

## Введение

Строительная отрасль объединяет более 4 тысяч субъектов хозяйствования различных форм собственности. Это строительные тресты и объединения, предприятия строительной индустрии, проектные институты, научно-исследовательские и конструкторско-технологические организации. Используя созданный потенциал, организации Министерства вносят весомый вклад в реализацию важнейшего приоритета социально-экономического развития страны — строительства жилья для граждан РФ.

Развитие строительной отрасли в условиях глобализации современной национальной экономики обуславливает необходимость постоянной адаптации строительных организаций к динамично изменяющейся экономической ситуации.

Наиболее перспективным направлением по повышению эффективности работы строительных организаций является создание новых структур, базовой основой которых является имущественная интеграция в виде холдингов. В последнее время холдинги получили весьма широкое распространение, несмотря на правовую неопределенность их организационного статуса.

Эффект объединения юридических лиц в холдинговую компанию заключается в том, что преимущества от объединения достигаются не посредством арифметического сложения, а умножением возможностей всех организаций, входящих в структуру холдинга. Холдинговые компании как разновидность предпринимательских объединений в сравнении с не интегрированными коммерческими организациями, обладают следующими преимуществами:

- минимизацией для участников объединения в сравнении с обособленными производителями, не формирующими данную группу отрицательного воздействия конкуренции, поскольку участники объединения, как правило, не допускают взаимной конкуренции на одном и том же рынке;

- значительной централизацией капитала, который в зависимости от экономической конъюнктуры может «перетекать» из одной сферы предпринимательской деятельности в другую;

- возможностью диверсификации производства для снижения предпринимательских рисков и обеспечения специализации отдельных видов деятельности как условия их конкурентоспособности;

– объединением производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок, возможностью интеграции науки и производства.

По нашему мнению, создание домостроительных комбинатов на базе холдингов предоставит широкие возможности хозяйствующим субъектам расширить масштабы своей деятельности, разнообразить производственные связи, повысить интеллектуальный потенциал и технические возможности, сконцентрировать и мобилизовать значительный капитал на наиболее важных бизнес-направлениях, увеличить капитализацию, снизить производственные и финансовые риски, повысить эффективность системы управления.

Оптимизация строительного холдинга на основе процессного подхода предполагает создание подразделений холдинга в соответствии с базовым инвестиционно-строительным процессом, под которым понимается последовательная совокупность этапов достижения целей инвестирования путем реализации инвестиционных проектов в области создания или изменения объектов недвижимости.

Процессный подход предполагает такую конфигурацию комбинированного строительного холдинга, которая отвечает всем или нескольким этапам реализации инвестиционно-строительного процесса, в зависимости от миссии и целевых установок собственников холдинга. Объем компаний, конфигурация вертикальных и горизонтальных группировок зависят от места холдинга на рынке, от занимаемой ниши и вида выполняемых работ, но при этом сохраняется принцип наличия всех участников для выполнения всего комплекса работ от генподрядчика (ЕРС/ЕРСМ-подрядчика) до девелоперов всех видов.

Актуальность совершенствования экономического механизма повышения эффективности функционирования домостроительных комбинатов на базе холдингов диктуется необходимостью практического применения комплекса целенаправленных мер государственного воздействия на преобразование строительной отрасли при формировании инновационной модели экономического развития, основанной на использовании передовых технологий и ориентированной на систему мирохозяйственных связей с учетом развития экономики.

В сложившейся ныне экономической ситуации динамика и эффективность инвестиционной деятельности строительных

организаций во многом зависит от формирования их собственного потенциала и закономерностей реализации инвестиционных процессов. Изучение этих закономерностей позволяет выявить механизмы мобилизации внутренних инвестиционных ресурсов внутри холдинговых структур. Недостаточная изученность проблемы функционирования современных строительных холдингов для активизации инвестиционной деятельности в народном хозяйстве и определила выбор темы, цели, задачи и направленность исследования.

Цель исследования — разработка экономического механизма повышения эффективности функционирования домостроительных комбинатов на базе холдингов, обеспечивающего мобилизацию внутренних инвестиционных ресурсов и активизацию жилищного строительства.

В соответствии с поставленной целью предусматривается решение следующих задач:

- систематизировать исследования, связанные с теоретическими и методическими аспектами оценки механизма функционирования холдингов;

- разработать систему экономических показателей оценки эффективности деятельности домостроительных комбинатов на базе холдингов;

- определить основные направления совершенствования механизма повышения эффективности функционирования домостроительных комбинатов на базе холдингов.

Научная новизна исследования заключается в разработке методического инструментария формирования экономического механизма повышения эффективности функционирования домостроительных комбинатов на базе холдингов, базовой основой которого будут являться методологические принципы и критерии, отвечающие современным представлениям об устойчивом развитии строительного комплекса страны.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты разработки экономического механизма повышения эффективности функционирования домостроительных комбинатов на базе холдингов найдут практическое применение в реализации комплексной программы развития строительной отрасли.

# **1. Теоретико-методологические основы оценки механизма функционирования холдингов**

## **1.1. Экономическая сущность и особенности организации холдингов**

Естественный экономический рост и развитие бизнеса в стране столкнулись с объективной необходимостью поиска новых и упорядочения существующих организационных структур для повышения уровня их управляемости и эффективности. Накопленный строительными организациями опыт по возведению объектов жилой недвижимости свидетельствует, что в системе экономических отношений накопились проблемы, связанные с необоснованно высоким уровнем стоимости жилья, низкими его качественными характеристиками, несвоевременным вводом жилых домов в эксплуатацию и т. д., разрешения которых возможно посредством выработки единой тактики и стратегии в глобальном масштабе с реорганизацией и построением новых организационных структур со свободными параметрами, обеспечивающими максимальное соответствие их конструкции заявленным схемам.

Основополагающую роль в совершенствовании деятельности существующих домостроительных комбинатов, при которой гарантированно будет соблюдена защищенность интересов граждан в обеспечении жильем, могут обеспечить организационные структуры по типу «холдинга», представляющего собой юридическое лицо, в состав которого будут входить и в управлении которого будут находиться доли в имуществе иных юридических лиц (домостроительных комбинатов), обеспечивающие ему право принятия или отклонения решений, принимаемых их высшими органами управления.

На теоретическом уровне отдельные проблемы, касающиеся концептуальных положений и принципов формирования организационных структур холдингов, методологических основ и методологических подходов по оценке уровня их эффективности, разработаны зарубежными, отечественными и белорусскими учеными-экономистами. Во многих из них сущностное содержание понятие «холдинг» трактуется в качестве

критерия действенности экономической политики в виде системы целенаправленных действий по достижению намеченных целей и задач в интересах общества, когда с одной стороны она отражает реальное состояние экономики, а с другой — характеризует взаимосвязь между имеющимися научными разработками по данной проблеме и проводимой политикой государства. В общем смысле, по их мнению, сущностное содержание холдинга, зависит от существующей экономической системы, действенности экономических и неэкономических методов управления и определяется наличием внутренних факторов в организации производства (низкая конкурентоспособность продукции, неразвитость инфраструктуры и др.), которые при определенных условиях могут вызвать негативные явления и создать реальную угрозу срыва запланированных показателей по вводу жилья и решения социальных задач в целом.

Экономической наукой пока не выработано общего четкого понятия «холдинга». Некоторые ученые-экономисты дают характеристику холдинга с позиции его финансовых аспектов, осуществления контроля за наследованием прав собственности, а также отдельных направлений по формированию организационной структуры холдинговых компаний [3–12].

Отдельные российские ученые-экономисты к холдингам относят акционерные компании, которые используют свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций и других компаний в целях установления своего господства и контроля над ними [8, с. 1728]. Другие характеризуют холдинг как объединение группы юридических лиц, деятельность которых основана на отношениях экономической зависимости и контроля сохранности их юридической самостоятельности, но в своей предпринимательской деятельности подчиняющихся одному юридическому лицу, являющемуся владельцем контрольного пакета акций и оказывающим доминирующее влияние на принятие решений другими участниками холдинга [12, с. 15].

Отечественные ученые-экономисты полагают, что холдинг — есть корпорация или компания, контролирующая одну или несколько компаний с помощью их акций, которыми она владеет. Холдинг в большинстве случаев имеет решающее право голоса, действуя посредством механизма контрольного пакета акций [7, с. 1206].

Анализ подходов белорусских ученых экономистов, таких как Шимов В. Н., Никитенко П. Г., Лобан Л. А. и других, к трактовке содержания понятий «холдинг» и «холдинговая компания» свидетельствует о том, что данные авторы определяют холдинг как компанию, ставящую перед собой задачу получить и сохранить участие в капитале предприятий с целью контролировать либо направлять их деятельность.

В словаре современных экономических и правовых терминов В. Н. Шимова холдинг определяется как корпорация, компания, управляющие деятельностью или контролирующие деятельность других компаний, обществ, а под холдинговой компанией здесь понимается компания, контролирующая другие дочерние компании через участие в их капитале [3, с. 675].

Л. П. Кураков под холдингом понимает общество, создаваемое крупными монополиями, фирмами, компаниями для управления дочерними предприятиями через систему участия, т. е. холдинги владеют контрольными пакетами акций других компаний, тем самым контролируют и управляют их деятельностью [4, с. 698]. Автор определяет холдинг как любое предприятие независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий.

В Большом Энциклопедическом Словаре Института Экономики НАН Беларуси под ред. П. Г. Никитенко под холдингом понимается юридическое лицо любой организационно-правовой формы, в состав имущества которого входят и (или) в управлении которого находятся доли (акции) в имуществе иных юридических лиц, обеспечивающие ему право принятия или отклонения решений, принимаемых их высшими органами управления, кроме того, авторы определяют холдинг как компанию, ставящую перед собой задачу получить и сохранить участие в капитале предприятий с целью контролировать либо направлять их деятельность. Такого рода компания занимается операциями с ценными бумагами, поскольку ее активы почти исключительно финансовые (акции, долговые требования). Однако по своим целям она отличается от инвестиционной компании, которая стремится получить от своих вложений доход или прибыль без вмешательства в деятельность предприятий, в которые помещен ее капитал. Инвестиционные компании

дробят свой портфель акций, чтобы рассредоточить риск. Холдинг-компания контролирует предприятия. Поэтому она должна брать и сохранять за собой достаточную часть капитала для того, чтобы иметь возможность определять политику управления [6, с. 720].

Среди западных ученых-экономистов распространена концепция, в рамках которой холдинг рассматривается как инструментарий, направленный на повышение уровня национальной экономики в условиях кризисов, а также способности экономики в целом и ведущих ее отраслей к созданию конкурентоспособности на мировой экономической арене [14].

Существуют и другие концептуальные подходы по определению и формированию холдингов. В прошлом веке формирование международных холдингов осуществлялось на основе создания равновесия и баланса европейских государств. Сторонники этой концепции полагали, что холдинговые компании должны быть основаны на принципах конкуренции, соперничества и являться инструментарием для овладения отдельными сегментами рынка. Поэтому главной целью холдингов являлся комплекс мер по дальнейшему развитию международных отношений и сокращению при этом существующих национальных структур.

Тема усиления роли холдингов была выдвинута в нашей стране с момента образования как самостоятельного и независимого государства. В ее основе лежала идея, изложенная в Положении о холдингах, создаваемых в процессе разгосударствления и приватизации республиканской собственности, утвержденном Постановлением Совета Министров от 14.04.1993 года № 250.

Вступивший в действие в январе 2000 года Договор между Россией и Белоруссией по созданию союзного государства предполагал корректировку основных направлений по формированию совместных структур (в том числе холдингов) через призму интеграционной политики, создания единого экономического пространства со свободным перемещением товаров, капитала, рабочей силы, гармонизации и унификации хозяйственного, внешнеэкономического, таможенного, административно-правового законодательства, посредством формирования транснациональных корпораций, финансово-промышленных групп и др.

Из диалектики сущности и явления, а также имеющейся практики вытекает, что изменения способов влияния на развитие и функционирование организационных структур (холдингов) влечет за собой изменения в системе производственных отношений, но в рамках возможностей, устанавливаемых действием экономических законов. Следовательно, при разработке способов, форм и методов создания холдингов должны учитываться особенности их воздействия на управленческие процессы общественного производства, что находит свое проявление в комплексе планируемых в данном пособии проблем, связанных с раскрытием экономической сущности холдингов, задающих логику целенаправленного воздействия их управляющей системы.

Ни одно из выше перечисленных явлений и конфигураций холдинга не отвечает полностью требованиям по осуществлению ими сложной инновационной деятельности, потому как инновации требуют совершенно новых подходов, особенно в части объединения различных по типу домостроительных комбинатов в сложно функционирующие команды. Поэтому при формировании холдинга наиболее перспективным будет являться уход от укоренившихся схем его организации, что позволит избежать чрезмерной формализации поведенческих особенностей, входящих в него структур, и акцентировать основное внимание на проблемах, связанных с планированием хозяйственной деятельности, контролем за ее реализацией. Кроме того, генерирование научных и новых знаний, а также опыты в области создания холдинга потребует комбинирования деятельности существующих домостроительных комбинатов, потому как их возможности по нахождению путей решения сложных, сложно структурированных проблем внедрения инноваций достаточно ограничены.

Повышение уровня эффективности работы существующих домостроительных комбинатов в учебном пособии будут рассмотрены через призму относительности сохранения их организационных структур и формирования условий, при которых будет главенствовать принцип преимущества выгод от сотрудничества в рамках холдинговой структуры.

В то же время в условиях экономических отношений в структуре холдинга домостроительные комбинаты будут сохранять уровень своих интересов не ниже интереса системы (холдинга), хотя в целях общего блага в отдельных случаях могут поступиться частью своих интересов, если это будет способствовать повышению уровня эффективности холдинговой компании.

Суть этих положений будет проявляться вследствие того, что отдельные домостроительные комбинаты будут неспособны на определенном промежутке времени преодолеть барьер недоверия, выражающийся в получении потенциальным участникам холдинга отдельных экономических преимуществ, хотя при положительном решении проблемы в выигрыше останутся все участники холдингового процесса. Кроме того, в условиях, когда принятие отдельными домостроительными комбинатами решений будет приводить к результатам противоположно ожидаемым, может проявляться власть холдинга как самостоятельной структуры, которая может выражаться в виде противоречий между целью по удовлетворению населения в жилье и разновеликой ответственностью по ее выполнению между организациями холдинговой компании. Несмотря на то, что задачи, содержащиеся в этих противоречиях, с позиции общественных потребностей будут совпадать, холдингу потребуются решать проблему распределения ресурсов между структурными подразделениями. В этой связи дилемму холдинга можно представить как разрешение противоречий между краткосрочными и долгосрочными целями и отдельными задачами по обеспечению ввода жилья в установленные сроки и соответствующего уровня его качества.

Дилемма холдинга по строительству жилья найдет свое проявление и в сфере решения социальных проблем, решение которых может расцениваться как условие устойчивого социально-экономического развития страны.

В организации деятельности холдинга существенную роль играет сущностное содержание его организационной структуры, особенно в части гибкости ее применения и особенностей, находящихся свое проявление в ее приспособляемости к динамично изменяющимся внутренним и внешним условиям. Ускорение решения этих проблем предполагает использование наиболее значимых факторов, которые не только характеризуют

сущностное содержание холдинга, но и выступают в виде механизмов, общим принципом которых является маневрирование экономическими связями и ресурсами в целях повышения уровня эффективности строительства жилья. Чем больше будет возможностей у холдинга влиять на структурные подразделения, тем выше будет его пожизненная позиция, и наоборот.

Поэтому сущностное содержание холдинга в учебном пособии рассматривается с позиции его восприимчивости к внутренним и внешним факторам данного порядка, маневрирование которыми может существенно способствовать повышению его конкурентных способностей и извлечения выгоды из такой концентрации домостроительных комбинатов.

С позиции теоретических подходов и имеющегося опыта значимым аргументом, способствующим повышению уровня эффективности деятельности холдинга и его направленности на укрепление своих преимуществ, будет признание холдинга в качестве объекта рыночных отношений и объекта инвестиционной деятельности.

Под *объектом рыночных отношений* подразумевается наличие в нем материальных и нематериальных благ и услуг, а также факторов производства (средств производства, рабочей силы, капитала, технических новшеств и др.), по поводу чего возникают отношения купли-продажи жилой площади.

Под *объектом инвестиционной деятельности* понимается совокупность вновь создаваемых и модернизируемых основных фондов и оборотных средств, ценных бумаг, целевых денежных вкладов, научно-технической продукции, других объектов собственности, а также имущественных прав и прав на интеллектуальную собственность.

В узком смысле инвестиционная деятельность есть покупка или продажа долгосрочных активов и других объектов инвестирования, не являющихся денежными эквивалентами. В широком смысле — инвестиционная деятельность есть совокупная деятельность по вложению денежных средств и других ценностей в проекты, а также обеспечение отдачи от их вложений.

Основными характеристиками холдинга как объекта рыночных отношений, раскрывающих его системный потенциал, могут выступать характеристики, представленные в *табл. 1.1*.

Таблица 1.1

**Основные характеристики холдинга  
как объекта рыночных отношений**

Общие	Социальные	Синергетические
Целостность	Целенаправленность	Миссия
Комплексность	Концептуальность	Архитектоника
Конструктивность	Иерархичность	Формализованность
Устойчивость	Консервативность	Толерантность
Обособленность	Корпоративность	Конъюгированность
Ограниченность	Проблемность	Ингрессивность
Репродуктивность	Мотивированность	Саморегулирование
Дискретность	Ротационность	Цикличность
Гибкость	Оперативность	Реверсивность
Адаптивность	Инновационность	Эмерджентность
Инвариантность	Конкурентность	Эгрессивность
Интегративность	Коммуникативность	Корреляционность

Примечание: источник — собственная разработка.

*Как объект рыночных отношений* холдинг представляет собой обособленную экономическую категорию, обладающую определенной совокупностью специфических взаимоотношений во внутренней и внешней средах. При этом обособленность ресурсов субъектов предпринимательской деятельности, входящих в холдинг, обеспечивается на основе самостоятельного оборота и возмещения затрат полученными доходами.

Восприимчивость холдинга к внешним и внутренним факторам сложившегося порядка организации отношений определяется наличием в его содержании многообразных форм собственности и обмена от ее использования между структурными подразделениями. В соответствии с Указом Президента «О внесении дополнений и изменений в некоторые указы Президента по вопросам создания и деятельности холдингов» от 13 октября 2017 г. № 458 в состав холдинга могут входить организации различных форм собственности, в том числе: акционерные общества; общества с ограниченной ответственностью; общества с дополнительной ответственностью; унитарные предприятия; полные товарищества; командитные товарищества, другие учреждения.

В этих условиях будет возможен более полный охват преобразований в системе отношений собственности в направлении

формирования и использования ее экономического, научно-технического и социального потенциала.

*Фактор экономического управления* в холдинговых структурах находит свое проявление в том, что в его содержании, структуре происходит активизация деятельности в сфере управления уровнем совокупного спроса на жилье с помощью фискальной и денежно-кредитной политики, который будет находить свое проявление в определении показателей и критериев, отражающих пределы недостаточности или превышения спроса по сравнению с потенциальными возможностями домостроительных комбинатов.

Фактор экономического управления в структуре холдинга будет находить свое проявление и в необходимости проявления анализа особенностей и направлений по реализации планов подразделениями, входящими в состав холдинга, их отклонений от заданных параметров, что позволит в оперативном порядке принимать меры и оказывать управляющее воздействие по устранению негативных явлений и ориентировать производственную деятельность на достижение ранее поставленных программно-целевых задач.

*Как альтернативная форма вложения капитала* холдинг предполагает формирование и создание условий для накопления денежных средств, предназначенных для покупки средств производства и рабочей силы с целью получения прибыли и включения капитала в дело создания объектов жилой недвижимости для получения новых инновационных результатов. В этом случае инвестиционная привлекательность холдинговой структуры состоит в том, что вследствие накопления капитала предоставляется возможность вкладывать его в долгосрочные инвестиции на длительный период и практическое усовершенствование, и разработку новейших технологий по строительству жилья, укрепления конкурентных позиций домостроительных комбинатов.

*Холдинг как источник генерирования эффекта предпринимательской деятельности.* Значительно расширены по сравнению с домостроительными комбинатами возможности холдинга в сфере предпринимательской деятельности, которые находят проявление с одной стороны — в сфере самостоятель-

ной и инициативной деятельности структурных подразделений, а с другой — как самостоятельная деятельность юридических лиц, но осуществляемая ими в гражданском обороте холдинга от своего имени, под свой риск и под свою имущественную ответственность, в целом направленная на систематическое получение прибыли.

Рассматривая особенности функционирования холдинговых компаний, необходимо рассмотреть типы холдинговых структур. Группировка холдинговых компаний представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

### Группировка холдинговых компаний по классификационным признакам

Признак классификации	Тип холдинга
В зависимости от способа установления контроля головной компании над дочерними предприятиями	Имущественный, в котором головная компания осуществляет контроль в силу преобладающей доли в капитале дочернего предприятия, владея контрольным пакетом акций
	Договорной, в котором у головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а контроль осуществляется на основании заключенного между ними договора
В зависимости от того, какие виды работ и функции выполняет головная компания	Чистый, в котором головная компания владеет контрольными пакетами акций дочерних предприятий, сама не ведет никакой производственной деятельности, а выполняет только контрольно-управленческие функции
	Смешанный, в котором головная компания является производственной единицей, ведет хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги, но при этом выполняет и управленческие функции по отношению к дочерним предприятиям
С точки зрения их производственной взаимосвязи	<p>Интегрированный, в котором предприятия связаны технологической цепочкой (рис. 1.1)</p>  <p>Рис. 1.1. Интегрированные холдинговые компании Примечание: источник — собственная разработка</p>

Признак классификации	Тип холдинга
С точки зрения их производственной взаимосвязи	<p>Конгломератный, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом (рис. 1.2)</p>  <p><i>Рис. 1.2. Конгломератные холдинговые компании</i> Примечание: источник — собственная разработка</p>
В зависимости от степени взаимного влияния	<p>Классический, в котором головная компания осуществляет контроль над дочерними фирмами в силу своего преобладающего участия в уставном капитале. Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании</p>
	<p>Перекрестный, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга. Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны дает банкам возможность контролировать деятельность дочерних предприятий, предоставляя им кредиты (рис. 1.3)</p>  <p><i>Рис. 1.3. Перекрестные холдинговые компании</i> Примечание: источник — собственная разработка</p>

Примечание: источник — собственная разработка.

На основе проведенных исследований можно констатировать, что эти и другие особенности корректируются с существующими определениями понятия холдинг как совокупности отношений, возникающих между входящими в его состав субъектами хозяйствования по поводу совместной целенаправленной деятельности на основе восприятия и протекания производ-

ственного процесса по удовлетворению потребностей населения в жилье в формах предметного воздействия одного участника на другого, что предполагает необходимость согласования их интересов, разработку методологии и путей развития домостроительных комбинатов.

Создание и функционирование холдинговой структуры будут представлять собой:

- устранение перекосов в экономической политике по строительству жилья;
- устранение несовершенства рынка жилья;
- создание инфраструктуры и учреждений, поддерживающих строительный рынок;
- снижение уровня всех видов издержек при строительстве жилья.

## **1.2. Особенности функционирования холдингов в современных условиях хозяйствования**

Эволюция национального хозяйства, как и холдингового образования, есть результат его продвижения к высшей эффективности. Чтобы технологические сдвиги привели к сдвигам общественным, новый тип структуры должен был оказаться экономически более эффективным. Только в силу этого он смог выживать в конкурентной борьбе и превратиться в доминирующую силу в своих отраслях [27, с. 48].

Контроль головной компании над огромной массой финансовых ресурсов формирует современный смысл ее финансово-экономического потенциала. Обладая таким потенциалом, холдинговое образование получает возможность в условиях спрессованного динамичного времени противостоять наступающим, все более изощренным рискам. Наличие у компании мощных финансовых резервов и различных технологий (информационных, инновационных, управленческих) дает ей неоспоримые преимущества в обеспечении финансового равновесия [27, с. 366].

Подход к разработке концепции холдинга предполагает четкую последовательность исследования — от целей создания холдинга к его составу, модели, структуре, распределению функций и контрольным показателям. Таким образом, на основе

исследований мирового и отечественного опыта процесс создания холдинга можно представить в виде следующих этапов, представленных в *табл. 1.3*.

*Таблица 1.3*

### Этапы создания холдинга

Задача	Комментарии
Формулирование целей создания холдинга	Необходимо понимание, для чего создается холдинг. От этого зависят критерии, используемые на последующих этапах
Определение состава холдинга	Исследуются компании, потенциально интересные для включения в холдинг. Критерии оценки зависят от целей холдинга
Определение модели холдинга	Модель холдинга (финансового, стратегического или оперативного) характеризует уровень делегирования полномочий структурным единицам холдинга. Определяется на основе ряда универсальных критериев
Анализ альтернативных вариантов построения холдинга. Рекомендации по оптимальному варианту	Структура холдинга должна быть непротиворечива с точки зрения его модели (управленческая оптимизация), а также удовлетворять заданным критериям оптимальности (например, налоги и т. д.). Может быть пересмотрен состав холдинга, если применительно к компаниям не удастся подобрать приемлемую модель
Определение базовых функций управляющей компании и уровня делегирования полномочий	Определяется моделью холдинга. Поскольку модель может быть разной по отношению к разным структурным единицам, соответственно, и функции, и уровень делегирования полномочий могут варьироваться применительно к дочерним компаниям
Разработка модели организационно-должностной интеграции	Повышает эффективность вертикальной интеграции путем замещения руководящих постов одним лицом на двух или нескольких предприятиях

Примечание: источник: [1, с. 16].

При рассмотрении сущность и содержания методологических аспектов эффективности управления холдингом необходимо учитывать целенаправленность управленческой деятельности, которая отражает степень достижения поставленных целей. В общем понимании эффективность характеризуется опреде-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)