится возможным сформировать модель анализа эффективности управления предприятием в составе холдинговой структуры.

Построенная с использованием выделенных областей управления модель позволит получить следующие преимущества:

Для холдинга:

- Получение комплексной оценки эффективности управления холдингом на разных уровнях.
- Нахождение «слабых мест» в управлении холдинга.



Рис. 3. Взаимодействие областей управления в холдинговой структуре

- Определение путей развития холдинга и входящих в него предприятий и организаций.
- Изучение степени значимости и влияния каждого предприятия, входящего в состав холдинговой структуры, на уровень эффективности и для формирования на этой основе рационального «пакета собственности» в холдинговой компании.
- Определение необходимости конкретного предприятия для дальнейшего развития холдинга.

- Возможность уделять больше внимания стратегическому планированию в холдинге.
- Решение проблем приобретения холдингом нового предприятия.
- Осуществление четкой координации между предприятиями в холдинге.
- Для осуществления мониторинга общего финансового состояния холдинга.

Для предприятия:

- Определение эффективности управления предприятием на основе комплексной оценки эффективности управления холдинга.
- Оценка эффективности работы предприятия в составе холдинга.
- Локализация проблем на основе анализа оценочных критериев.
- Формирование комплекса мероприятий по повышению эффективности управления предприятием с использованием информации по эффективности управления всего холдинга.