

структуру. Учитывая все сказанное выше, мы считаем, что институциональная структура системы общего образования включает в себя следующие группы институтов:

- 1) базовые институты (институты контрактации);
- 2) социальные институты;
- 3) правовые институты.

К базовым институтам институциональной структуры системы общего образования основные элементы системы, в которых выполняются функции контрактации: начальная и средняя общеобразовательные школы, гимназии, лицеи и специальные школы.

В группу социальных институтов входят глобальные особенности функционирования системы общего образования (культурные традиции, государственное устройство, приоритетные направления развития национальной экономики); региональные особенности системы общего образования (культурные особенности, сложившаяся практика получения образовательных услуг); местные особенности (традиции этнической культуры и воспитания).

К правовым институтам относятся законодательные и нормативно-правовые акты (Закон об образовании, ГК РФ, Конституция РФ), а также комплексные целевые государственные программы модернизации системы образования (Национальная доктрина образования РФ; Концепция модернизации Российской образования).

Формирование представлений об институциональной структуре системы общего образования способствует разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию управления образовательными учреждениями.

---

Работа представлена на Международную научную конференцию «Наука и образование в современной России», Москва (Россия), 15-17 ноября, 2011 г. Поступила в редакцию 29.03.2012.

### **ИЕРАРХИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ГРУППИРОВКЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЕВЫМИ ХОЛДИНГАМИ**

Карпачев С.И.

*Старооскольский технологический институт  
(филиал) ФГАОУ ВПО «Национальный  
исследовательский технологический университет  
«МИСиС», Старый Оскол,  
e-mail: otdel\_aspirant@mail.ru*

На основе анализа научных публикаций по проблеме стратегического управления крупными предпринимательскими структурами, такими как холдинги нами были выявлены методы и приемы, использование которых в целях стратегического управления вертикально-интегрированными холдингами представляется наиболее целесообразным. При этом была пред-

принята попытка иерархической группировки инструментария стратегического менеджмента. В результате, методы, удовлетворяющие требованиям, предъявляемым к методическому обеспечению стратегического управления отраслевыми холдингами, были объединены в следующие соподчиненные группы:

- портфельные (матрица БКГ; матрица Мак-Кинзи; карта стратегических групп);
- аналитические (SWOT-анализ; модель Мак-Кинзи «7С»; матрица консалтинговой группы АДЛ; матрица направленной политики; матрица Ансоффа; матрица Абеля).
- оценочные (дельфийская методика; составление сценариев; суждения отдельных менеджеров; бенчмаркинг; причинно-следственный подход; конкурентный стратегический подход).
- расчетные (определение положения холдинга среди конкурентов; оценка конкурентного статуса; метод экстраполяции; определение профиля организации по основным точкам дифференциации деятельности, рассчитанным для конкретного рынка);
- индикативные (метод сильных и слабых сигналов).

Таким образом, иерархический подход проявился в выделении двух уровней стратификации инструментария стратегического менеджмента: высшего – уровня методов стратегического управления и низшего – уровня средств и приемов стратегического менеджмента.

Взаимосвязь и взаимозависимость выделенных методов и приемов стратегического управления проявляется в направленности их использования для достижения основной стратегической цели деятельности отраслевого холдинга – обеспечения роста доходности его собственников.

Структурирование на уровне методов стратегического управления было произведено в соответствии с выявленными ранее особенностями отраслевых холдингов, такими как сложность структурного построения, дивизиональный характер организационно-экономического взаимодействия, замкнутый внутриотраслевой производственный цикл. В этой связи, среди всего многообразия инструментария стратегического менеджмента нами, в первую очередь, были выделены портфельные методы стратегического управления, разработанные специально для крупных корпоративных образований.

В отличие от предыдущих групп, основанием для выделения оценочных методов стал состав входящих в данную группу методов и приемов, позволяющих принимать управленческие решения. Так, в оценочную группу вошли методы, при реализации которых основным гносеологическим приемом является эмпирическое обобщение. Лица, принимающие управленческие решения с использованием данных методов,

по характеру выполняемых при этом действий, могут быть отнесены к экспертам.

Несмотря на использование схожих с портфельными методами исследовательских приемов, аналитические методы были выделены в отдельную группу, так как, на наш взгляд, аналитические методы целесообразно использовать на этапе формирования стратегических альтернатив развития холдинга, а портфельные – на последующих этапах, связанных с реализацией стратегического портфеля.

Расчетные и индикативные методы, также как и оценочные, были выделены нами в отдельные группы в зависимости от критерия принятия управленческого решения. Основанием для принятия управленческих решений с использованием расчетных и индикативных методов является не субъективное мнение экспертов, а данные об изменении контролируемых параметров, полученные с помощью специальных расчетов.

Использование в практике стратегического управления отраслевыми холдингами портфельных, аналитических, оценочных, расчетных и индикативных методов целесообразно осуществлять в указанной последовательности, иначе управленческое воздействие можно считать бессистемным и не эффективным.

Средства и приемы принятия управленческих решений стратегической направленности, позиционированные нами в качестве инструментов второго уровня, были отнесены к соответствующим группам в зависимости от своих технологических особенностей. Их практическая реализация, также должна отличаться упорядоченностью, осуществляться в соответствии с хронологией использования методов стратегического управления и способствовать достижению стратегических целей развития холдинга.

---

Работа представлена на Международную научную конференцию «Современные наукоемкие технологии», Испания (о. Тенерифе), 18-25 ноября 2011 г. Поступила в редакцию 14.11.2011.

### **ОТРАСЛЕВЫЕ ХОЛДИНГИ: ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ**

Карпачев С.И.

*Старооскольский технологический институт (филиал) ФГАО ВПО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Старый Оскол, e-mail: otidel\_aspirant@mail.ru*

Эффективной формой организации производственного взаимодействия и стратегического партнерства участников технологической цепи являются такие интеграционные образования как холдинги. По данным Федеральной служ-

бы государственной статистики на протяжении последних лет налоговые платежи холдингов превышают 60% в общем объеме поступлений федеральных налогов и сборов, что свидетельствует о существенных масштабах производственной деятельности, а также о высокой экономической эффективности функционирования холдингов. Однако функционирование холдингов в национальной экономике сопряжено с целым рядом проблем, важнейшей из которых является несовершенство правового поля, что не позволяет однозначно определить понятие «холдинг». В теории к холдингам относится разновидность акционерных компаний или корпораций, предполагающая владение одной основной компанией частью ценных бумаг дочерних компаний, входящих в состав холдинга.

В экономической литературе понятие «холдинг» нередко отождествляют с понятием «холдинговая компания», понимая под ним либо объединение предприятий, либо управляющую компанию в объединении. Исследуя эти термины, мы пришли к выводу о том, что понятие «холдинг» и «холдинговая компания» следует разграничить и предложили следующие их определения: «холдинг» – это организационная форма интеграции компаний, основанная на объединении капитала, состоящая из холдинговой компании и дочерних по отношению к ней предприятий; «холдинговая (управляющая) компания» – компания в холдинге, проводящая единое стратегическое управление всем объединением предприятий, на основе владения контрольными пакетами акций (долей) других компаний объединения.

Тот факт, что холдинговая компания играет главенствующую роль в процессе стратегического управления, является существенным для целей исследования, и в дальнейшем мы будем учитывать то, что холдинговая компания определяет стратегию развития холдинга в соответствии с собственными целями и миссией.

Сложность выделения отличительных организационно-экономических особенностей отраслевых холдингов связана с постановочной новизной данной дефиниции и дискуссионностью понятия отрасль, вызванной переходом органов государственной статистики к использованию термина «вид деятельности». Под отраслью в нашем исследовании понимается совокупность предприятий и производств, обладающих общностью производимой продукции, технологии и удовлетворяемых потребностей и входящих в состав холдингового объединения. В этой связи к отраслевым холдингам нами были отнесены вертикально-интегрированные объединения, т.е. объединения предприятий в одной производственной цепочке (добыча сырья, переработка, выпуск продукции, сбыт).

Отличительные особенности отраслевых холдингов заключаются в следующем: сосре-