

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 дискусионностью 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-

доточение деятельности, приносящей доход, в рамках одной отрасли; дивизиональный тип организационной структуры управления, объединение множества относящихся к избранной отрасли предприятий; оказание холдинговой (управляющей) компанией управленческого воздействия на входящие в холдинг дивизионы

и отдельные предприятия в соответствии с собственными целями и миссией; аккумуляция деятельности по стратегическому менеджменту в холдинговой (управляющей) компании.

В настоящее время наиболее яркими примерами отраслевых холдингов являются агропромышленные и металлургические холдинги (таблица).

Характеристика основных отраслевых холдингов, 2010

| Фирменное наименование холдинга  | Отрасль, приносящая доход | Тип организационной структуры   | Основные параметры             |  |   |
|----------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------|--|---|
|                                  |                           |   | Площадь сельхозугодий, тыс. га | Среднегодовая численность работников, чел. | Прибыль от реализации продукции, млн.р. |
| <i>Агропромышленные холдинги</i> |                           |   |                                |  |   |
| АПК «Стойленская Нива»           | Растениеводство           | Дивизиональный (хлебопечкарный дивизион, дивизион переработки, вспомогательные предприятия)             | 320                            | 13075                                      | 930                                     |
| ООО «Губкинагрохолдинг»          | Свиноводство              | Дивизиональный (дивизионы сырье, переработка, селекционно-гибридный центр, вспомогательные предприятия) | 30,7                           | 3700                                       | 102                                     |
| ОАО «Русгрейн холдинг»           | Растениеводство           | Дивизиональный (дивизионы растениеводство, производство и хранение, торговля, животноводство, семена)   | 87                             | 5700                                       | нет данных                              |
| <i>Металлургические холдинги</i> |                           |   |                                |  |   |
| ХК «Металлоинвет»                | Металлургия               | Дивизиональный (металлургический дивизион, горнорудный дивизион, сопутствующий бизнес)                  | -                              | 44770                                      | 20 360                                  |

Эмпирическим основанием идентифицировать агропромышленные и металлургические холдинги как отраслевые холдинги является сложившаяся в них практика деления на дивизионы по отраслевому признаку.

Возникновение отраслевых холдингов было вызвано необходимостью защиты от монополизма поставщиков и желанием увеличить добавленную стоимость, т.е. получать большую норму прибыли.

Стратегическое управление отраслевым вертикально-интегрированным холдингом представляет собой деятельность высшего руководства холдинговой (управляющей) компании, осуществляемую в соответствии со своими перспективными целями посредством организационных изменений в холдинге в ходе реализации набора стратегических альтернатив его развития.

Работа представлена на Международную научную конференцию «Наука и образование в современной России», Москва (Россия), 15-17 ноября, 2011 г. Поступила в редакцию 08.11.2011.

#### МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ МОТИВАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Полева Н.А., Сироткина Н.В.

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

Управление человеческими ресурсами является относительно новой проблемой для современных предприятий, так как, во-первых, сам термин «человеческие ресурсы» стал использоваться в теории и практике управления сравнительно недавно, во-вторых, менеджеры предприятий и организаций только начинают осваивать методологию управления человеческими ресурсами, отличающуюся от традиционной для отечественных предприятий кадровой функции.

Сложность решения проблемы эффективного управления человеческими ресурсами заключается в отсутствии института профессио-