

О.П. Шепелева, С.П. Полякова

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
УСТОЙЧИВОСТЬЮ
ИНТЕГРИРОВАННОЙ
КОМПАНИИ**

Монография

RU
science
RUS-SCIENCE.RU
Москва
2024

УДК 658
ББК 65.290-2
Ш48

Рецензенты:

- С.М. Кашин**, доцент кафедры «Бизнес-информатика», Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, канд. техн. наук,
Т.В. Рябикова, заведующий кафедрой математики Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета, канд. физ.-мат. наук, доц.

Авторы:

- О.П. Шепелева**, доцент кафедры «Бизнес-информатика», Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, канд. с.-х. наук,
С.П. Полякова, доцент кафедры «Бизнес-информатика», Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, канд. экон. наук

Шепелева, Ольга Петровна.

Ш48

Стратегическое управление устойчивостью интегрированной компании : монография / О.П. Шепелева, С.П. Полякова. — Москва : РУСАЙНС, 2024. — 142 с.

ISBN 978-5-466-07357-7

В монографии приведены основные результаты анализа подходов к определению и обеспечению экономической устойчивости предприятия, дана характеристика модели и информационных решений для ее реализации в современных условиях.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, интегрированные компании, методический аппарат управления.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-466-07357-7

© Шепелева О.П.,
Полякова С.П., 2024
© ООО «РУСАЙНС», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. Теоретические вопросы стратегического управления устойчивостью интегрированной компании	5
1.1. Характеристика экономической устойчивости предприятия	5
1.2. Специфические особенности интегрированных компаний	13
1.3. Факторы, определяющие устойчивость компании	29
1.4. Стратегическое управление устойчивостью компании.....	42
Глава 2. Анализ существующих методов управления устойчивостью компании	78
2.1. Экономические методы управления устойчивостью компании	78
2.2. Финансовые методы управления устойчивостью компании	96
2.2.1. Управление финансовой устойчивостью	96
2.2.2. Анализ деятельности компании на основе системы финансовых показателей	99
Глава 3. Формирование системы стратегического управления устойчивостью интегрированной компании	106
3.1. Формирование модели управления устойчивостью компании	106
3.2. Характеристика предлагаемой системы стратегического управления устойчивостью компании.....	113
3.3. Информационная система стратегического управления устойчивостью компании.....	121
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	138
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	139

ВВЕДЕНИЕ

Достижение устойчивого прогресса компании с акцентом на выполнение её стратегических задач представляет собой первостепенную необходимость как на теоретическом уровне, так и в контексте практического и методологического применения. В современной экономической среде, характеризующейся быстрыми изменениями и неопределенностью как в России, так и на международном уровне, эти вопросы приобретают особую актуальность. В условиях этих тенденций на уровне отдельных предприятий наблюдается усложнение управленческих процессов, особенно в сфере стратегического управления. Основой для успешной деятельности и развития компании служит разработка эластичной и активной стратегии управления, способствующей стабильному и направленному росту в этих условиях.

Переменная экономическая обстановка, включая санкции и ускорение экономического роста, ставит перед предприятиями задачу создания эффективной системы стратегического управления, способной адаптироваться к этим изменениям. Важно не только формулировать выигрышные стратегии для компании, но и внедрять системы обратной связи, которые на различных этапах стратегического планирования и выполнения помогают оценивать эффективность и корректировать курс действий.

Система стратегического управления, фокусирующаяся на экономической стабильности, может стать ключевым инструментом в этом процессе. Под экономической стабильностью здесь подразумевается не только бесперебойная работа основных подразделений компании, но и способность развиваться в соответствии с установленными целями.

Тем не менее, несмотря на значимость и срочность вопросов экономической стабильности для компаний, эта тема не находит должного освещения в современных экономических изданиях. Чаще всего в исследованиях уделяется внимание только прикладным аспектам или ограничиваются одним из аспектов стабильности, обычно финансовым.

Главная цель данной работы заключается в разработке теоретических и методических подходов к управлению экономической стабильностью предприятия в процессе разработки и реализации стратегических решений.

Глава 1. Теоретические вопросы стратегического управления устойчивостью интегрированной компании

1.1. Характеристика экономической устойчивости предприятия

Экономические исследования предлагают широкий диапазон толкований термина "устойчивость", выделяя разнообразие подходов к его интерпретации. Например, по версии Большого экономического словаря, компания считается устойчивой, если её финансовая структура такова, что доходы от активов в обычных условиях покрывают все долги [6].

Часто понятие устойчивости компании ассоциируется с её финансовой устойчивостью, которая измеряется балансом между стоимостью активов и источниками финансирования, обеспечивая непрерывную способность компании выполнять свои финансовые обязательства.

Разнообразие методов анализа экономической устойчивости организации позволяет классифицировать их по таким критериям, как

- особенности текущего состояния
- целевая ориентация:

Среди концепций, рассматривающих устойчивость как характеристику текущего состояния, выделяются взгляды сторонников теории максимизации прибыли, для которых устойчивость – это способность поддерживать прибыль на установленном уровне.

Концепция устойчивости как особенности развития акцентирует на возможностях организации эволюционировать с учетом изменений внешней и внутренней среды.

В контексте «статических» подходов устойчивость предприятия анализируется через призму специфических характеристик, указывающих на его экономическую стабильность в данный момент.

«Динамические» методы подчеркивают важность способности компании адаптироваться к изменяющимся условиям.

Г. Рузавин в своих работах [27] подчеркивает, что экономическая устойчивость достигается через соответствие стратегии развития предприятия установленным целям и способность системы компенсировать потенциальные риски за счет резервов.

Согласно «структурному» направлению, при анализе устойчивости следует учитывать специфику управленческих процессов и особенности деятельности организации.

Многие экономисты утверждают, что в условиях неопределенности и экономических колебаний устойчивыми являются те структуры, которые активно занимаются научно-производственной деятельностью.

Комплексное понимание экономической устойчивости охватывает множество аспектов деятельности компании, включая производственные, организационные, инновационные и финансовые процессы, научно-технический уровень, качество продукции, стабильность ресурсного снабжения и развитие кадрового потенциала, а также применение инновационных подходов в управлении.

С точки зрения кибернетики, устойчивость хозяйственной системы определяется её способностью к оптимальному распределению ресурсов и налаживанию взаимосвязей между элементами системы для обеспечения её долгосрочного функционирования и устойчивости к внешним воздействиям.

Е.В. Корчагина предлагает комплексное видение экономической устойчивости, объединяющее элементы различных подходов. Под экономической устойчивостью понимается совокупность ключевых свойств деятельности предприятия, обеспечивающих его способность успешно функционировать и развиваться в сложившихся условиях, взаимодействовать с экономическими агентами и формировать сбалансированную систему, способную к целенаправленному движению в настоящем и будущем [18].

В изложении Е.В. Корчагиной выделяются ключевые условия для достижения устойчивого развития предпринимательского субъекта, включая:

- Ясность позиционирования и взаимодействие с другими участниками на макроэкономическом уровне и стремление к реализации общих стратегических целей экономического развития;

- Наличие степени независимости и самостоятельности в принятии решений, а также эффективная управленческая структура;
- Способность поддерживать свои основные функции и качества при изменениях в форме и структуре;
- Гармонизация производственных процессов с потребностями экономического сообщества и больших систем, адаптация к их динамике;
- Способность к самоорганизации и саморазвитию.

Из анализа существующих определений экономической устойчивости можно выделить два фундаментальных аспекта:

1. Целевая устойчивость, отражающая способность предприятия двигаться в направлении своих стратегических целей, что означает согласованность реального пути развития с заданным вектором.

2. Структурная устойчивость, обусловленная способностью поддерживать стабильность внутренних подсистем предприятия, что создает "доверительный интервал" для сохранения их функционирования.

Таким образом, экономическая стабильность компании в данном исследовании рассматривается как процесс достижения её целей при одновременном удержании ключевых характеристик её подсистем в рамках заданных параметров [6].

Рассмотрение структуры экономической устойчивости начинается с определения внутренней и внешней стабильности. Внутренняя стабильность охватывает текущее состояние и динамику производственных мощностей, структуру издержек, организацию деятельности, финансовые операции и инновационный потенциал, обеспечивающие высокие результаты работы компании. Внешняя стабильность отражает уровень защищенности компании от колебаний в экономической среде. Отдельно стоит упомянуть унаследованную стабильность, представляющую собой резервную прочность компании, позволяющую справляться с неблагоприятными условиями. Ключевое значение для общей экономической устойчивости имеет гармоничное функционирование и развитие всех подсистем предприятия.

- финансовая;
- производственно-техническая;
- коммерческая;
- организационная;

- инновационная;
- социальная.

Как известно из экономических исследований, наибольшее внимание уделяется аспектам, связанным с финансовой стабильностью организаций. Однако стоит отметить, что экономическая устойчивость предприятия включает в себя несколько ключевых областей:

- Производственно-техническая стабильность обозначает неизменность производственного процесса, развитие его материально-технической основы и надежность поставок ресурсов.
- Коммерческая устойчивость опирается на деловую активность, прочность экономических отношений, способность конкурировать на рынке и занимаемую долю.
- Организационная стабильность выражается через устойчивое функционирование внутренней структуры, эффективность коммуникаций и координации между подразделениями, а также обмен информацией.
- Инновационная устойчивость подразумевает способность к обновлению, внедрению передовых технологий и производственных методик, созданию новинок продукции.
- Социальная устойчивость охватывает взаимодействие компании с общественными процессами, как внутри, так и вне её стен, вклад в общественное благосостояние, улучшение социальной защищенности сотрудников и стабильность коллектива.

Финансовая стабильность, являясь ключевым элементом экономической устойчивости, заключается в обеспечении компании необходимыми финансовыми ресурсами для поддержания непрерывности производственного процесса, осуществления текущих и перспективных финансовых обязательств. Это состояние финансов, позволяющее предприятию уверенно управлять денежными потоками, гарантируя продолжительность производственной деятельности, реализацию продукции, а также инвестиции в её развитие.

Ключевым моментом здесь является баланс между доступными ресурсами и потребностями в резервах и инвестициях, определяемый как разность между объемом доступных средств и требуемыми затратами. Анализ финансовой устойчивости предприятия может вестись по двум направлениям:

- Оценка на основе сравнения объемов запасов и затрат с доступными финансовыми ресурсами;

- Оценка степени покрытия долгосрочных активов и инвестиций за счет собственных средств организации.

В конечном счете, способность компании своевременно рассчитываться по своим финансовым обязательствам, поддерживая при этом бесперебойный ход всех процессов, является основой её финансовой устойчивости.

Для оценки финансового состояния организации может быть применен метод анализа, известный как составление баланса неплатежеспособности, который охватывает несколько ключевых аспектов, связанных между собой:

1. Общий объем просроченных платежей, включающий:

Задолженность перед банками по кредитам, оплата по которым не была произведена в срок;

Задолженность перед поставщиками по расчетам, просроченные платежи;

Задолженности перед государственным бюджетом;

Другие виды просроченных платежей, включая зарплату сотрудникам.

2. Причины возникновения неплатежей:

- Нехватка средств в обороте;
- Запасы товаров и материалов, превышающие плановые объемы;
- Продукция, отгруженная покупателям, но не оплаченная в установленный срок;
- Товары, хранящиеся у покупателей без подтверждения приемки;
- Замороженные в капитальное строительство оборотные активы;
- Задолженности сотрудников по выданным авансам и другие расходы, не покрытые из специальных фондов или целевого финансирования.

3. Ресурсы для снижения финансового давления:

- Доступные для использования собственные финансовые ресурсы, включая фонды стимулирования и резервные фонды;
- Средства, привлеченные сверх обычного объема кредиторской задолженности;
- Краткосрочные кредиты банков и другие заемные средства для пополнения оборотных активов.

При проведении анализа финансовой стабильности организации традиционно выделяют несколько уровней устойчивости:

- Абсолютная устойчивость, предполагающая полное обеспечение активов за счет собственных средств без необходимости во внешних заимствованиях.
- Нормативная устойчивость, когда соотношение собственных и заемных средств находится в оптимальном балансе, обеспечивая эффективное финансирование текущей деятельности и развития.
- Условно-неустойчивое состояние, характеризующееся увеличением зависимости от внешних заимствований, что повышает финансовые риски.
- Критическое финансовое состояние, свидетельствующее о серьезных финансовых проблемах, угрожающих дальнейшему существованию организации из-за высокого риска неплатежеспособности.
- Предбанкротное состояние, указывающее на крайне низкую вероятность восстановления платежеспособности без внешнего вмешательства или реструктуризации долгов.

1. Абсолютная

- текущая $DS \geq Rp + K2$,

где DS – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

Rp – расчеты и прочие пассивы;

K2 – ссуды, не погашенные в срок.

- в краткосрочной перспективе $DS \geq Rp + K2 + K3$,

где K3 – краткосрочные кредиты и заемные средства.

- в долгосрочной перспективе $DS \geq 2Rp + K2 + K3 + K1$.

2. Нормальная

- текущая $Ra \geq Rp + K2$,

где K1 – долгосрочные кредиты и заемные средства;

Ra – денежные средства, расчеты и прочие активы.

- в краткосрочной перспективе $Ra \geq Rp + K2 + K3$,

- в долгосрочной перспективе $Ra \geq Rp + K2 + K3 + K1$.

3. Предкризисная (минимальная устойчивость)

- текущая $Ra + F \geq Rp + K2$,

где F – основные средства и вложения.

- в краткосрочной перспективе $Ra + F2Rp + K2 + K3$,

- в долгосрочной перспективе $Ra + F \geq Rp + K2 + K3 + K1$.

4. Кризисная

- текущая $Ra + F < Rp + K2$,
- в краткосрочной перспективе $Ra + F < Rp + K2 + K3$,
- в долгосрочной перспективе $Ra + F < Rp + K2 + K3 + K1$.

Каждый элемент, влияющий на экономическую устойчивость предприятия, включая коммерческую, производственно-техническую, финансовую, организационно-управленческую, инновационную и социальную стабильность, является частью сложной системы взаимодействия и взаимозависимости. Прогресс или задержка в любой из этих сфер напрямую влияет на общее экономическое благополучие организации. Если в одной из областей наблюдается нестабильность, это неизбежно отражается на общей экономической устойчивости компании, влияя на её текущее и будущее состояние [6]. Следовательно, наличие финансовой и коммерческой стабильности не может полностью защитить организацию от потенциальных проблем, если управленческая структура не отлажена. Так, для достижения экономической стабильности необходимо обеспечить сбалансированность и стабильность в каждой из подсистем предприятия. В соответствии с этим, общую схему экономической устойчивости можно визуализировать, как показано на рисунке 1.1, где демонстрируется взаимосвязь между разными аспектами стабильности и их значением для общего состояния компании.

Анализ структурирования экономической устойчивости предприятия по различным признакам позволяет нам определить вариант структурирования, необходимый для решения задач данной работы. Исходя из сформулированного выше определения экономической устойчивости и необходимости формирования методологического аппарата управления устойчивостью, целесообразно двумерное структурирование данного понятия с учетом наличия целевой направленности и состава подсистем (табл. 1.1).

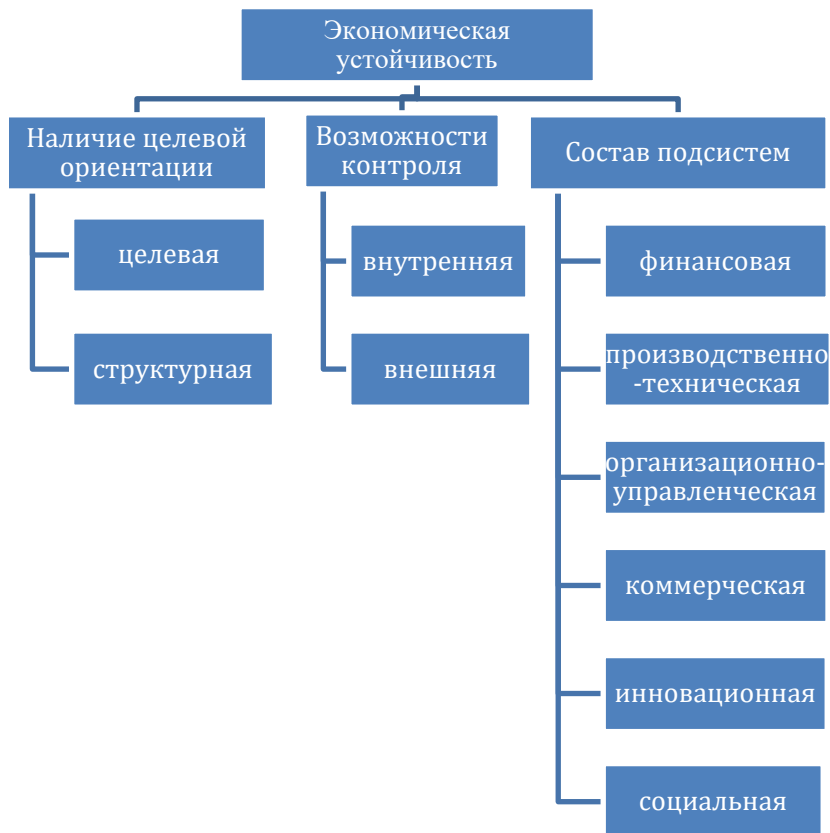


Рис. 1.1. Виды (структура) экономической устойчивости предприятия

Таблица 1.1

Структура механизма обеспечения экономической устойчивости предприятия

Подсистема	Целевой блок	Структурный блок
финансовая	уровень соответствия целям	нахождение характеристик в определенном интервале значений
производственно-техническая		
коммерческая		

организационная		
инновационная		
социальная		

1.2. Специфические особенности интегрированных компаний

Интегрированные компании имеют ряд существенных преимуществ, заключающихся в следующем:

- снижение транзакционных издержек;
- минимизация упущенной выгоды;
- диверсификация риска;
- концентрация капитала;
- проведение согласованной технической, организационной, финансовой, сбытовой и др. политики;
- снижение платы за пользование заемными оборотными средствами за счет составления предварительного графика финансовых потоков между несколькими предприятиями-участниками интегрированной компании;
- уменьшение затрат на рекламу за счет использования общей торговой марки и т. д.

Одним из подтверждений эффективности интегрированных компаний является приведенная ниже статистика роста объемов производства ряда российских предприятий после образования финансово-промышленных групп – ФПГ (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Объемы производства российских ФПГ

Наименование ФПГ	Совокупный объем производства предприятий-участников до объединения в ФПГ	Совокупный объем производства предприятий-участников после объединения в ФПГ
“Интеррос”	5506,3 млрд руб	6123,4 млрд руб
“Носта-Трубы-Газ”	1316 млрд руб	1814,3 млрд руб
“Святогор”	228,3 млрд руб	229,7 млрд руб

“Магнитогорская сталь”	8560,9 млрд руб	9113,3 млрд руб
“Еврозолото”	68191 млн руб	68261 млн руб

Ассоциативные формы утверждаются либо путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованных из отраслевых структур или созданных заново, либо на основе формирования горизонтальных образований. Как в первом, так и во втором случае обеспечивается необходимая координация и организационно-финансовое взаимодействие, эффективные системы технологического развития, устойчивая рыночная стратегия и ресурсная поддержка корпоративных финансовых институтов.

Специфика механизма структурного управления интегрированными компаниями будет охарактеризована в двух направлениях:

- анализ типов интеграции,
- анализ основных организационно-правовых форм интегрированных компаний.

В научной литературе выделяются следующие типы интеграции (см. рис. 1.2):

- вертикальная;
- горизонтальная;
- комбинированная;
- диагональная;
- мягкая;
- жесткая.

Вертикальная интеграция объединяет компании на разных этапах производственной цепи, что приводит к сокращению транзакционных издержек. Однако, потенциальная экономия может сопровождаться потерями из-за ограничения в выборе более выгодных партнерских предложений. Величина экономии зависит от особенностей отрасли и уровня конкуренции. Например, при закупке стандартных ресурсов с минимальными транзакционными издержками преимущества вертикальной интеграции могут быть невелики. В то же время, при необходимости закупки специализированных компонентов и строгом соблюдении сроков поставок, вертикальная интеграция может принести значительную экономию. Эффективность такой интеграции особенно высока, если она способствует улучшению управленческих процессов. Вертикальная интеграция может принимать формы консолидации предприятий, франчайзинга, обмена правами и удлинения сроков договоров.

Горизонтальная интеграция включает слияние или поглощение компаний, работающих в одной отрасли с похожей продукцией. Это дает преимущество в виде дополнительной прибыли за счет расширения рынка и уменьшения конкуренции. Особенно выгодно это в условиях нестабильной экономической среды. Формы горизонтальной интеграции могут включать:

- Приобретение компаний или их акций;
- Слияние организаций;
- Создание ассоциаций, координационных центров, финансовых и управленческих органов;
- Взаимный обмен акциями.

Диагональная интеграция объединяет компании из различных отраслей, которые могут предложить дополнительные товары или услуги, сопутствующие основному бизнесу. Это позволяет диверсифицировать портфель и минимизировать риски, укрепляя позиции на рынке.

Комбинированная интеграция сочетает элементы как вертикальной, так и горизонтальной интеграции, позволяя компаниям одновременно расширять свою деятельность как вдоль, так и поперек производственного процесса. Это обеспечивает комплексное укрепление позиций на рынке и адаптацию к его изменениям, совмещая преимущества углубления производственных связей с расширением ассортимента.

Жесткая интеграция предполагает заключение юридически обязывающих соглашений и может осуществляться в следующих формах:

- ФПП;
- холдинг;
- концерн;
- франчайзинг;
- приобретение контрольного пакета акций;
- совместное предприятие.

Жесткая интеграция предполагает формирование центра, принимающего решения и регламентирующего деятельность объединения. Централизация обуславливает тяготение к стабильной среде.

Мягкая форма интеграции не предполагает заключения юридически обязывающих соглашений и может осуществляться путем:

- приобретения пакетов акций;
- участия в прибылях;
- обмена информацией.

Мягкая интеграция базируется на координации интересов, осуществляемой при помощи взаимных подстроек, что в наибольшей мере адекватно работе на турбулентных рынках сложной продукции.

На рис. 1.3 представлены сферы наибольшей эффективности каждого типа интеграции.

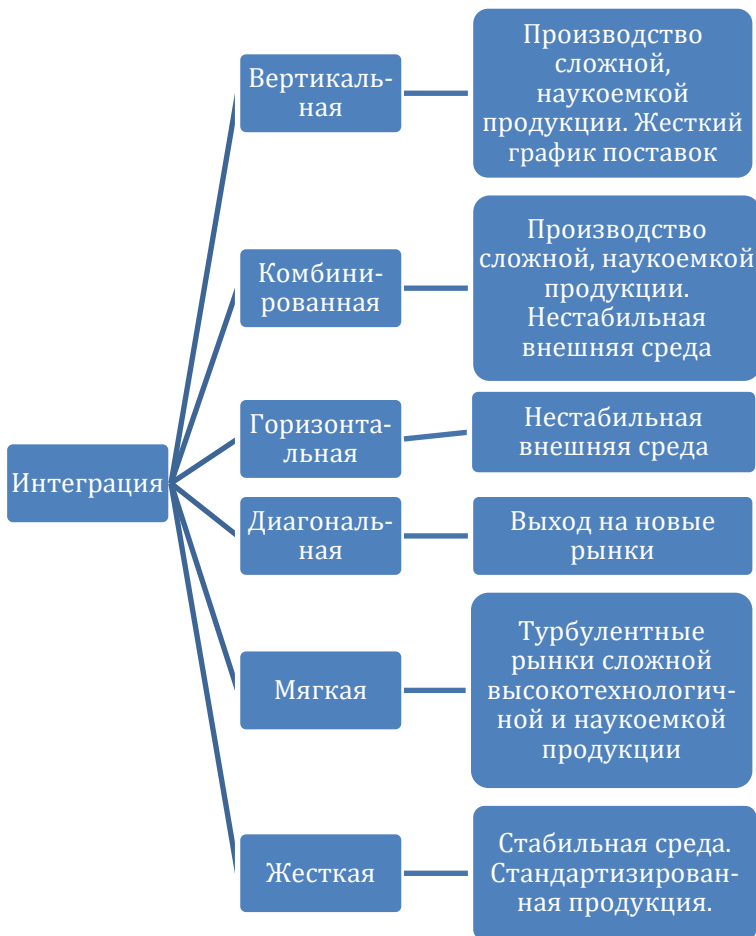


Рис. 1.3. Сферы применения различных типов интеграции

Принято выделять следующие основные организационно-правовые формы интегрированных компаний:

- корпорация;
- финансово-промышленная группа (ФПГ);
- холдинг;
- консорциум;
- транснациональная корпорация;
- конгломерат;
- совместное предприятие;
- картель;
- синдикат;
- трест.

В этом исследовании акцентируется внимание на первых трех типах интегрированных компаний, так как другие формы интеграции специфичны для конкретных типов предприятий и задач, не относящихся к основной теме нашего анализа.

В странах с развитой рыночной экономикой преобладающим типом организационной структуры крупномасштабного производства являются корпорации. Эти организации или их ассоциации учреждаются с целью защиты интересов и привилегий их членов, приобретая статус независимых юридических лиц. Корпоративное право предоставляет корпорациям возможность функционировать отдельно от своих владельцев.

Современные корпорации часто представляют собой материнские компании, которые контролируют сеть дочерних предприятий, филиалов и других юридических лиц с разнообразным уровнем экономической самостоятельности и операционной независимости.

Корпорации играют ключевую роль в решении двух основных задач рыночной экономики: привлечение капитала для крупных инвестиций и диверсификация рисков. Они способны мобилизовать значительные ресурсы, предлагая инвесторам определенные преимущества, такие как четкое разграничение долей собственности и ограниченная ответственность, что облегчает привлечение финансов для масштабных проектов.

Диверсификация инвестиций позволяет снизить общий инвестиционный риск, поскольку вложения распределяются среди множества проектов и компаний. Ликвидность акций корпораций на фондовом рынке создает благоприятные условия для такого распределения рисков.

Современное корпоративное управление характеризуется как применением традиционных структур, так и внедрением децентрализованных подходов. Это включает организацию подразделений по продуктам, координацию деятельности через группу высших менеджеров и подчинение функциональных отделов руководству на корпоративном уровне.

Децентрализация управленческой структуры подразумевает разделение стратегического и оперативного уровней управления, предоставляя подразделениям широкие полномочия и возлагая на них ответственность за результаты их деятельности, в то время как руководство сосредотачивается на стратегическом планировании и ключевых аспектах развития.

Внутри корпорации четко определяется распределение прав и обязанностей между разными органами управления, отвечающими за различные аспекты деятельности, от маркетинга до производства. Эффективность такой структуры особенно заметна на предприятиях, где производится ограниченный ассортимент продукции, и экономический эффект от масштаба производства позволяет централизовать производственные мощности.

В данной ситуации оправданным представляется объединение всех операций по продажам, как, например, в аэрокосмической промышленности. При увеличении разнообразия производства следует переходить от использования функциональных управленческих схем внутри корпораций к дивизиональным и проектным структурам.

Введение ограничений на децентрализацию в компаниях в значительной степени обусловлено желанием снизить издержки производства и накладные расходы. Ужесточение финансового контроля и тесная связь организационной структуры управления с корпоративным планированием производства и хозяйственной деятельностью способствуют увеличению влияния высшего руководства.

Происходят изменения в организации высшего управленческого звена, которые включают освобождение его от выполнения оперативных функций управления в пользу стратегических и долгосрочных задач. Уменьшается количество подразделений, прямо подчиненных руководителю, и не имеющих прямого отношения к общим задачам.

Предлагается внедрение в структуру управления компаниями должности советника президента или генерального управляющего, который будет рассматривать дела компании в широком стратегическом контексте и предоставлять объективные оценки и рекомендации, оказывая существенное влияние на положение корпорации.

В качестве одной из форм независимой экспертизы предлагается привлечение в советы директоров компаний ученых, специализирующихся на экономике, финансах, управлении и других аспектах бизнеса. Эти специалисты, не несущие ответственности за конкретные функции, могут оказывать влияние на все аспекты деятельности высшего руководства.

В структурах управления корпорациями также происходят изменения в организации и направлениях деятельности функциональных служб. Эти изменения направлены на улучшение удовлетворения потребностей высшего руководства, а также на специализацию услуг для различных подразделений компании или на планирование и контроль.

Рост производства, диверсификация, усложнение рыночных отношений и территориальное разделение компаний приводят к децентрализации основных корпоративных служб. Количество функциональных подразделений на корпоративном уровне сокращается, и вместе с тем создаются штаб-квартиры в подразделениях для управления различными аспектами деятельности компании.

В управлении корпорациями наблюдается процесс формирования супер отделений, который осуществляется либо путем объединения нескольких отделений в крупное самостоятельное подразделение, либо путем превращения группового аппарата в орган, который напрямую управляет производственно-хозяйственной деятельностью отделений.

Образование таких крупных производственных групп часто обусловлено необходимостью использования различных ресурсов нескольких отделений для разработки и выпуска новых продуктов или обслуживания определенных сегментов рынка. Основные функции штаба таких групп включают финансовый контроль, долгосрочное планирование производства и сбыта, а также организацию научных исследований и технических разработок.

Холдинговая компания представляет собой организацию, которая контролирует акционерные пакеты других компаний с целью осуществления управленческих функций по отношению к ним. Холдинги играют важную роль в современных корпорациях, конгломератах и других организационных структурах рынка, представляя собой управленческое и финансовое ядро.

По характеру своей деятельности холдинги делятся на чистые и смешанные. Чистые холдинги ограничиваются контрольными и управленческими функциями по отношению к дочерним компаниям, тогда

как смешанные холдинги могут выполнять различные предпринимательские функции в различных отраслях промышленности, коммерции, транспорта и других сферах.

Характерной особенностью холдинговых компаний является то, что они не только являются акционерными обществами, которые контролируют доли в других компаниях, но и владеют дочерними или зависимыми предприятиями, которые имеют свой собственный уставный капитал. На сегодняшний день существует три основных типа холдинговых структур: интегрированные промышленные компании, конгломераты и банковские холдинги. Холдинг может быть создан путем выделения определенной организационной структуры с последующим передачей контрольных пакетов уже существующим фирмам, либо путем формирования новых акционерных обществ, сохраняя контрольные пакеты акций этих новых компаний.

В современных условиях крупные компании, особенно конгломератного типа, могут создавать промежуточные холдинги – отдельные общества или подразделения, выполняющие конкретные функции, такие как патентное или инвестиционное управление, в рамках структуры компании. Создание таких промежуточных холдингов направлено на концентрацию ресурсов и интеллектуального потенциала в определенных направлениях, что способствует более эффективному использованию факторов в интересах компании.

Функционирование холдинговых компаний обладает рядом преимуществ, включая возможность создания технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции, экономию на услугах, преимущества диверсификации производства, единую налоговую и финансовую политику, а также возможность варьирования финансовых ресурсов в рамках холдинговой системы.

Каждое предприятие, входящее в холдинговую систему, приобретает экономический интерес в успешной деятельности всех компаний холдинга. Холдинговые компании могут объединять под своим контролем промышленные и торговые предприятия, а также финансовые институты.

Функции холдинговой компании могут быть осуществлены крупными банками или другими финансовыми институтами, которые с помощью финансовых инструментов охватывают производственные, коммерческие организации, инвестиционные фонды и страховые компании.

Холдинговая компания может контролировать значительное количество компаний, различающихся по сферам деятельности и аффилированности, причем совокупный капитал этих компаний значительно