

## УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР

ПАВЛОВСКАЯ И. Г.

кандидат экономических наук

Донецк

**В** основе формирования вертикально интегрированной структуры, находится естественное стремление предприятия к получению стратегических преимуществ, обусловленных сильными конкурентными позициями, объединением ресурсных потоков, уникальными инновационными возможностями, созданием общего экономического пространства внутри которого расчеты на основные виды продукции осуществляются по трансфертным ценам. Механизмы управления интеграционными процессами должны быть сориентированы «не только и не столько на стимулирование локальной эффективности хозяйственной деятельности структурных подразделений, сколько на сохранение в рамках корпорации единого экономического пространства, обеспечивающего «синергический эффект» интеграционного взаимодействия, внутрифирменной кооперации» [1].

Усиление синергической составляющей возможно при комплексном подходе к разработке и выполнению практических шагов, направленных на организацию внутригрупповых взаимодействий. Основными проблемами, препятствующими высокоэффективному использованию организационных преимуществ интегрированной структуры в отечественных условиях, является: слабая реализация возможностей внутрикорпоративных механизмов инвестирования; нерациональное выстраивание корпоративных отношений, а также низкий уровень управления компании в целом.

Теоретико-методологическую основу данной статьи составляют исследования, представленные в современных трудах отечественных и зарубежных ученых, развивающие институциональные подходы к реализации стратегических преимуществ интегрированных структур. Существенный вклад в научно-практическое изучение проблемы внесли такие ученые-исследователи: М. И. Круглов, Д. М. Гвишиани, Ю. Б. Винслав, В. Е. Деметьев, А. И. Амоша, И. П. Булеев, Л. Н. Варава.

Существующие на сегодняшний день результаты исследования формальных моделей корпоративного управления не охватывают всего многообразия и возможностей интеграционных взаимодействий структурных подразделений корпорации. Поэтому представляется актуальным анализ моделей и методов эффективного управления этим взаимодействием.

Целью статьи является систематизация подходов к обоснованию эффективности интеграционного взаимодействия на базе управления синергическим эффек-

том структурных подразделений вертикально интегрированных холдингов.

Пути вхождения крупных отечественных компаний в систему общепринятых норм корпоративного управления необходимо основывать на творческом применении научных знаний, учитывающие внутренние факторы развития организации. Современная экономическая литература не дает описания единых и неизблемых норм корпоративного управления. Также не существует определенных стандартов управления интеграционным взаимодействием, однако отдельные аспекты деятельности они охватывать обязаны. В частности, организация единой финансовой и инвестиционной деятельности корпорации, ориентированной на акционирование и самоинвестирование. В рамках данной модели реализация традиционных механизмов привлечения финансовых ресурсов – путем получения государственных целевых кредитов, использования заемных средств кредитных организаций – может дополняться консолидацией финансовых и материальных потоков в результате грамотно выстроенной акционерной политики. Разработка и внедрение различных способов привлечения финансовых ресурсов должны исходить из основополагающей концепции улучшения инвестиционного климата на предприятии. Принципиальными для потенциальных инвесторов являются мотивы перспективного развития корпорации. К системе качественных характеристик, влияющих на процесс инвестиционного кредитования, относятся факторы открытости к научно-техническому прогрессу, способности оперативного реагирования на изменения рыночного спроса, социально направленная деятельность организации.

**П**оказательным примером сочетания внутренних и внешних механизмов инвестирования в рамках крупного проекта модернизации производства продемонстрировало ОАО «Донецксталь». Так, выставив на продажу крупный пакет акций по некоммерческому курсу под инвестиционные обязательства, центральным органом управления холдинга было разработано дополнительное соглашение, по которому потенциальный инвестор обязывался внести инвестиции в объеме 55 млн долл. США в виде: нематериальных активов (технико-экономическое и финансовое обоснование проекта) – 3 700 000 долл. США; поставки оборудования и проведения работ по реструктуризации – 51 380 062 долл. США. Обязательным условием конкурса являлось вложение в течение 2-х лет в модернизацию электросталеплавильного производства не менее 50 млн долл. США, что позволило начать процесс структурной реорганизации на крупном предприятии [2].

Таким образом, такая модель управления финансовой и инвестиционной деятельностью холдинга по-

зволит не локально воздействовать на эффективность дочерних компаний, а, используя преимущества крупного интегрированного предприятия, реструктуризировать привлеченные активы в рамках единой структуры.

Вопрос корпоративной собственности объединяет ряд целевых направлений, центральное место в котором занимают: механизмы слияния капиталов, утверждение моделей внутрикорпоративных отношений.

**В** отечественной науке и практике отсутствует определенность в подходе проектирования внутрикорпоративной собственности. В качестве исходных принципов однозначное использование японской модели (перекрестное владение акциями) или американской (выстраивание имущественной вертикали путем слияния, поглощения) не является целесообразным, поскольку не соответствуют объективным условиям для их применения в отечественной среде. С учетом внутренних политических, экономических и социальных факторов рациональным является разумная комбинация существующих в мировой практике подходов.

Для наращивания интеграционной эффективности холдинговой структуры процесс интенсификации имущественных корпоративных связей должен основываться на решении первоочередных задач по достижению согласованных действий между акционерами компании и высшим менеджментом, гармонизации интересов предприятий-участниц. С целью привлечения внимания к вопросу реального объединения капитала необходимо рассматривать некоторые общие показатели эффективности совместной деятельности в соотношении с показателями участия в консолидированном капитале каждого участника. Естественным ориентиром должна являться способность финансирования за счет собственных ресурсов крупномасштабных инвестиционных проектов, программ технического перевооружения.

Конкретные формы и уровень внутригрупповых взаимодействий традиционно обуславливают дифференцированное распределение значимости каждого члена организационной иерархической структуры. Принципы жесткого управления компанией предполагают централизованное принятие решений по формированию основных концепций стратегического развития, при этом угнетается лидерский потенциал персонала, как интеллектуальный и деловой ресурс предпринимательства. Минимизация участия линейного руководства в процессе создания стратегий, качественно определяющих деятельность предприятия, препятствует формированию рыночного мировоззрения. Переход на рыночный способ ведения хозяйства требует соответствующих навыков и конкретизации знаний для эффективного функционирования. В этой связи возникает парадоксальная ситуация, противоречие которой заключается в острой необходимости опытных кадров, владеющих новыми методами управления, и отсутствием условий для наработки этих навыков в результате авторитарных подходов к управлению на украинских предприятиях, в том числе и к определению основных стратегий.

В то же время либерализация управления, предоставление самостоятельного права принятия решений руководителям разных уровней приведет к разбалансировке системы управления и утрате исходного замысла интеграционного взаимодействия. В связи с чем, в условиях отечественной действительности, целесообразно разумное администрирование и сочетание двух подходов: централизованного и децентрализованного. Централизованное управление позволит формировать комплекс общекорпоративных проблем и осуществлять контроль над их решением, децентрализация будет реализовываться на принципах самоуправления, стимулируя инициативу снизу, развивая предпринимательские качества персонала. При этом, используя концепцию С. Л. Харта, для данной модели управления применим интерактивный способ создания стратегии. В основе лежит сознательное и добровольное участие персонала, организация обратной связи в процессе формирования стратегий компании. Роль высшего руководства сводится к координационной деятельности по согласованию интересов различных групп участников, стимулированию процессов самоорганизации и самообучения, созданию организационного потенциала.

Создание ассоциативной структуры единомышленников из субъектов корпоративных отношений является непосредственной причиной формирования общей идеологии, основанной на компромиссности интересов, легальной комфортности, операционной определенности. Ясное понимание области применения принципов корпоративных отношений, а также внедрение их в практику управления, позволит оптимизировать интеграционное взаимодействие, повышая эффективность совместной деятельности.

**К** ак свидетельствует действительность, неблагополучие в отечественной практике управления связано не только со сферой корпоративных взаимоотношений. В поисках режимов устойчивого функционирования перед отечественными предприятиями стоит проблема реформирования структурных механизмов корпоративного управления. Преобразовательные процессы в экономике явились объективной причиной для радикального пересмотра системы целей производственного развития с соответствующим формированием структуры деятельности, организации, рыночной среды.

Формирование стратегической системы целей, соединяющей интересы предприятий-участников, работников, клиентов, определяет характер поведения компании. Согласно целевым установкам выделяются приоритетные направления развития, определяющие структуру деятельности предприятия (линия на выпуск базового продукта или диверсификация производства). Из реструктурирования деятельности логически следует соответствующее реформирование организационной структуры, ориентированной на обеспечение эффективного управления и реализацию стратегической программы. Структуризация рынков проводится с учетом предпочтений рыночных стратегий, обуславливающих выбор сфер хозяйственной деятельности корпорации с целью оптимальной реализации базовых установок.

Механизм корпоративного планирования определяется исходя из внутрифирменной модели управления и регламентируется едиными внутрифирменными стандартами планирования с использованием общей информационно-методической базы. В рамках данной концепции необходимо создание информационно-целевых механизмов взаимодействия, обеспечивающих свободный доступ и обмен многофункциональной информацией для всех участников интегрированного сообщества. В современных условиях развития рыночной экономики оперативное получение и обработка информации позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения в экономической, технической, маркетинговой среде.

**П**рикладное значение экономической информации заключается в сборе и обработке данных, связанных с общими тенденциями и направлениями развития на макроэкономическом уровне. С учетом полученных сведений принимаются обоснованные стратегические решения по формированию системы стратегий дальнейшего развития предприятия.

Отслеживание результатов научно-технических достижений, выявление направлений НИКОР, анализ возможности применения передовых технологий в собственном производстве обеспечивают механизмы технической информации.

Организованная совокупность данных, которая прошла аналитическую обработку и подготовлена в виде конечных результатов для использования в стратегическом маркетинговом планировании, основывается на функционировании механизмов маркетинговой информации [3, 4].

Формирование модели информационного обслуживания начинается с создания единой электронной сети, упрощающей обмен информацией внутри структуры; программного обеспечения для автоматизации данных учета и анализа; формирования системных резервов, концентрированных в центральной компании.

Важным обстоятельством, имеющим отношение к специфическим особенностям холдингового предприятия, является значительный масштаб собственной организационной структуры и, как следствие, – её высокая инертность. Свести к минимуму влияние этого фактора возможно в случае четко проработанных норм корпоративного регулирования, моделированием конкретных принципиальных положений управления интеграционными процессами.

Совершенствование внутреннего менеджмента, контроль трудового коллектива, обучение и получение необходимой квалификации руководством компаний – далеко не единственные шаги, способные положительно влиять на качество управления.

Мировой практикой разработаны механизмы, позволяющие контролировать уровень управления: осуществление акционерного надзора (наблюдательный совет) на основе права голоса; создание представительства для участия в совете директоров, перераспределение прав собственности в пользу более эффективных

собственников, механизмы процедуры банкротства и враждебных поглощений [5].

Упорядочив соответствующие механизмы, холдинговая компания обеспечит себе эффективное выстраивание имущественной вертикали, создание системы внутреннего права, надежный и подконтрольный менеджмент.

## ВЫВОДЫ

Эффективность процесса управления зависит от способности взаимного влияния, с одной стороны, четко выстроенной организационной структуры, с другой – комплексной характеристикой системы управления. Элементы механизмов управления интеграционным взаимодействием должны иметь такие свойства: способность к выполнению координирующих функций; возможность оперативного маневрирования ресурсами; реализацией регулирующих функций в процессе согласования целей и распределения результатов деятельности.

Инвестиционная стратегия обязана увязываться с инвестиционными проектами компании, способствуя повышению общего уровня синергии. Соизмеримость общих природствых показателей компании с инвестиционными потребностями является объективным фактором, демонстрирующим способность обеспечения собственными ресурсами инвестиционные корпоративные программы.

Увеличение управленческого потенциала центральной компании должно исходить из разумной комбинации централизации и децентрализации властных полномочий, наращивания капитала с целью укрепления экономических рычагов управления.

Рациональная комбинация свойств и целостности интегрированной структуры, влияние индивидуальных характеристик отдельных подразделений дает возможность непосредственного учета специфики корпоративного объединения и обеспечивает синергический подход при взаимодействии элементов системы. ■

## ЛИТЕРАТУРА

- 1. Зельберг С.** Организации внутреннего правового поля крупной интегрированной корпорации / С. Зельберг // Российский экономический журнал. – 2005. – № 3. – С. 90 – 94.
- 2. Рыженков А. Н.** Особенности реструктуризации крупного промышленного комплекса: монография / А. Н. Рыженков; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2002. – 218 с.
- 3. Кемпбелл Э.** Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Саммерс Лачс К. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
- 4. Булеев И. П.** Синергетический эффект повышения эффективности предприятия до современного уровня / И. П. Булеев, И. Д. Падерин // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – № 1. – С. 15 – 19.
- 5. Панфилова Е.** Некоторые аспекты формирования системы корпоративного управления в промышленной организации / Е. Панфилова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 48 – 60.
- 6. Третьякова Е.** Оценка системы корпоративного управления: методика анализа / Е. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 1. – С. 90 – 97.