

ISSN: 2219-8229

E-ISSN: 2224-0136

Founder: Academic Publishing House *Researcher*

DOI: 10.13187/issn.2219-8229

Has been issued since 2010.



European Researcher. International Multidisciplinary Journal

Economic Sciences

Экономические науки

UDC 338.24

Theoretical Aspects of Managing an Innovation Holding Company

¹ Mikhail N. Dudin

² Nikolai V. Lyasnikov

³ Natal'ja T. Uspenskaja

¹ Russian Academy of Entrepreneurship, Russian Federation
105005, Moscow, Radio St., 14
PhD (Economics), Professor
E-mail: dudinmn@mail.ru

² Russian Academy of Entrepreneurship, Russian Federation
105005, Moscow, Radio St., 14
Doctor of Economic Sciences, professor

³ Russian Academy of Entrepreneurship, Russian Federation
105005, Moscow, Radio St., 14
Graduate student

Abstract. Modern trends towards enlarging production and integration processes taking place not only in the national but in the global economy as well lead to the formation of entrepreneurial associations whose most common form in Russia and in the world is holdings.

In the context of the development of the management theory, the problematics of managing integrated corporate structures have been examined by R. Koch, A. Thompson, and A.J. Strickland, and a number of other foreign theorists and practitioners. In Russian economics literature, this area has been explored by A.R. Gorbunov, A.M. Petrov, S.M. Ishchenko, and others.

The fact that there are numerous modern studies in this area indicates the topicality and significance of the subject of this study.

The article examines the theoretical aspects of managing an innovation holding company in terms of vertically integrated management structures. The author conducts a comparative analysis of different types of integration structures.

In addition, the article explores the characteristics of assessing the current synergy effect in consequence of the integration of companies. The study reveals that the strategic management of the corporate portfolio of a holding company based on synergism helps ensure higher returns on investment when there is a combination of companies as opposed to when they are managed separately.

Keywords: holding; vertically integrated structure; corporate integrated structures; synergy effect.

Введение. Тенденция к укрупнению производств, а также интеграционные процессы, происходящие не только в отечественной, но и в глобальной экономике, приводят к

образованию предпринимательских объединений, самой распространенной формой которых в России и в мире являются холдинги.

В пользу образования холдинговых компаний говорит то, что они могут сыграть на эффекте от масштаба (массовые закупки, централизованное обучение персонала), на мировых рынках капитала и экспорта могут действовать эффективнее меньших фирм, в случае нерентабельности легче ликвидировать убыточную структуру, чем все предприятие; холдинговые компании и объединения могут играть роль эффективного защитника от политического вмешательства.

В связи с тем, что важность проведения отлаженной, согласованной процедуры интеграции компаний будет возрастать (особенно в условиях российского бизнеса, поскольку специфика многих сфер производственного комплекса предполагает использование холдинговых олигополий в качестве наиболее эффективной формы рыночных структур), возникает необходимость в их более глубоком изучении и, в частности, в анализе наиболее значимых технологий общей процедуры интеграции.

Цель данного исследования состоит в исследовании теоретических и практических аспектов формирования вертикально-интегрированных структур управления инновационной холдинговой компанией.

Объектом исследования являются структуры управления инновационных холдинговых компаний. В процессе работы над статьей применялись следующие **методы экономических исследований**: абстрактно-логический, эмпирический, метод экспертных оценок, использовались приемы структурно-функционального и статистического анализа.

Результаты исследования и их обсуждение. По мнению А.М. Петрова, под интеграцией следует понимать не только процесс создания интегрированного конгломерата предприятий «с нуля», т.е. непосредственно организацию правовых и управленческих вопросов, целью которой является получение синергетических эффектов, но и общие организационные аспекты совершенствования системы уже интегрированных предприятий. Актуальность расширенного понимания процесса интеграции обосновывается ситуативностью управления, характерной для сложных организационно-правовых образований.

Поскольку организационно-правовые формы организации объединений предприятий характеризуются разнообразием, особую актуальность в современных условиях хозяйствования приобретает решение задачи выбора оптимальной организационной структуры для достижения целей собственников капитала.

Для обоснования выбора такой организационной структуры необходимо провести сравнительный анализ основных видов объединений предприятий, с выявлением преимуществ и недостатков интегрированных структур того или вида (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ форм корпоративных интегрированных структур

Виды объединений	Тип объединения		Форма объединения		Сотрудничество по времени		Самостоятельность		
	уставное	договорное	Мягкое	Жесткое	Постоянное	Временное	Юридическая	Производственная	Экономическая
Ассоциация		+	+		+		+	+	+
Корпорация		+		+	+		+	+	+
Концерн	+			+	+		+		+

Консорциум	+		+			+	+	+	+
ФПГ		+		+	+		+		+
Холдинговые компании	+			+	+		+		+
Конгломерат		+		+	+		+		
Трест	+		+		+		+		+
Картель (синдикат, пул)		+	+			+	+		

Жесткая форма объединения (характерная для концерна, конгломерата и холдинга), предусматривает усиление контроля за деятельностью участников, низкий уровень их самостоятельности и высокую степень централизации деятельности, осуществляемой ими на постоянной основе. Особенно это характерно для холдинговых компаний, где контроль деятельности осуществляется с применением финансовых и корпоративных рычагов влияния.

Участники интегрированных корпоративных структур сохраняют юридическую самостоятельность, но в отдельных случаях зависимы от главной компании в производственной и коммерческой сферах, что обеспечивает координацию совместных действий и приводит к повышению эффективности деятельности за счет получения синергетического эффекта.

На сегодняшний день процесс формирования холдингов в России еще не до конца завершен. С одной стороны, крупные компании, обладая большими финансовыми ресурсами, для расширения бизнеса и диверсификации деятельности будут приобретать контрольные пакеты акций наиболее привлекательных предприятий и включать их в свою структуру. С другой стороны, в перспективных отраслях появляются новые молодые компании, которые начнут формировать новые холдинги. Поэтому можно с уверенностью говорить о том, что в ближайшие годы Россию ожидает динамичный рост слияний, поглощений и формирования инновационных холдинговых компаний.

В зависимости от организационной структуры выделяют следующие типы холдингов:

1) Горизонтальные холдинги, представляющие собой объединение однородных бизнес-единиц (в качестве примеров можно привести: общероссийские телекоммуникационные компании, розничные сети). Они представляют собой, по сути, филиальные структуры, которыми управляет главная (материнская) компания.

2) Вертикальные холдинги, представляющие собой объединение бизнес-единиц в единой производственной цепочке (добыча сырья, переработка, выпуск продуктов потребления, сбыт). Таким образом строится большинство нефтяных холдингов, а также холдинг РЖД.

3) Диверсифицированные или диагональные холдинги, представляющие собой объединение бизнес-единиц, не связанных непосредственно ни торговыми, ни производственными отношениями (примеры: АФК «Система», «Базовый элемент», «Альфа-груп»).

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных типов холдинговых структур приведен в таблице 2. Наиболее легко при организации холдингов проходит вертикальная интеграция. В силу специфики такого типа интеграции в достаточной мере интегрируются производство и организационная структура. Кроме того, не требуют дополнительного изучения процедуры сращивания корпоративных финансов и системы управления, поскольку они выстраиваются в рамках технологической цепочки.

Таблица 2

Сравнительный анализ характеристик разных типов холдинговых структур

Тип	Преимущества	Недостатки
Горизонтальная интеграция	<ul style="list-style-type: none"> схема построения и управления общая для всех, поскольку дочерние общества одинаковы; единые критерии оценки деятельности корпоративных 	<ul style="list-style-type: none"> трудно управлять на расстоянии, - чем больше расстояние, тем сложнее проверить соответствие общекорпоративным стандартам; необходимо хорошо знать все

	предприятий, легко просчитать вклад каждой «дочки» в достижения общей цели (с учетом региональных особенностей)	дочерние регионы (рынок, спрос и т.п.)
Вертикальная интеграция	есть общее представление о бизнес-единицах, которые входят в холдинг, поскольку ранее приходилось с ними общаться как с поставщиками.	изменение бизнеса (из-за неблагоприятной ситуации в области, на рынке) на другой бизнес не возможен, только заново «с нуля»
Диагональная интеграция	<ul style="list-style-type: none"> • удовлетворяющая цена, качество смежного продукта, в частности, и конечного продукта в целом; • смежные дочери не только работают на удовлетворение потребностей холдинга, но и имеют большую свободу в самостоятельном зарабатывании и получении прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> • сложно управлять дочерними предприятиями, они очень разные, необходимо хорошо знать их (производство/ торговля / услуги, маркетинг, персонал) и специфику бизнеса; • смежных «дочек» сложнее ориентировать на общую цель

Основные типы систем управления крупными интегрированными корпоративными системами холдингового типа можно классифицировать следующим образом:

- управление по функциям;
- управление по отраслям;
- программно-целевое управление;
- матричная система управления.

Управление по функциям (планирование, учет, маркетинг и т.д.) в чистом виде встречается очень редко. Такая модель управления предполагает высокую степень централизации активов фирмы и характерна для руководства в пределах одного юридического лица. В условиях объединения такая модель имеет недостатки в том, что трудно обеспечить комплексность и скоординированность управления, трудно осуществлять учет расходов и определять ответственность за принятые решения. Однако без рычагов управления, которые обеспечивают функциональные службы, не может обойтись ни одно корпоративное объединение.

Управление по отраслям (дивизиональная система) связано с номенклатурой холдинговой компании. Дивизионы обеспечивают комплексность управления при изготовлении определенной продукции. Наряду с этим, разделение на отдельные формирования приводит к раздробленности управления на уровне отраслевых объединений, мешает целостному финансовому, инвестиционному и перспективному планированию.

Программно-целевое управление предусматривает снижение влияния этих негативных факторов. Согласно этому подходу формируются определенные программы и проекты для достижения стратегических целей холдинговой компании. Для этого руководителям проектов выделяются необходимые мощности и средства как отраслевых, так и функциональных служб. Этим достигается взаимодействие функциональных и отраслевых служб, повышается оперативность и мобильность руководства. Однако опыт показывает, что полностью преодолеть ведомственный подход не удается даже при этой системе.

На протяжении длительного времени популярностью пользуется матричная система управления. Ожидалось, что она полностью исключит негативные тенденции ведомственного подхода. Производственные единицы при таком подходе находятся под контролем функциональных и ведомственных служб.

Имеют место матрицы по схеме: функция - отрасль - регион. Применение матричной системы связано с определенными трудностями, прежде всего, теряется управленческая иерархия. Исполнитель становится подчиненным двух или нескольких руководителей, закладываются предпосылки корпоративных конфликтов и т.д. Поэтому одну из

рассмотренных схем нельзя считать оптимальной. Каждая из них имеет положительные черты и недостатки. Искусство руководителя заключается в том, чтобы создать систему управления, которая в полной мере отвечала бы деятельности холдинговой компании.

Для холдинговых структур, помимо классических проблем установления баланса интересов трех групп участников - акционеров, менеджеров и других стейкхолдеров, чаще первое место занимает проблема эффективного внутрихолдингового управления. При этом система корпоративного управления холдинговой компании включает в себя взаимодействие сразу нескольких уровней корпоративных участников: общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительных органов материнской компании и аналогичных органов управления многочисленных корпоративных предприятий.

Управление в холдинговой компании является разновидностью корпоративного управления. Это намного более сложная система управления, чем существующая в автономном лице. Если механизм управления юридического лица предусматривает осуществление контроля в двух направлениях: для управления имуществом в сфере обращения и для внутреннего управления юридического лица, то механизм управления холдинговой компанией будет включать в себя еще и третий элемент – управляющее воздействие внутри интегрированной корпоративной структуры.

Следует отметить, что среди организационных схем интеграции холдинговых компаний возможны следующие варианты:

1) Интеграция путем включения члена холдинговой компании, как председателя наблюдательного совета корпоративных предприятий – классическая холдинговая компания (система мультидиректорату);

2) Интеграция всех председателей правления корпоративных предприятий в управление холдинговой компании – система мультипозиций;

Интеграция путем равновесного двойного мандата членов правления корпоративного предприятия в органе управления холдинговой компании - эквивалент «концерна».

Как уже отмечалось, в экономической литературе для оценки взаимосвязей видов деятельности фирмы была предложена концепция синергизма, источником которого может быть совместное использование производственных мощностей, научно - исследовательских и конструкторских разработок, применение общего опыта управления. Синергетический эффект может быть и отрицательным, когда в отдельных фирмах в составе стратегических зон появляются такие, которые существенно отличаются от традиционных по уровню нестабильности и критическим факторам успеха. В этих случаях руководство не всегда в состоянии эффективно управлять такими стратегическими зонами.

В вертикально интегрированной структуре функции формирования корпоративной стратегии являются полномочиями головной компании, формирование стратегий бизнес-единиц осуществляется и изменяется на уровне дивизионов, холдингов и промышленных предприятий. Стратегическое управление вертикально интегрированной структуры осуществляется управляющей компанией, которая ответственна за реализацию пяти функций:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация достигнутых стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Стратегическое управление корпоративным портфелем холдинговой компанией на основе синергизма заключается в том, что оно помогает обеспечить более высокую рентабельность инвестиций при комбинации предприятий, нежели в том случае, когда они управляются отдельно.

При оценке текущего синергетического эффекта считаем необходимым учитывать показатели изменения экономических результатов деятельности, то есть финансовых результатов и финансового состояния вертикально-интегрированной структуры. За основу при разработке методики оценки синергетического эффекта предлагаем взять удачный, на наш взгляд, комплексный показатель эффективности деятельности, приведенный в работе [3]. Поскольку в данном исследовании внимание сосредоточено на той части

синергетического эффекта, которое обусловлено увеличением объемов реализации, то трансформируем указанный показатель следующим образом:

$$SQ = k_1 * \Delta EBITDAQ + k_2 * \Delta FCQ,$$

где SQ - текущий синергетический эффект, обусловленный увеличением объемов реализации продукции, руб.

$\Delta EBITDAQ$ - синергетическое изменение показателя EBITDA, обусловленное увеличением объемов реализации продукции, руб.

ΔFCQ - изменение финансового состояния вертикально-интегрированной структуры, обусловленное увеличением объемов реализации продукции, руб.

k_1, k_2 - соответствующие коэффициенты весомости, доли ед.

Относительно предприятий, которые участвуют в процессах интеграции (в том числе и в России), актуальным остается мнение профессора Бескидского института М. Хучека по стратегическим целям создания холдинговой компании:

– на уровне правления – завоевание в стране и за ее пределами позиции производителя современных продуктов путем обеспечения условий для преодоления кризиса, а также ориентации своей деятельности на стратегию развития;

– на уровне материнской компании – минимизация задолженности; маркетинг, приобретение новых лицензий и ноу-хау, привлечение финансовых средств для погашения задолженности и капитальных вложений; реструктуризация фирмы; рационализация управления;

– на уровне корпоративных предприятий – формирование задач для получения прибыли, передача некоторых стратегических и управленческих функций на уровень материнской компании.

Организация холдингов выдвигает на первый план бизнес с такими его признаками, как близость к рынку и гибкость, причем эффект комплексности используется только на решающих участках с помощью организационного объединения. Соответственно, отечественные холдинговые структуры нуждаются в организации вертикального контура управления.

Выводы: Корпоративная система холдинга ориентирована на вертикальную интеграцию для поддержки процессов управления верхнего уровня, таких, например, как стратегическое планирование, управление инвестициями финансами и рисками, а также охватывает деятельность корпоративных предприятий, с точки зрения управления материальными ресурсами и затратами, что способствует проведению единой производственной и сбытовой политики.

Следовательно, вертикальная форма интегрированных корпоративных структур является одной из лучших альтернатив среди процессов слияния и поглощения и привлекает тем, что позволяет осуществлять концентрацию капитала путем управления корпоративными правами.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что основные выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут найти применение в научных исследованиях проблем совершенствования управления инновационными холдинговыми компаниями.

Примечания:

1. Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Организационные структуры. Консолидированный баланс. Налоговое планирование. М.: Глобус, 2005. 150 с.

2. Ищенко С.М. Управление стоимостью компании на основе достижения эффекта синергии: монография. / Под редакцией кандидата экономических наук С.М. Ищенко. К.: ПП «Люксар», 2012. 320 с.

3. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию: пер. с англ. / Р. Кох. 2-е изд. СПб. Питер, 2004. 320 с.

4. Ольдерогге Н. Г. Структуры, процессы и методы корпоративного менеджмента [Текст] // Корпоративный менеджмент. М.: Омега-Л, 2011. С. 97–135.

5. Петров А.М. Формальный холдинг: особенности организации и структура управления // Проблемы современной экономики. 2008. № 4(28). С. 52–57.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Вильямс, 2007. 928 с.
7. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Egorushkin A.P. Innovative environment forming as the most important condition of implementation of efficient innovations in the industrial entrepreneurship sphere // European Researcher. 2012. Vol. (33), № 11-1, P. 1868–1872.
8. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. Innovative transformation of the Russian economy: features and essence // Technology and Higher Education [Text] : materials of the II international research and practice conference. vol.1, Westwood, Canada, October 16, 2013/ publishind office Accent Graphics communications- Westwood, Canada, 2013. P.67-70.
9. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. Systematic approach to the implementation of innovation and investment policy in Russia // Science and Education[Text]: materials of the 4th international research and practice conference.vol.1, Munich, October 30-31, 2013. publishind office Vela Verlag Waldkraiburg-Munich-Germany, 2013. P. 182-186.
10. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. The main trends in the transformation of the modern economy in Russia // European Science and Technology[Text]: materials of the 5th international research and practice conference.vol.1, Munich, October 3-4, 2013. publishind office Vela Verlag Waldkraiburg-Munich-Germany, 2013. P. 107-110.
11. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative Transformation and Transformational Potential of Socio-Economic Systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434-1437.
12. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Pankov S.V., Sepiashvili E.N. Innovative Foresight as the Method for Management of Strategic Sustainable Development of the Business Structures // World Applied Sciences Journal. 2013. Vol. 26, № 8. P. 1086-1089.

References:

1. Gorbunov A.R. Dochernie kompanii, filialy, holding. Organizacionnye struktury. Consolidrovanniy balans. Nalogovoe planirovanie. M.: Globus, 2005. 150 p.
2. Ishchenko S.M. Upravlenie stoimostyu kompanii na osnove dostizhenia effecta sinergii: monografia. / Pod red. S.M. Ishchenko. K.: PP "Luxar", 2012. 320 p.
3. Koh R. Strategy: How to create and use an effective strategy / R. Koh. 2-e izd. SPb. : Piter, 2004. 320 p.
4. Olderge N.G. Structure, process I metody korporativnogo management // Korporativniy Management. M.: Omega-L, 2011. P. 97–135.
5. Petrov A.M. Formalniy holding: osobennosti organizacii i struktura upravleniya // Problemy sovremennoi ekonomiki. 2008. № 4(28). P. 52–57.
6. Thompson A.A. Strategic Management: Concepts and Cases / A.A. Thompson, A.J. Strickland. Vilyams, 2007. 928 p.
7. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Egorushkin A.P. Innovative environment forming as the most important condition of implementation of efficient innovations in the industrial entrepreneurship sphere // European Researcher. 2012. Vol. (33), № 11-1, P. 1868–1872.
8. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. Innovative transformation of the Russian economy: features and essence // Technology and Higher Education [Text] : materials of the II international research and practice conference. vol.1, Westwood, Canada, October 16, 2013/ publishind office Accent Graphics communications- Westwood, Canada, 2013. P. 67-70.
9. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. Systematic approach to the implementation of innovation and investment policy in Russia // Science and Education [Text]: materials of the 4th international research and practice conference.vol.1, Munich, October 30-31, 2013. publishind office Vela Verlag Waldkraiburg-Munich-Germany, 2013. P. 182-186.
10. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. The main trends in the transformation of the modern economy in Russia // European Science and Technology [Text]: materials of the 5th international research and practice conference.vol.1, Munich, October 3-4, 2013. publishind office Vela Verlag Waldkraiburg-Munich-Germany, 2013. P. 107-110.

11. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative Transformation and Transformational Potential of Socio-Economic Systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434-1437.

12. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Pankov S.V., Sepiashvili E.N. Innovative Foresight as the Method for Management of Strategic Sustainable Development of the Business Structures // World Applied Sciences Journal. 2013. Vol. 26, № 8. P. 1086-1089.

УДК 338.24

Теоретические аспекты управления инновационной холдинговой компанией

¹ Михаил Николаевич Дудин

² Николай Васильевич Лясников

³ Наталья Тагировна Успенская

¹ Российская Академия предпринимательства, Российская Федерация
105005, г. Москва, ул. Радио д.14
Профессор, кандидат экономических наук
E-mail: dudinmn@mail.ru

² Российская Академия предпринимательства, Российская Федерация
Доктор экономических наук, профессор

³ Российская Академия предпринимательства, Российская Федерация
Аспирант

Аннотация. Современные тенденции к укрупнению производств, а также интеграционные процессы, происходящие не только в отечественной, но и в глобальной экономике, приводят к образованию предпринимательских объединений, самой распространенной формой которых в России и в мире являются холдинги.

В рамках развития теории управления проблематика управления интегрированными корпоративными структурами рассматривалась Р. Кохом, А. Томпсоном и А.Дж. Стриклендом, а также рядом других зарубежных теоретиков и практиков. В российской экономической литературе в данной сфере работали А.Р. Горбунов, А.М. Петров, С.М. Ищенко и другие.

Наличие множества современных исследований указывает на актуальность и важность темы исследования.

В статье рассмотрены теоретические аспекты управления инновационной холдинговой компанией в разрезе вертикально-интегрированных структур управления. Проведен сравнительный анализ между разными типами интеграционных структур.

Кроме того, исследованы особенности оценки текущего синергетического эффекта вследствие интеграции компаний. Выявлено, что стратегическое управление корпоративным портфелем холдинговой компанией на основе синергизма заключается в том, что оно помогает обеспечить более высокую рентабельность инвестиций при комбинации предприятий, нежели в том случае, когда они управляются отдельно.

Ключевые слова: холдинг; вертикально-интегрированная структура; корпоративные интегрированные структуры; эффект синергии.