

Роднянский Дмитрий Владимирович

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРАТЕГИЧЕСКИХ ХОЛДИНГАХ
РЕГИОНА (ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА)**

Lap Lambert Academic publishing.-2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ	5
1.1 Специфика структуры и управления стратегически значимой региональной холдинговой компанией.....	5
1.2 Концепции управления изменениями и возможность их использования в бизнесе регионального значения.....	23
1.3 Анализ региональных стратегий холдинговых компаний.....	39
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА	51
2.1 Управление изменениями в процессе взаимодействия администрации и общественных структур региона с менеджментом холдинговых компаний.....	51
2.2 Создание эффективной системы коммуникации субъектов холдинговой компании в регионе.....	65
2.3 Формирование системы управления изменениями в холдинговой компании в рамках территориального стратегического планирования.....	81
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	97
3.1 Управление изменениями в холдинговой компании как фактор решения стратегических проблем региона.....	97

3.2	Региональная координация субъектов холдинговой компании.....	107
3.3	Формирование системы управления изменениями в холдинговой компании и ее влияние на социально-экономическое развитие Республики Татарстан.....	121
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	136
	ЛИТЕРАТУРА.....	139
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	151

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России большое внимание уделяется вопросам модернизации, построения современной и инновационной экономики. Модернизация экономической системы страны требует соответствующего изменения составляющих ее элементов. При этом основной задачей становится определение общего направления модернизационных процессов. Для решения данной задачи существенное значение имеет выявление наиболее устойчивых характеристик, интерпретирующих изменение показателей социально-экономического развития.

Предлагается уйти от сырьевой зависимости за счет повышения эффективности функционирования предприятий и организаций, роста производительности труда и квалифицированного управления изменениями на корпоративном уровне.

Среди основных причин возрастающего интереса к разработке программ по реформированию экономической системы можно назвать следующие: невозможность дальнейшего развития на основе экспорта сырья, чрезвычайно высокая зависимость от ситуации на мировых фондовых рынках, а также непрекращающийся процесс глобализации мировой экономики, требующий от отечественных компаний большего запаса конкурентоспособности и готовности к новым вызовам.

Успешное развитие экономики России тесно связано с уровнем социально-экономического развития регионов. В настоящее время перед всеми регионами стоят задачи модернизации экономики, привлечения инвестиций, запуска инновационных процессов.

Все возрастающие требования к повышению производительности управленческого труда, эффективности корпоративного менеджмента предъявляют органы государственной власти, международные организации и рейтинговые агентства, представители гражданского общества.

Мировой финансовый кризис 2008–2009 гг. еще более остро поставил вопросы необходимости коренных преобразований, как на корпоративном, так и на региональном уровне.

Большая часть холдинговых компаний, функционирующих в современной российской экономике, была создана в середине XX столетия и принадлежала государству. В процессе перехода к рыночной экономике указанные холдинги были приватизированы и переданы частным собственникам. Сложилась ситуация, когда стратегически важные предприятия, деятельность которых существенно влияет на экономическое развитие каждого региона, оказались в руках бизнес–структур, от эффективности взаимодействия которых с региональными властными элитами и местным сообществом зависит социально–экономическая обстановка в регионе.

Специфика холдинговой структуры организации в России определяется тем, что она формировалась в 90–е годы XX в. Компании старались получить контроль над максимальным количеством активов, часто не связанных с их основной деятельностью. В современных условиях ведения бизнеса необходима кардинальная реорганизация таких холдингов с целью дальнейшего эффективного развития как самих бизнес–структур, так и региональных систем, зависящих от них. А этот процесс развития неразрывно связан с организационными, социальными и экономическими изменениями.

Таким образом, на сегодняшний день для крупных предприятий существует настоятельная необходимость претворить в жизнь процесс коренного реформирования всех институтов, в ходе которого требуется сформировать систему управления изменениями в холдинговых компаниях, отвечающую вызовам мировой экономики.

Глава 1. Теоретические основы исследования системы управления изменениями в холдинговых компаниях

1.1 Специфика структуры и управления региональной холдинговой компанией

В начале XXI века большую популярность приобрели холдинговые структуры владения и управления бизнесом. Холдинги—новое явление для России по сравнению с мировой практикой, где опыт исчисляется более чем вековой историей. Холдинговые компании в нашей стране начали формироваться в 90–е годы XX в., в период перехода России от административной к рыночной экономике.

Законодательство каждой европейской страны дает свое толкование понятиям холдинга и холдинговой компании. В России же нет нормативного акта, определяющего правовое положение указанных структур владения и управления бизнесом. Проект же Федерального Закона «О холдингах» после трехлетнего обсуждения в Федеральном Собрании РФ, аппарате Президента был снят с рассмотрения в 2002 году. Единственное определение понятию «холдинговая компания» было дано в указе Президента РФ от 16 ноября 1992 г. №1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий», утвердившем Временное положение о холдинговых компаниях. Согласно ему холдинговая компания рассматривается как предприятие, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий.¹ На сегодняшний день данное определение устарело и не отражает всех процессов, происходящих в экономике. Все это приводит к тому, что без определения собственно понятия «холдинговая компания» различные нормативно–правовые и прочие законодательные акты РФ по–разному трактуют и определяют указанный термин.

¹ Указ Президента РФ от 16 ноября 1992 г. N 1392 "О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий" (с изменениями от 16 апреля 1998 г., 26 марта 2003 г.)

В широком смысле холдинг образуют материнское предприятие, его филиалы, дочерние и зависимые компании. Однако если в европейской и американской системах правопорядка холдинг рассматривается как единый субъект права, то в России каждое обособленное юридическое лицо как самостоятельный субъект правоотношений.

В мировой и российской экономической практике в отличие от юридической выработан единый подход к определению холдинговых компаний. Так, под холдингом понимают компанию, основной деятельностью которой является долевое участие, обеспечивающее контроль в одной или нескольких коммерческих организациях. Компании, находящиеся в зависимости, называют дочерними или зависимыми, а владеющую долями – головной или материнской.²

Таким образом, в холдинговое объединение могут входить следующие субъекты:

- головная компания;
- дочерние организации;
- филиалы и представительства без статуса юридического лица;
- зависимые фирмы, доля участия головной компании в которых превышает 20% и позволяет влиять на их деятельность путем участия ее представителей в органах управления;
- дочерние фирмы, вложения в которые носят «портфельный» характер и не дают права влиять на принимаемые решения;
- прочие субъекты, находящиеся в зависимом положении, – агенты, поставщики, компании, работающие по договору франчайзинга и т.п.

В зависимости от основания для классификации выделяют различные типы холдингов. Одна из наиболее распространенных классификаций – выделение различных типов холдингов в зависимости от характера участия головной компании в оперативном управлении. Так, ряд авторов выделяют два

² Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление. - М.: ЭЛВОЙС-М. - 2004. - С. 28

типа холдингов— финансовые и управленческие.³ Финансовые холдинги основаны на участии головной компании в нескольких бизнесах с целью снижения всевозможных рисков и стабильного получения прибыли. При этом структуры, управляемые головной компанией, необязательно являются взаимосвязанными. При данном варианте головная компания не вмешивается в текущую деятельность бизнес-единиц и осуществляет лишь функции финансового контроля. В управленческих холдингах, в отличие от финансовых, головная компания осуществляет стратегическое управление дочерними обществами, активно использует компетенции топ-менеджеров для повышения эффективности функционирования дочерних компаний.

Также в литературе получило распространение разделение холдингов на чистые и смешанные. Чистым называется холдинг, головная компания которого не ведет собственную оперативную деятельность, а лишь владеет пакетами акций и выполняет управленческие и контрольные функции. В противоположность этому в смешанном холдинге головная компания имеет собственное производство и ведет свою коммерческую деятельность. Данная форма холдинга наиболее распространена именно в России.

В литературе выделяются следующие способы образования холдинга:⁴

- основание холдинга и последующая покупка долей в других компаниях;
- разделение— все структурные единицы компании (департаменты, отделы, управления) передаются в холдинг в качестве самостоятельных юридических лиц;
- выделение дочерней компании— отделение структурной единицы из существующей материнской или холдинговой компании;
- слияние— внесение в холдинг уже имеющихся долей участия в существующих компаниях.

³ См. напр. Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление. М.:ЭЛВОЙС-М.-2004.-С.35-36

Келлер Т. Концепции холдинга/Пер.с нем.Обнинск,Калуж. обл.:ГЦИКП.-1996.-С.20

⁴ Келлер Т. Концепции холдинга/Пер.с нем.Обнинск,Калуж. обл.:ГЦИКП.-1996.-С.72

Наибольшее распространение в конце XX–начале XXI вв. получил последний способ образования холдингов. Остановимся на нем более подробно.

В начале XXI века Россию захлестнула волна слияний и поглощений, которые совершались абсолютно во всех отраслях экономики. В таблице 1 представлена динамика рынка слияний и поглощений в России.⁵

Таблица 1.

Динамика рынка слияний и поглощений в России

Показатель	2002г.	2003г.	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.
Число сделок	540	693	1229	1 384	1 442	1 353	1 184	752	872
Стоимость сделок, млн.долл.	17 938	32 314	26 961	60 405	61 926	127 745	117 839	57 209	55 650
Средняя стоимость сделки, млн.долл.	37,0	58,8	24,0	50,6	48,4	114,6	104,6	98,1	74
Отношение к ВВП, %	5,2	7,5	4,6	7,9	6,2	9,3	6,6	4,5	3,8

Как видно из таблицы 1, в период с 2001 по 2007 год наблюдался стабильный рост сделок по слиянию. Ухудшившиеся же показатели 2008–2009 годов можно объяснить финансовым кризисом, разразившемся в конце 2008 года во всем мире.

Между тем в современной России нет однозначной трактовки понятий слияния и поглощения. В международной юридической практике термин слияние принято использовать для обозначения «объединения двух или более компаний посредством бухгалтерского метода покупки или метода слияния

⁵ Слияния и поглощения в России. URL: <http://www.mergers.ru>

активов».⁶ Юридическое определение слияния, принятое в США, означает прекращение существования одной компании и объединение ее с другой, что противоречит российской юридической практике. В России под слиянием принято понимать передачу всех прав и обязанностей двух или более компаний новому юридическому лицу в процессе реорганизации.⁷ Именно с использованием подобной юридической схемы чаще всего осуществляется процесс создания холдинга в нашей стране. Таким образом, в юридическом смысле слияние— частный случай реорганизации, характерным признаком которого является изменение юридического статуса одного или нескольких субъектов. Эту же трактовку понятиям слияние и реорганизация повторяет и Федеральный Закон «Об акционерных обществах».⁸ Но как свидетельствует российская и мировая экономическая практика, образование холдинга возможно не только при условии изменения юридического статуса и прекращения деятельности юридического лица. Очень распространена форма создания холдинга путем приобретения контрольных или блокирующих пакетов акций сторонних компаний.

В западной и отечественной литературе по менеджменту даются различные толкования понятиям слияния и поглощения как способу образования холдинга. Так, некоторые авторы определяют слияние как объединение равных партнеров, в результате которого компания получает новое название.⁹ При поглощении более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании. Различие между слиянием и поглощением определяется отношениями собственности и управленческим контролем. Ряд ученых полагает, что слияние—объединение двух корпораций, в котором выживает только одна из них, а другая прекращает

⁶ Пирогов А.Н. Слияния и поглощения компаний:зарубежная и российская теория и практика//Менеджмент в России и за рубежом.-2001г. -№5.-С.11-12

⁷ Гражданский кодекс РФ.-Ч1.-ст.57.-принят в 1994г. В ред. 24.07.2008 № 161-ФЗ

⁸ Федеральный закон от 26 декабря 1995г. «Об акционерных обществах»//Собрание законодательства РФ.- 1996.-№1

⁹ См. напр. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- Москва.-2007.-С.192

Джонсон Д.,Шоулз К., Уиттингтон К. Корпоративная стратегия:теория и практика,7-е изд:Пер.с англ.-М.:ООО «И.Д.Вильямс».-2007.-С.267

существование.¹⁰ А Д. Ван Хорн считает, что слияние—это объединение двух хозяйствующих субъектов, один из которых теряет свою марку.¹¹

Каждое слияние неповторимо, и в каждом случае успех достигается по-разному. Но тем не менее есть ряд черт, объединяющих все удачные слияния¹².

1. Главная цель — увеличение стоимости, а не интеграция сама по себе. Проводя интеграцию, компании делают ставку на создание стоимости с учетом специфики своей ситуации, а не на механическое, шаблонное объединение.
2. Импульс фундаментальным преобразованиям. Компании не довольствуются непосредственными эффектами от слияния, они стремятся реализовать скрытые возможности компаний и используют слияние как катализатор для более масштабных преобразований.
3. Возможности для синергии. Чтобы реализовать открывающиеся возможности, руководство должно определить цели и задачи слияния и проработать способ их выполнения на всех уровнях — от рядовых сотрудников до топ-менеджеров.
4. Выполнимые решения. Все решения никогда не выполняются полностью, поэтому лучше сразу определить 70% решений, которые можно выполнить от начала до конца. Часто крупные слияния терпят неудачу из-за нереалистичных планов преобразования основных систем или использования непроверенных технологий.
5. Стабильность бизнеса. Во многих случаях стоимость денежных потоков поглощаемой компании (сегодняшние и ожидаемые денежные потоки) превышает 70% ее полной стоимости (с учетом всех активов). Поэтому необходимо сделать все, чтобы поглощаемая компания продолжала нормально функционировать.

¹⁰ См. напр. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса.-М.: Альпина Бизнес Букс.-2010.-С.21
Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.-СПб.: Питер Ком.-1999.-С.131

¹¹ Ван Хорн Д., Вахович Дж. Основы финансового менеджмента.-М.: Вильямс.-2010.-С.159

¹² Пэлтер Р., Шринивасан Д. Уроки поглотителей//McKinsey on Finance.- лето 2006.-С.88-96

6. Приоритет эффективности при подборе персонала. При подборе руководящих кадров в расчет следует брать только эффективность. От того, кто будет назначен на ответственные должности, зависит судьба сделки, поэтому, если для успеха «Новой компании» желательно нанять новых топ-менеджеров, нужно сделать это, не боясь вызвать недовольство сотрудников компании.
7. Учет различий в корпоративных культурах. Анализ 150 слияний, проведенный The Economist Intelligence Unit, показал, что культурная ассимиляция — самая сложная проблема при объединении компаний. Поэтому формирование новой корпоративной культуры становится залогом успешной интеграции.
8. Сильная команда, проводящая интеграцию. Команда, проводящая интеграцию, формируется из самых опытных руководителей подразделений, которые лучше всех справляются со своими задачами, и самых профессиональных рядовых сотрудников.
9. Забота о сотрудниках. В период интеграции сотрудников беспокоит их будущее: не уволят ли их, как они будут работать дальше. Чтобы снять напряжение, нужно как можно быстрее завершить все перестановки и постоянно информировать сотрудников о происходящем в компании.
10. Общение с сотрудниками. Информации не бывает слишком много. Когда в компании идет процесс слияния, важно не только то, о чем сообщается, но и как часто это делается. В компаниях, имеющих удачный опыт слияния, руководители своевременно доводили информацию до нижестоящих сотрудников и вели диалог с ними. Некоторые компании, проводя регулярные опросы сотрудников, даже оценивают эффективность взаимодействия руководителей с персоналом.

При этом следует отличать процессы слияния и поглощения от создания различного рода альянсов и партнерств. Так, некоторые авторы полагают, что

партнерство отличается от интеграции по пяти основным параметрам.¹³
 Параметры представлены в таблице 2.

Таблица 2

Отличия стратегии интеграции от партнерства

	Интеграция	Партнерство
Организационная структура	Поглотить приобретенную компанию	Сохранить компанию как отдельную организацию
Деятельность	Централизовать ключевые и вспомогательные функции	Выборочно координировать несколько видов деятельности
Топ–менеджмент	Заменить	Сохранить
Автономия	Отсутствует или очень ограничена	Практически полная
Темпы интеграции	Быстро	Постепенно

В настоящей работе будем применять термин «слияние» в широком смысле, включающий в себя как добровольное объединение нескольких бизнесов, так и процесс поглощения и доминирования одного предприятия над другим.

Таким образом, в каждой стране существуют свои методы и модели образования холдинговых компаний. Но независимо от географической принадлежности, юридических и культурных особенностей необходимо комплексно проанализировать выгоды создания холдинга. Одним из основополагающих направлений анализа процессов формирования холдингов является лежащая в их основе мотивация, т.е. причины, побуждающие участников рынка к осуществлению подобной интеграции. Грамотный и

¹³ Кале П., Сингх Х., Раман А. Как воспитывать зарубежных дочек//Harvard business review Россия.-2010.-№3.- С.98-106

всесторонний анализ мотивов преобразования бизнеса в холдинговую структуру позволяет построить наиболее эффективные системы коммуникации с бизнес– единицами, установить высокий уровень корпоративного управления, а также четко сформулировать цели, задачи и разработать стратегии для каждого подразделения. Основная теория, объясняющая причины создания холдинговых компаний, заключается в возникновении синергетического эффекта в результате осуществления интеграции и последующей совместной деятельности.¹⁴ Основным принципом, лежащим в основе теории, является синергия, то есть способность объединенной корпорации быть более прибыльной, чем отдельные части или компании. П. Гохан выделяет 2 вида синергии– увеличивающую доходы и сокращающую расходы.¹⁵

При синергии, увеличивающей доходы, существует множество потенциальных источников увеличения доходов. Например, синергия может возникать при использовании репутации одной компании с известной торговой маркой для продвижения новой продукции предприятия, входящего в холдинг. Еще одним примером может быть ситуация, когда компания с развитой сетью распространения товаров объединяется с компанией, продукты которой обладают огромным потенциалом, но сомнительны ее возможности оперативно выдвинуть их на рынок.

При реализации синергии, сокращающей расходы, снижение затрат может стать результатом эффекта масштаба– снижения затрат на единицу продукции, возникающего в результате увеличения масштабов деятельности компании. При низких объемах производства компании работают с высокими затратами на единицу продукции, т.к. постоянные издержки распределяются на относительно небольшой объем выпускаемой продукции. По мере роста объемов продукции затраты на единицу произведенной продукции сокращаются. Другими источниками сокращения расходов являются

¹⁴ Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов.-М.: Олимп-бизнес.-2007.-С.211

¹⁵ Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса.-М.: Альпина Бизнес Букс.-2010.-С.184

специализация труда и управления, более эффективное использование основных средств.

Встречается также и иная классификация видов синергии.¹⁶ Выделяется 5 типов или источников синергизма:

- финансовый синергизм—возможность холдинга перераспределять денежные потоки между субъектами холдинга для более рационального использования финансовых ресурсов, снижения налогообложения;
- инвестиционный синергизм. Включает в себя экономию на инвестировании денежных средств в исследования, разведку, разработку продуктов и т.п.;
- оперативный синергизм—возможность более эффективного использования персонала, сырья, основных средств, т.е. достижение благоприятного экономического результата за счет повышения качества и мобильности текущего управления;
- синергизм продаж реализуется в том случае, если компания, вошедшая в холдинг, может продвигать свою продукцию через каналы, принадлежащие головной компании или ее структурам. Общий бренд, совместная реклама позволяют увеличить рентабельность вложенных на продвижение средств;
- управленческий синергизм может быть реализован за счет опыта, знаний и навыков, имеющихся у руководителей в головной компании.

Таким образом, анализируя экономическую литературу с точки зрения выявления мотивов интеграции бизнес–структур в холдинги, можно отметить, что основополагающим элементом является теория синергии. Но, как утверждают противники подобного подхода, очень немногие компании получают от создания холдинговых структур то, что ожидают, потому что переоценивают величину синергетических эффектов.¹⁷ Изучая интеграционные процессы в объединяющихся компаниях, исследователи выявили основную причину «проклятия победителя»: средний покупатель переоценивает синергетические эффекты, создаваемые в результате интеграции. Как правило,

¹⁶ Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление. М.:ЭЛВОЙС-М.-2004.-С.305

¹⁷ Кристофферсон С., Макини Р., Сиас Д. «Проклятие победителя»: ошибки слияний// Вестник МакКинси.- 2004.-№1.-С.33-41

покупатель действует в условиях острого дефицита информации. Чаще всего ему приходится оценивать возможные синергетические эффекты и ставить цели, зная совсем немного о приобретаемой компании, поскольку ограничен доступ к ее менеджерам, поставщикам, основным партнерам и клиентам. Сказывается и недостаток опыта в проведении подобных сделок. Почти в 70% случаев слияния не привели к желаемой синергии доходов.¹⁸ Поэтому авторы дают определенные рекомендации руководителям компаний при подготовке интеграции. Руководителям следует критически оценивать предполагаемые синергетические эффекты — слишком часто их величина оказывается завышенной, а также возможные издержки и негативные эффекты объединения, как потеря клиентов и трудности введения единого стандарта их обслуживания в объединяющихся компаниях. Важно также тщательно рассчитать величину единовременных затрат, необходимых для интеграции компании или подразделения в структуру холдинга. Кроме того, стоит проверить, соответствуют ли действительности представления топ-менеджмента об уровне цен и доступной доле рынка, более трезво оценить, сколько времени понадобится для реализации синергии, и научиться эффективнее использовать сравнительные показатели для сокращения издержек. Особое внимание необходимо уделить подбору команды, проводящей интеграционный процесс: в нее должны войти профессионалы, способные благодаря своим знаниям восполнить недостаток информации.

Анализируя перечисленные теории, можно сказать, что мотив синергии является основной, но далеко не единственной причиной образования холдинговых компаний. В многочисленных исследованиях приводятся различные мотивы, преследуемые компаниями. Так, исходя из стремления компаний к максимизации прибыли, большинство мотивов, побуждающих компании к интеграции, можно разделить на 3 группы:¹⁹

1. мотивы уменьшения оттока ресурсов;

¹⁸ Там же.-С.34

¹⁹ Савчук С.В.-Анализ основных мотивов слияний и поглощений//Менеджмент в России и за рубежом.-2002г.- №5.-С.49-57

2. мотивы увеличения притока ресурсов;
3. мотивы, нейтральные по отношению к движению ресурсов.

К мотивам, нацеленным на уменьшение издержек, можно отнести следующие:

- повышение эффективности работы с поставщиками. Объединяясь, компании приобретают дополнительный рычаг снижения закупочных цен. Это может быть достигнуто путем увеличения совокупного объема закупок и путем угрозы смены поставщика;
- кооперация в области НИОКР. Выгоды от интеграции в холдинг могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих работах по разработке новых технологий и созданию новых видов продукции. В холдинге могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации. Молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, становятся главной сферой интересов крупных корпораций;
- ликвидация дублирующих функций. Сокращение управленческого и обслуживающего персонала и расширение их обязанностей за счет устранения дублирования функций различных работников и централизация ряда услуг. Многие компании добиваются значительной экономии в краткосрочной перспективе за счет централизации маркетинга и сбыта, возможности предлагать более широкий ассортимент продукции, использовать общую рекламу;
- устранение неэффективности управления. Распространение качественного менеджмента на входящую в структуру холдинга компанию и привнесение более совершенных технологий управления способны стать важным фактором успеха.

Ко второй группе мотивов, нацеленных на увеличение или стабилизацию поступлений, можно отнести следующие:

- взаимодополняющие ресурсы. Создание холдинга может оказаться целесообразным, если две или несколько компаний располагают взаимодополняющими ресурсами. Эти компании после объединения будут стоить дороже, чем каждая из них в отдельности, т.к. каждая приобретает то, что ей не хватало, причем получает эти ресурсы дешевле, чем если бы она создавала их самостоятельно;
- возможность приобретения крупных контрактов. У многопрофильной холдинговой компании появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты. Получение такого контракта обеспечивает максимальную загрузку мощностей и позволяет реализовать экономию от масштаба;
- мотив доступа к ноу–хау. Информация как ресурс начинает играть все большую роль в деятельности компании. Приобретая компанию, предприятие получает дополнительные знания о продуктах и рынке. Таким образом, это избавляет компанию от необходимости тратить огромные средства на консалтинговые услуги, тем самым экономя денежные средства;
- диверсификация производства. Диверсификация снижает рискованность операций и гарантирует средний объем поступлений. Очень часто происходит перенос рискованных операций в дочерние компании, т.к. они несут ограниченную ответственность, не затрагивающую имущество материнской компании.

К нейтральным мотивам относятся следующие мотивы:

- разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения. Часто проще включить в свою структуру путем приобретения акций действующую компанию, чем строить новую. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании значительно меньше стоимости замены ее активов;
- личные мотивы менеджеров. Существуют примеры, когда решения о формировании холдинга, изменении организационной структуры компаний

базируются скорее на личных мотивах управляющих, чем на экономическом анализе. Это связано с тем, что руководители компаний стремятся расширить свои полномочия, увеличить капитализацию компании и тем самым получить дополнительный бонус.

Некоторые авторы, объясняя причины создания холдинга, обосновывают роль дочерних компаний в оперативной деятельности фирмы. Так, А. Горбунов выделяет следующие ситуации, в которых целесообразно создание дочерних структур:²⁰

- обособление лицензионных видов деятельности. Как правило, деятельность предприятия, подлежащая обязательному лицензированию, высоко специализирована. В данном случае не имеет смысла получать лицензию или аккредитацию для всего холдинга, эффективнее вывести подобный бизнес в обособленную структуру;
- конфиденциальность контроля. В холдингах могут быть надежно скрыты уязвимые места компании—центры принятия решений, центры прибыли и т.п.;
- реализация отдельных функций. В деятельности каждой компании существуют моменты, когда необходимо достичь определенных целей, не афишируя их широкой публике. В таких ситуациях могут создаваться дочерние фирмы, которые по истечении времени или при реализации поставленных задач либо ликвидируются, либо переводятся в пассивное состояние.

Таким образом, существует огромное число мотивов для интеграции компаний в холдинговую структуру. Каждая фирма при решении о создании холдинга руководствуется существующей рыночной ситуацией и факторами, оказывающими на нее наибольшее влияние. Мотивы во многом определяют и форму проведения данной сделки, а также структуру владения и управления активами. Поэтому верно определенные и проанализированные мотивы и

²⁰ Горбунов А. Дочерние компании, филиалы, холдинги. М.-2002.-С.67

предпосылки интеграции помогают выявить и построить единственно верную систему управления холдингом и взаимодействия между его субъектами.

Специфика развития экономической и политической системы России обусловила ряд особенностей, присущих холдинговым компаниям в нашей стране.

Во-первых, в конце XX столетия компании старались получить контроль над максимально возможным количеством активов, часто не связанных с основной деятельностью, без глубокого анализа последствий такой интеграции. В результате этого в группу компаний могли входить совершенно разрозненные бизнес-единицы, объединение которых не только не обеспечивало эффекта синергии, но и тормозило эффективное развитие корпорации и усложняло управление. В настоящее время менеджментом осознана ошибочность подобного развития и принята необходимость проведения мероприятий по реорганизации и реструктуризации бизнеса.

Во-вторых, в 2001–2003 гг. до России дошла мировая волна процессов слияния и поглощения. Произошло существенное перераспределение активов между российскими структурами и западными инвесторами, во многие российские проекты вошли транснациональные компании. Эти процессы привели к изменению структуры многих холдингов, а также к пересмотру стратегий их развития.

В-третьих, современные холдинги образовались в результате акционирования государственных структур, существовавших еще во времена СССР. Это привело к монополизации рынка, особенно в сфере энергетики, нефте- и газоснабжения, телекоммуникаций. Такие вновь созданные холдинги, как правило, имеют доминирующее положение на рынке, развитую филиальную сеть и в большей степени контролируют определенную сферу в регионе. По мнению авторов работы, есть смысл именовать такие структуры региональными холдинговыми компаниями, так как они оказывают существенное влияние не только на какую-либо определенную отрасль, но и на развитие и экономическую безопасность региона в целом. При этом их влияние

за пределами конкретного региона либо минимально, либо сводится к нулю. Отличительной чертой указанных компаний является необходимость управления региональным холдингом в рамках стратегии социально-экономического развития региона.

Подобные холдинговые структуры обладают рядом преимуществ по сравнению с другими формами ведения бизнеса.

- Региональные холдинговые компании в меньшей степени подвержены политическим рискам. Они функционируют в том регионе, в котором играют стратегически важную роль, как правило, имеют тесные связи с властными элитами и по этой причине находятся в более защищенном положении по сравнению с федеральными или транснациональными компаниями. В практике бизнеса в России часто встречаются ситуации, когда поддерживаемые федеральными властями компании сталкиваются с трудностями и бюрократическими препонами в регионах. Политическая же элита региона заинтересована в поддержке местных компаний, так как в данном случае в региональный и местный бюджеты попадает больше средств, что повышает экономический потенциал региона и имидж политиков.
- Региональные холдинговые компании более гибкие и подвижные с точки зрения управления. В подобных компаниях проще внедрить инновации, провести изменения и управлять указанными процессами. Это связано с тем, что территория функционирования холдингов строго ограничена, что позволяет оперативно ставить задачи и контролировать их выполнение. В холдинге существует определенная свобода действия для выбора организационно-правовых форм участников объединения, а также для распределения между ними функций, определения уровня централизации и автономии бизнес-единиц в принятии решений.²¹ Гибкость и мобильность холдинга связана с процедурой его создания и реструктуризации, так как

²¹ Шиткина И. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. -М.:Волтерс Клувер,2006.- С.196

образование холдинговой компании не влечет за собой регистрационных процедур. По этой причине приобретение контрольного пакета акций позволяет наиболее оперативно и эффективно диверсифицировать бизнес, не теряя стратегического контроля над приобретаемыми активами.

- Структура региональной холдинговой компании обеспечивает распределение коммерческих рисков. Функционируя в конкретном регионе, компания не может обеспечить одинаковый уровень доходности во всех районах и муниципальных образованиях региона. Структура же холдинга позволяет получать стабильные поступления путем перевода капиталов в прибыльные районы, а также за счет компенсации убытков от деятельности в одном районе дополнительными прибылями в другом.
- Создать благоприятный имидж и провести крупные маркетинговые акции проще в отдельно взятом регионе, чем во всех субъектах федерации целиком. Учитывая сложность и разнородность населения нашей страны, специфику обычаев и традиций, необходимо дифференцированно подходить к планированию рекламных акций и связям с общественностью. В свою очередь, менеджмент региональных холдингов наиболее тесно знаком с культурой конкретного региона, что позволит более точно найти целевую аудиторию и верно расставить акценты в позиционировании компании.
- Холдинговые компании имеют ряд преференций в сфере налогового и финансового планирования. Менеджмент компании всегда может разделить виды деятельности таким образом, чтобы добиться оптимальной системы налогообложения, например, выведя обслуживающие функции за структуру холдинга. Распространенным примером оптимизации налогообложения в России является ситуация, когда одна или несколько фирм, входящих в холдинг и контролирующих основные финансовые потоки, оказываются зарегистрированными в оффшорных зонах.

На основе описанных особенностей генезиса региональных холдинговых компаний в России в работе были выявлены их основные признаки:

1. компания занимает доминирующее положение на региональном или муниципальном рынке товаров и услуг в соответствии со ст. 5 закона РФ «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 года № 135–ФЗ. Доминирующим может быть признано положение хозяйствующего субъекта, доля которого превышает 25% на конкретном региональном или муниципальном рынке товаров или услуг;²²
2. холдинговая компания оказывает существенное влияние на экономическую, социальную, политическую или культурную сферу жизнедеятельности региона;
3. холдинговая компания либо не имеет влияния на указанные сферы деятельности за пределами региона, либо это влияние минимально;
4. стратегия развития региона в значительной степени зависит от хозяйственной деятельности и перспектив развития холдинговой компании.

При этом необходимо отметить, что российское законодательство не предусматривает для холдингов специальных налоговых режимов. Более того, участники холдинга попадают под двойное налогообложение— дочерние структуры уплачивают в бюджет налог на прибыль, а головная организация уплачивает налог с дохода, полученного от участия в сторонних организациях. Все это, естественно, приводит к желанию руководства компании минимизировать налогооблагаемую базу, что в конечном счете ведет к снижению поступлений в федеральный, региональный и местные бюджеты. Между тем в большинстве европейских стран допустимо создание консолидированной финансовой и налоговой отчетности для группы компаний с целью избежания двойного налогообложения. При этом консолидированная отчетность влечет за собой определенные правовые последствия, т.е. все операции внутри объединения признаются внутренним оборотом холдинга. В настоящее время 18 из 29 стран–участниц Организации экономического сотрудничества и развития ввели у себя систему консолидированного

²² ФЗ «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 года №135-ФЗ

налогообложения.²³ Так, например, французская головная организация может выступать в качестве единственного плательщика налога на компании, начисляемого на всю прибыль группы, в которую она входит вместе со своими дочерними фирмами, если ей принадлежит не менее 95% капитала.

В настоящее время в Российской Федерации возможности выбора схожего режима налогообложения не предусмотрены. Закон «О холдингах», который был представлен в Государственную Думу РФ, отклонен. Между тем подобная ситуация безусловно наносит определенный урон экономике страны в целом и каждого отдельного региона в частности.

По мнению авторов, необходимо разработать и принять закон, определяющий статус, права, обязанности и специфику функционирования холдинговых компаний в России. Необходимо ясно и однозначно определить термины «холдинг» и «холдинговая компания», четко прописать механизмы взаимодействия головной и дочерних компаний между собой, а также установить критерии, выполняя которые компания может перейти на систему консолидированной налоговой отчетности.

1.2 Концепции управления изменениями и возможность их применения в бизнесе регионального значения

В современном обществе с развитием конкуренции, совершенствованием технологий внешняя среда бизнеса стала более динамичной и изменчивой. Это требует от организаций более гибкого подхода к стратегическому управлению бизнесом, проведение периодических корректировок поставленных целей и задач, совершенствования организационной структуры, пересмотра степени централизации ключевых функций, а также изменения системы мотивации

²³ Емелин Ю. Японский опыт внедрения консолидированного налогообложения интегрированных структур и его значения для России//URL. http://www.erudition.ru/referat/printret/id_28899_1.html

персонала. Руководители как крупных корпораций, так и малых фирм начинают понимать, что в настоящее время сложилась ситуация, когда успешность бизнеса зависит от них самих, от эффективности и скорости принятия решений и реакции на организационные перемены. Перемены – вопрос, касающийся всех организаций. По мнению Дж.Коттера, большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную – каждые четыре или пять лет.²⁴

В конце XX в. в рамках науки менеджмента начала выделяться самостоятельная область знаний – управление изменениями. В начале нового столетия необходимость научного изучения проблем организационного развития, управления преобразованиями и изменениями стала очевидна, а с наступлением в 2008 году мирового кризиса, повышение эффективности деятельности компаний становится жизненно необходимым действием.

Вместе с тем, по данным инвестиционной компании «Финам», производительность труда в России составляет всего 26% от уровня производительности труда в США и 40 % от уровня средневзвешенного показателя европейских стран. По отдельным отраслям промышленности, таким как переработка, сельское хозяйство, эффективность использования трудовых ресурсов в нашей стране ниже в 7–10 раз.²⁵

Между тем специалисты Всемирного Банка в своем исследовании "Стимулирование благосостояния: рост производительности в Восточной Европе и странах бывшего Советского Союза" обосновали тот факт, что важным и существенным фактором экономического роста является показатель производительности труда.²⁶ Данные исследования представлены на рисунке 1.

²⁴ Коттер Дж. Впереди перемен.-М.: ЗАО «Олимп-бизнес».-2007.-С.32

²⁵ Инвестиционная компания Финам //URL. <http://www.finam.ru/analysis/conf000010029B/default.asp>

²⁶Издательский дом «Коммерсант»//URL. <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=891819>

ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В 1999–2005 ГОДАХ (%)

ИСТОЧНИК: ВСЕМИРНЫЙ БАНК.



Рис.1. Факторы экономического роста в 1999–2005 годах

В период 2008–2010 гг., в условиях глобального финансово-экономического кризиса, производительность труда начинает расти, но в основном не за счет использования инновационных технологий и оптимизации бизнес-процессов, а за счет простого сокращения численности сотрудников.

В исследовании McKinsey Global Institute «Эффективная Россия: производительность как фундамент роста» были выявлены три основных группы проблем, определяющих отставание от США по производительности.²⁷

1. Неэффективная организация труда. В зависимости от сектора экономики этот фактор обуславливает от 30 до 80% отставания в производительности. Характерны такие недостатки, как низкий уровень автоматизации, наличие ненужных функций и процессов, а также дефицит навыков управления проектами.
2. Устаревшее оборудование и неэффективные технологии. На долю этого фактора приходится от 20 до 60% отставания.

²⁷ Бакатина Д., Дювьесар Ж.-П. и др. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста.- McKinsey Global Institute.-2009.-№4

3. Структурные особенности российской экономики. К ним относятся небольшой размер розничных кредитов и депозитов, более низкий уровень дохода населения, низкая доля высокотехнологичной продукции и пр.

Производительность труда в Республике Татарстан выше, чем в среднем по России на 1,5–2%.²⁸ Однако подобные цифры не отражают реального положения дел в экономике региона. Это происходит по ряду причин. Так, в Республике функционирует большое количество федеральных компаний, работающих как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В первую очередь следует назвать такие корпорации, как ОАО «Татнефть», ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «МТС», ОАО «Северо–западные магистральные нефтепроводы» и ряд других компаний. Указанные бизнес– структуры стремятся войти в число ведущих европейских и мировых компаний, что накладывает на них ряд требований и обязательств, таких как внедрение и актуализация стандартов системы менеджмента качества, стандартов корпоративного управления, мотивации сотрудников и т.п. Обладая внушительными финансовыми ресурсами, эти корпорации реализовали масштабные программы перепрофилирования производства, изменения организационной структуры и системы управления предприятиями, внедрения инновационных производственных и управленческих механизмов, что в конечном счете вывело их в лидеры по многим экономическим показателям. Поэтому при составлении статистических отчетов по регионам подобные модернизированные и современные компании существенно завышают общий уровень экономического развития территорий. Региональные же холдинги продолжают функционировать в условиях низкой производительности труда.

По этой причине вопрос о разработке и внедрении систем управления изменениями очень остро стоит как перед федеральными, так и перед региональными компаниями, поскольку позволит существенно повысить уровень производительности труда.

²⁸ Агентство «Татар-информ»//URL. <http://www.tatar-inform.ru/news/2008/09/23/133746/>

Существует большое количество теорий и моделей повышения производительности труда через реализацию изменений и управление этим процессом. Рассмотрим некоторые из них.

Так, в исследовании, проведенном компанией McKinsey, были предложены следующие шаги по внедрению изменений и повышению производительности труда в России²⁹:

- введение стандартов. Очень часто существующие на предприятии регламенты не соблюдаются или соблюдаются формально. На эффективных предприятиях с высокой производственной культурой стандарты играют очень важную роль;
- анализ производственных показателей. Мировая практика свидетельствует о том, что, умело пользуясь аналитическими данными, можно повысить производительность даже без дополнительных инвестиций;
- создание процессов передачи данных. На российских предприятиях практически не осталось системы наставничества, удачно практиковавшейся во времена существования СССР. Проблемы и трудности стандартных, рутинных процессов не обсуждаются, а ведь от этого зависит и производительность сотрудников;
- устранение избыточных контрольных и дублирующих функций. По мнению исследователей, идеальна ситуация, когда сотрудники сами отвечают за качество производимой продукции. Контроль необходим, но неправильно, когда в компании сотни человек заняты выявлением нарушений;
- поощрение инициативы. В России люди привыкли, что все решения принимаются на высшем уровне управления. Делегирование традиционно дается трудом— любое решение должно пройти множество инстанций. Чтобы инициативу проявляли не только топ– менеджеры, но и рядовые сотрудники, можно задействовать самые разные рычаги: обучение, стимулирование, денежное поощрение инновационных идей и т.п.

²⁹ Солженицын Е., Швакман И. Производительность труда в России: как добиться прорыва// Harvard Business Review Россия.-2010.-№8.-С.49-56

Введение подобного плана внедрения изменений потребует от руководителей предприятий существенных усилий и времени.

Существует также еще ряд теорий управления изменениями.

Так, профессор Бернского университета Н. Том выделяет две модели изменений – революционную и эволюционную.³⁰ Для революционной модели изменений характерно радикальное переосмысление корпоративной культуры, коренная трансформация системы управления предприятием, решительное устранение всех сопротивлений на пути к конечной цели. Эволюционные изменения осуществляются постепенно, в рамках спланированного процесса организационного развития, имеющего долгосрочные цели. Цель изменений заключается в повышении производительности организации и качества труда.

Одна из первых концепций управления организационными изменениями появилась в 1967 году и связана с именем Л. Грейнера. Он разработал модель эффективного управления изменениями, которая состоит из 6 этапов.³¹

1. осознание руководством необходимости изменений;
2. анализ проблем и выбор направления осуществления изменений;
3. диагностика причин возникновения проблем на всех уровнях организационной иерархии;
4. нахождение нового решения, согласование его с лицами, ответственными за выполнение нового курса;
5. проведение экспериментальных изменений, выявление возможных отрицательных последствий;
6. реализация изменений. Включает такой необходимый элемент, как мотивация сотрудников, убеждение и стимулирование.

При этом Грейнер выделяет три способа распределения власти между уровнями организации в процессе управления изменениями: разделение полномочий, делегирование полномочий и односторонние действия руководителя. Для каждой конкретной ситуации в зависимости от факторов

³⁰ Том Н. Управление изменениями// Проблемы теории и практики управления.М.-1998.-№1.-С.68-74

³¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело.-2002.-С.533

внешней и внутренней среды, традиций и корпоративной культуры актуален свой способ распределения власти.

Другой подход к реализации программы изменений представлен в работах известного американского консультанта по вопросам организационного развития У. Бриджеса.³² Он рассматривает менеджмент переходного периода как процесс прохождения трех этапов:

- отказ от прежнего способа ведения дел и прежней самоидентификации;
- промежуточный период, когда старая система уже разрушена, а новая еще не работает с полной эффективностью. У.Бриджес называет этот этап нейтральной зоной;
- завершение фазы перехода и появление новой самоидентификации. На данном этапе планируемые изменения становятся реальностью.

В отличие от Л. Грейнера, который полагал, что все ступени изменений организация и сотрудники проходят последовательно, У. Бриджес считает, что указанные этапы могут наслаиваться друг на друга. Каждый из этих процессов начинается до того, как предыдущий полностью завершится, поэтому может возникнуть ситуация, когда организация окажется одновременно на нескольких этапах, а движение в процессе перехода больше характеризуется изменением преобладания одного из этапов над двумя другими, а не полным сдвигом от этапа к этапу.

Схожую модель организационных изменений, состоящую также из трех этапов, предложил американский психолог К. Левин. Он идентифицировал следующие этапы:

- размораживание— создание в организации атмосферы необходимости проведения изменений. На этом этапе необходимо убедить людей принять участие в процессе изменений, сгладить возможные негативные проявления и заручиться поддержкой;

³² Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений.-М.: ООО «И.Д.Вильямс».-2007.-С.169

- движение– практическое осуществление изменений, основанное на заранее составленном и утвержденном плане преобразований;
- замораживание– установление новых норм поведения. На данном этапе, в отличие от первого, происходит более жесткое взаимодействие с людьми, отказывающимися принять существующие изменения. А сотрудники, вовлеченные в этот процесс, получают, как правило, дополнительные стимулы для работы.

Одной из наиболее распространенных и популярных моделей организационных изменений является модель Дж. Коттера.³³ Эта модель является наиболее развернутой и подробно описывает шаги на пути к реализации проекта преобразований в организации. По его мнению, процесс осуществления изменений состоит из восьми этапов: внушение ощущения необходимости перемен, создание команды реформаторов, определение стратегии и перспектив, пропаганда новой концепции будущего, создание условий для участия сотрудников в преобразованиях, получение первых результатов, закрепление успехов и углубление перемен, укоренение изменений в корпоративной культуре. Первые четыре стадии необходимы, чтобы расшатать старый порядок, прежние правила и принципы. На этапах с пятого по седьмой вводятся основные новшества, реализуются те программы, ради которых и актуализировался весь процесс. На заключительном этапе изменения внедряются в корпоративную культуру и становятся нормой. По мнению автора теории, для успешной реализации изменений компания должна пройти последовательно все восемь стадий, при этом также возможно одновременное прохождение нескольких этапов. Автор предостерегает руководителей предприятий от ошибок, которые могут возникнуть на любой стадии процесса изменений, и сорвать план преобразований. Дж. Коттер выделяет такие ошибки, как неумение создать влиятельную команду реформаторов, отсутствие понимания необходимости перемен, неумение формулировать конечные цели, отсутствие должной пропаганды изменений в

³³ Коттер Дж. Впереди перемен.-М.: ЗАО «Олимп-бизнес».-2007.-С.73

коллективе, отсутствие быстрых осязаемых успехов, преждевременное празднование успехов и т.п.³⁴ Совершение любой из этих ошибок чревато серьезными последствиями, а зачастую и полным срывом проекта внедрения изменений. Однако, по мнению ученого, указанные ошибки не фатальны, и при понимании причин сопротивления назревшим реформам и четком планировании многоэтапного процесса реформирования, их последствия можно смягчить или вовсе не допустить.

При этом в процессе реализации стратегии внедрения изменений руководитель может выбрать разные стили менеджмента. И. Ансофф выделяет 3 варианта управления процессом преобразования – реактивное, активное и плановое управление. Реактивное управление подразумевает реакцию на изменения внешней среды, но, как правило, реакция запаздывает к моменту рационального начала действия. Реактивное управление практически полностью отрицает стратегические действия и предполагает решение всех вопросов при помощи оперативных мер. В отличие от реактивного управления, при активной модели менеджмента руководители первоначально анализируют имеющиеся данные, а затем выбирают оптимальную на их взгляд комбинацию мер. В случае, если это не приводит к успеху, фирма решительно переходит к стратегическим мерам. Однако эти стратегические действия, как правило, основываются только на экстраполяции данных прошлых лет, что не гарантирует принятия правильных решений в современном динамичном мире. При плановом управлении фирма применяет неэкстраполятивное прогнозирование, а использует новые методики, такие как сценарное планирование, структурное прогнозирование, комплексный анализ внешней среды и т.п. Полученные таким образом данные позволяют компании быть более гибкой, быстрее и эффективнее реагировать на изменения.

Вместе с тем, все теории и концепции дают общие определения понятию изменения и перемены. Поэтому в научной и практической литературе

³⁴ Там же.-С.24

преобразования классифицируют по направлениям или объектам, на которые направлены те или иные реформы.

Так, известные специалисты в области менеджмента выделяют четыре сферы, в которых могут осуществляться изменения.³⁵

- Цели. В связи с тем, что в современном бизнесе внешняя среда находится в постоянном динамичном состоянии, периодическая модификация целей необходима даже для самых успешных и крупных организаций.
- Структура. Изменения в системе распределения полномочий и ответственности, преобразование организационных функций отделов и департаментов – одна из наиболее распространенных и видимых форм изменений в компании.
- Персонал. Изменения в сотрудниках предполагают изменения в мотивации, оценке качества выполняемой работы, внедрении новых систем обучения и т.п.
- Технология. Изменения затрагивают процесс производства, график выполнения задач. Изменения в технологии часто влекут за собой изменения в остальных трех сферах организации.

Р. Дафт выделяет еще одно направление осуществления изменений – изменения в производимых организацией продуктах и услугах.³⁶

Принципиально иной подход представлен в работе Л. Волдачека.³⁷ Он выделяет следующие сферы, в которых предприятие может осуществлять изменения в процессе реформирования: производственная, организационная, кадровая, финансовая, маркетинговая. В своей концепции автор выделяет все существующие в компании функциональные области и предлагает в каждой проводить определенные организационные изменения.

Таким образом, в современных условиях ведения бизнеса осуществление постоянных перемен – необходимый элемент выживания и повышения

³⁵ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело.-2002.-С.530

³⁶ Дафт Р. Менеджмент.-СПб:Питер.-2009.-С.387

³⁷ Волдачек Л. Реструктуризация-вызов чешским предприятиям// Проблемы теории и практики управления.-199.-№1.-С.84-89

конкурентоспособности. Особенно важен процесс реализации организационных преобразований для региональных холдинговых компаний. Как уже было отмечено выше, большая часть подобных предприятий имеет перегруженную организационную структуру, старые технологии, а также устаревшую систему управления, не предполагающую стратегического подхода к принятию решений.

По этой причине в региональных холдингах необходимо разработать эффективную систему управления изменениями. Существует большое количество механизмов, с помощью которых возможно реализовать проект внедрения изменений в организации: реструктуризация предприятия, реорганизация, реинжиниринг бизнес-процессов, рефрейминг.

В современной литературе процесс реструктуризации – достаточно новый объект изучения. Однако в связи с актуальностью данной темы многие авторы предлагают свою трактовку указанному понятию. Так, ряд авторов под реструктуризацией понимают намеренно осуществляемый отказ от существующего положения дел с целью улучшения текущих операций.³⁸ Другие связывают данный процесс с проведением комплекса мероприятий организационного, технического и финансового характера, позволяющих предприятию восстановить свою конкурентоспособность.³⁹ А. Евсеев к реструктуризации относит любые изменения в структуре капитала, производстве или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании.⁴⁰ В наиболее общем виде понятие реструктуризации можно определить как радикальное изменение структуры хозяйственной организации – активов, собственности, финансов, управления, кадров, маркетинга.

³⁸ Кордон К., Фолмен Т., Ванденброт М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг. М. - 1999. - №3. - С. 75-82

³⁹ Страхова Л., Бутковская Г. Акционирование химических предприятий в современных условиях // Менеджмент в России и за рубежом. М. - 1999. - №1. - С. 73-92

⁴⁰ Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - №3. - С. 109-113

Существуют различные основания для классификации понятия «реструктуризация компании». Наиболее часто встречаемая типология – разделение реструктуризации на портфельную, финансовую и организационную.⁴¹

В результате портфельной реструктуризации происходят значительные изменения в составе активов или бизнесов, которые принадлежат компании. Она может быть осуществлена в следующем виде: продажа активов, выделение, ликвидация.

Финансовая реструктуризация включает многочисленные изменения в структуре капитала компании, начиная с управления потоками денежных средств, заканчивая стратегическими решениями в области ценообразования, финансирования.

Организационная реструктуризация включает в себя многочисленные изменения в организационной структуре компании, сопровождающиеся изменениями во взаимоотношениях между головным предприятием и дочерними структурами.

Реструктуризацию как механизм реализации проекта изменений компания может осуществлять в следующих случаях.

Во-первых, реструктуризация необходима в условиях кризиса. Последний глобальный финансово-экономический кризис, начавшийся в 2008 году, заставляет большинство компаний претворять в жизнь не только программы по сокращению издержек, но и реализовывать проекты коренной перестройки системы и структуры управления коммерческой деятельностью. Наиболее остро данная проблема стоит для региональных структур. Если федеральные компании могут рассчитывать на поддержку правительства, внешние заимствования, а также публичное размещение акций, то региональные холдинги, в большинстве своем, лишены такой возможности. Если в краткосрочном плане подобные компании может выручить отказ от ряда инвестиционных программ, фокусирование на повышении качества

⁴¹ Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление. М.:ЭЛВОЙС-М.-2004.-С.391

обслуживания и экономии на затратах, то в долгосрочной перспективе эти действия не дадут должного эффекта. Поэтому в сложившейся ситуации региональные компании вынуждены проводить масштабные изменения своей деятельности, и реструктуризация может стать важным механизмом реализации указанного проекта.

Во-вторых, реструктуризации могут подвергнуться благополучные, быстрорастущие компании. Их задача – ускоренное наращивание конкурентных преимуществ. В отличие от реструктуризации в период кризиса, данный процесс в спокойных условиях представляет больше времени для тщательного анализа, выбора оптимального решения и дает большую свободу для маневра.

На основе анализа научной литературы можно выделить следующие актуальные концепции, используемые при реструктуризации: создание бизнес-единиц, концепции «ключевой компетентности», «минимализма» и «совершенного предприятия».⁴²

Многие российские предприятия выбирают проведение реструктуризации путем образования стратегических бизнес-единиц. В новой экономической формации управлять предприятием из единого центра становится все труднее. По этой причине менеджмент компаний вынужден создавать дополнительные структурные единицы и децентрализовывать структуру управления.

Концепция «ключевой компетенции» основана на гипотезе, что компания должна заниматься только теми видами бизнеса, в которой у нее есть конкурентное преимущество перед всеми остальными. Это может быть уникальная технология, производственный процесс, интеллектуальная собственность, система менеджмента и т.п.

В конце XX в. в консалтинговой компании Артур Д.Литл была разработана еще одна концепция – минимализма. Ее основная идея состоит в том, что компания должна освободить производственный процесс от ненужных затрат, потерь времени, узких мест, брака. Инструментарий данной концепции

⁴² Аистова М. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. - М.: Альпина Пабlishер. - 2002. - С. 132

представлен матрицей, которая позволяет оценить все внутрипроизводственные параметры и принять необходимые решения.

Концепция же «совершенного предприятия» предполагает, что не стратегия, а организационная культура, отношения с потребителями, персоналом должны быть главным объектом внимания руководства. Это наиболее социально направленная концепция проведения реструктуризации, не пользующаяся пока в России успехом.

Интересной и актуальной является новая концепция рефрейминга организации Л. Болмэн и Т. Дил.⁴³ Они вводят в литературу новое понятие «фрейм»—логически связанный комплекс идей, допущений, присущих организациям и позволяющий более отчетливо понимать что происходит на предприятии. Авторы выделяют четыре основных фрейма:

1. Структурный фрейм. Структурный метод имеет два главных источника. Во-первых, работа промышленных аналитиков, стремившихся спроектировать структуру организации и рабочего времени человека для достижения наибольшей эффективности. Известные представители данного направления— Ф. Тэйлор, обосновавший необходимость хронометража рабочего времени, А. Файоль, выделявший 14 принципов научной организации труда, и прочие. Во-вторых, это работы М. Вебера, в которых автор предлагал в качестве идеальной структуры организации «монократическую бюрократию». Обобщая существующие подходы к структурному фрейму, можно сказать, что его сторонники исходят из прямой зависимости структуры организации, рациональности использования функций подразделений, отделов и конкретных людей с эффективностью функционирования организации.
2. Фрейм человеческих ресурсов. Сторонники данного подхода утверждают, что результативность предприятия зависит в первую очередь от сотрудников, от создания чувства причастности к успеху, должной

⁴³ Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство/Л. Болмэн, Т.Дил; Пер.с англ.-Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге,2005.-С.47

мотивации и стимулирования осуществления преобразований и качественной работы. Подобный подход нашел свое отражение в работах известных экономистов и психологов– А. Маслоу, Д. Макгрегора, А. МакКлеланда, К. Арджириса и пр.

3. Политический фрейм. Он рассматривает организации как политические арены, на которых переплетаются индивидуальные и групповые интересы. Эффективность реализуемых изменений и достижение поставленных целей во многом зависят от того, насколько найдены компромиссы между властными элитами и насколько продуктивно решены вопросы с распределением власти и влияния.
4. Символический фрейм. Рассматривает организацию как совокупность элементов организационной культуры– видения, ценностей, взглядов, корпоративного духа. Авторы концепции считают, что изменения только тогда будут эффективны и окончательны, когда они укоренены в символическом фрейме.

Таким образом, по мнению авторов данной теории, все процессы, происходящие в организации, можно проанализировать с помощью указанных фреймов. Концепция рефрейминга заключается в том, что только тогда изменения будут комплексными, законченными и эффективными, когда преобразования пройдут и укрепятся в каждом из четырех фреймов. На разных этапах реализации перемен ключевую роль могут играть различные фреймы, но они должны затронуть все указанные сферы.

В проведенном исследовании автором выявлены факторы, влияющие на процесс управления изменениями, вытекающие из признаков региональной холдинговой компании и определяющие ее специфику.

Во–первых, сама структура региональной холдинговой компании, состоящей из головного офиса, дочерних предприятий и различных филиалов, позволяет реализовать пробные проекты по внедрению преобразований в отдельно взятом обособленном подразделении. Это дает возможность провести

предварительную проверку разработанной программы, выявить недостатки и ошибки, не затрагивая деятельность всей компании в целом.

Во-вторых, ограниченная регионом территория осуществления программы организационного развития позволяет яснее формулировать цели, конструктивнее подходить к решению возникающих проблем, детальнее анализировать получаемые сведения и принимать более оперативные решения. В региональных холдингах расстояние между руководителем и исполнителем гораздо меньше, и, следовательно, процесс убеждения, стимулирования и побуждения сотрудников к активности в период изменений может быть более эффективным. В подобной ситуации важен непосредственный пример руководителя как человека активного, готового к переменам и открытого к диалогу.

В-третьих, специфика налогового законодательства Российской Федерации не предусматривает возможности ведения консолидированной финансовой и налоговой отчетности для группы компаний с целью избежания двойного налогообложения. По этой причине данные бухгалтерского и управленческого учета в холдинговых компаниях существенно отличаются друг от друга, что требует дополнительного вмешательства юристов и специалистов по хозяйственному и налоговому праву при внедрении преобразований.

В-четвертых, региональные холдинги, как правило, пользуются поддержкой местных властей. Поэтому все юридические и технические процедуры согласований, возникающие в результате реструктуризации предприятий, реорганизации форм ведения бизнеса, выделения бизнес-единиц, могут быть решены оперативно и без существенных материальных затрат.

В-пятых, несмотря на то что механизмы управления изменениями внедряются для повышения эффективности деятельности компании, в переходный период она, как правило, падает, что приводит к краткосрочному снижению конкурентоспособности и, как следствие, падению выручки и прибыли. В регионе местные холдинги могут избежать подобной ситуации за

счет поддержки местных властей, протекционистской политики, а также представления ряда предпочтений различного характера.

В–шестых, региональные холдинговые компании в своей деятельности не могут подчиняться единственному принципу максимизации прибыли в связи с их высокой степенью воздействия на ключевые отрасли экономики региона. По этой причине при формировании системы управления изменениями на корпоративном уровне руководство холдингов должно учитывать общественно значимые, социально–экономические, политические и культурные стратегические ориентиры развития территории.

В настоящее время кризисные явления экономики поставили менеджмент региональных холдинговых компаний перед необходимостью проведения масштабных организационных изменений. Между тем эффективность и успешность, с которой данные программы будут претворены в жизнь, определяют круг компаний, способных не только выйти из кризиса, но и значительно укрепить свое конкурентное положение. По этой причине формирование системы управления изменениями в региональных холдинговых компаниях становится наиболее актуальной темой исследований, выводы и рекомендации которых имеют существенное прикладное значение.

1.3 Анализ региональных стратегий холдинговых компаний

По мнению некоторых авторов, рассматривая функционирование бизнес–структур в регионах следует различать два разных вопроса: региональные проекции инвестиционных стратегий и собственно региональные стратегии.⁴⁴ Региональные проекции инвестиционных стратегий–это региональные последствия принимаемых в компаниях решений о приобретении тех или иных активов без анализа причин выхода в конкретный регион.

⁴⁴ Кузнецова О. и др. Инвестиционные стратегии крупного бизнеса и экономика регионов. –М.:Книжный дом «ЛИБРОКОМ». –2009. –С.295

Региональная же стратегия—непосредственное принятие компанией решения о том, в каком регионе начинать или продолжать развивать свою деятельность. В начале XXI в. роль региональных стратегий значительно возросла.

В экономической литературе принято выделять два типа региональных стратегий:

- диверсификация деятельности крупных компаний и бизнес-групп;
- расширение масштабов деятельности крупных компаний, не связанное с диверсификацией.

Диверсификация—расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, конкурентной позиции⁴⁵. В своей книге Д. Аакер дает еще более лаконичное определение диверсификации—стратегия выхода на товарный рынок, отличный от текущих товарных рынков фирмы⁴⁶.

Диверсификация может быть связанной, когда компания инвестирует деньги в смежные отрасли, и несвязанной, когда фирма вкладывает капитал в любые прибыльные отрасли. У каждого вида диверсификации существуют собственные инструменты достижения успеха. В случае связанной диверсификации—это эффект синергии, достигаемый через создание ключевых компетенций, а при несвязанной диверсификации—устойчивость, которую компания получает за счет присутствия в различных отраслях.

Разработка стратегии диверсифицированной компании включает в себя четыре элемента.

- Выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль. Главное при расширении сферы деятельности — правильно выбрать новую отрасль и методику ее освоения. Диверсификация может быть узкой—в рамках одной отрасли, и широкой, многоотраслевой. Формы вхождения в новую отрасль

⁴⁵ Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. - Современный экономический словарь. - Инфра-М. - 2006г

⁴⁶ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. - Питер. - 2007. - С.382

различны: создание новой компании или совместного предприятия, слияние с компанией из интересующей отрасли или приобретение предприятия, испытывающего финансовые трудности, с последующим проведением антикризисных мероприятий.

- Повышение производительности в новой отрасли. Завоевав позицию на рынке, необходимо создать долгосрочные конкурентные преимущества и добиться стабильной прибыльности в новых отраслях. Для этого материнская компания обеспечивает свои подразделения финансовыми ресурсами, кадрами и технологиями, предоставляет управленческие ноу-хау и новые методы снижения издержек.
- Превращение стратегического соответствия и других плюсов диверсификации в конкурентное преимущество.
- Определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения. Разные подразделения диверсифицированной компании требуют разного финансирования. Корпоративный менеджмент должен определить приоритетные направления инвестирования, перераспределить финансовые ресурсы из неприбыльных отраслей в более привлекательные, закрыть компании с хронически низкой производительностью или работающие в отраслях, утративших привлекательность. Закрытие убыточных и работающих в непривлекательных отраслях компаний высвобождает средства для реинвестирования в более перспективные компании или приобретения привлекательных предприятий.

Пока компания получает прибыль за счет роста в уже освоенной отрасли, необходимости в диверсификации нет. Однако по мере замедления роста диверсификация становится привлекательным средством улучшения перспектив компании. Диверсификация возможна и в том случае, если у компании есть технологические разработки, ключевые компетенции или ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях.

А. Томпсон и А. Стрикленд выделяют следующие предпосылки для начала стратегии диверсификации⁴⁷:

- возможности развития текущего бизнеса сужаются;
- диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской ценности товаров компании или упрочнения ее конкурентного положения;
- есть возможность перенести имеющиеся компетенции в другие отрасли;
- диверсификация позволит снизить издержки производства.

Диверсификация оправдана лишь в том случае, если повышает благосостояние акционеров. Для роста курса акций компании недостаточно просто распределить риски по нескольким отраслям. Владельцы акций и сами могут снизить степень риска, вложив средства в компании разных отраслей или во взаимные фонды. Таким образом, диверсификация выгодна акционерам только в том случае, если диверсифицированные производства работают под корпоративным зонтиком лучше, чем каждое в отдельности.

При разработке стратегии диверсификации М. Портер предлагает использовать 3 критерия ее целесообразности⁴⁸:

1. Критерий привлекательности отрасли. Отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, т.е. обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал. Привлекательность отрасли определяется наличием в ней благоприятной конкурентной и рыночной среды, создающей основу долгосрочной прибыльности.
2. Критерий затрат на вхождение в отрасль. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней. Чем привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры. Для компаний–новичков входные барьеры практически всегда высоки. Низкие барьеры стимулируют большой приток новых компаний, что ведет к снижению потенциальной

⁴⁷ Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.-М.:Вильямс.-2007.-С.291

⁴⁸ Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.- М.: Альпина бизнес букс.-2005.-С.216

прибыльности.

3. Критерий дополнительных преимуществ. Диверсификация в новые направления должна повысить эффективность существующих и новых подразделений компании.

Как уже было сказано выше, выделяют две разновидности стратегии диверсификации – родственная и неродственная диверсификация.

При родственной или связанной диверсификации компания выбирает направление расширения в отрасли, в которой существует конкурентно значимое совпадение видов деятельности. Данная стратегия выгодна в том случае, если между цепочками ценности компаний существуют стратегические соответствия. Стратегическое соответствие – совпадение звеньев цепочки ценности компаний, позволяющее делиться технологическими ноу-хау и возможностями, использовать родственные виды деятельности для снижения издержек производства, использовать бренды на взаимовыгодной основе⁴⁹.

Стратегические соответствия можно выделить в следующих звеньях цепочки ценности:

- Цепочка поставок. Предприятия со стратегическим соответствием цепочек поставок могут повысить свою эффективность за счет обмена опытом в организации снабжения, совместного давления на поставщиков для снижения цен, заключения разного рода союзов с общими партнерами по цепочке, совместных закупок больших объемов сырья или комплектующих со скидкой.
- Производство. Межфирменное стратегическое соответствие в производственных процессах — уникальный источник конкурентного преимущества в ситуациях, когда есть возможность распространения на другие предприятия опыта высококачественного производства и снижения производственных издержек, налаженной системы поставок "точно в срок", подготовки и стимулирования работников.

⁴⁹ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер.с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс.-2005.-С. 144

- НИОКР и технологии. Диверсификация, при которой компании совместно используют технологии и ноу–хау, создает ценные конкурентные преимущества– сокращение издержек на НИОКР, ускорение выведения на рынок новых товаров, использование новых технологических достижений одного предприятия для увеличения продаж всех подразделений.
- Маркетинг и продажи. Компании с совпадающими каналами распространения достигают значительного снижения издержек за счет использования общей системы распространения и одних и тех же оптовых и розничных дистрибьюторов. Дополнительные преимущества обеспечивает также использование сходных маркетинговых стратегий компаний– в этом случае происходит обмен опытом торговли, товароведения, рекламы и дифференциации товаров.
- Менеджмент и административная деятельность. Зачастую разным видам деятельности требуются сходные управленческие навыки, опыт и ноу–хау, что позволяет переносить их из одной отрасли в другую. Кроме того, предприятия разных отраслей могут иногда пользоваться одним и тем же административным ресурсом. Например, если поставщик электроэнергии начинает заниматься поставкой газа, воды, кабельного телевидения, продажей и ремонтом бытовых приборов, то в новых отраслях он может использовать свои базы данных и центры обслуживания клиентов, представительства и инфраструктуру предоставления услуг.

Связанная диверсификация ведет к сокращению издержек за счет консолидации одного или нескольких звеньев цепочки ценности разных предприятий, создавая эффект межфирменной кооперации. Эффект кооперации — одно из главных достоинств родственной диверсификации. Он возникает в ситуации, когда операции нескольких звеньев цепочки ценности нескольких предприятий выгоднее осуществлять централизованно, нежели по отдельности. Совместное использование технологий, проведение исследований и разработок, использование производственных мощностей, каналов сбыта и дилерских сетей, брендов и административного ресурса — любая совместная деятельность в рамках

корпорации ведет к снижению общих издержек. Чем выше экономия на масштабе при межфирменном взаимодействии, тем лучше условия для создания конкурентного преимущества по издержкам.

Связанная диверсификация именно потому так привлекательна, что позволяет превратить элементы стратегического соответствия цепочек ценности в конкурентное преимущество.

Диверсифицироваться в отрасли стратегического соответствия недостаточно, надо еще суметь воспользоваться всеми преимуществами совпадения цепочек ценности. Для этого совпадающие звенья цепочек следует объединить в одно функциональное подразделение — только при этом условии можно добиться снижения издержек⁵⁰. Однако слияние функций также подразумевает издержки на реорганизацию, поэтому менеджменту следует подумать, обеспечивает ли централизация такие преимущества, ради которых стоит жертвовать автономией предприятий. Аналогичным образом, если стратегическое соответствие наблюдается в навыках либо технологиях, менеджеры должны найти эффективный способ обмена этими навыками и технологиями, позволяющий избежать перевода опытных специалистов на другие предприятия, поскольку такая практика может лишить производства их важнейшего кадрового потенциала.

Несмотря на преимущества родственной диверсификации, многие компании избирают путь неродственной или несвязанной диверсификации, вкладывая капитал в любую отрасль, которая представляется им прибыльной. В этом случае не требуется подбирать предприятия со стратегическими соответствиями. Достаточно, чтобы избранная отрасль соответствовала критериям привлекательности и затрат на вхождение, а третий критерий – дополнительные преимущества – играет в данном случае второстепенную роль⁵¹.

Любая компания с хорошими перспективами прибыльности, которую можно выгодно приобрести, представляет собой новое направление расширения. При этом

⁵⁰ Аистова М. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. М.: Альпина Паблишер.-2002.-С.197

⁵¹ Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.-М.:Вильямс.-2007.-С.294

много сил и времени уходит на поиск и оценку будущих приобретений, которые должны отвечать следующим требованиям:

- соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций;
- отсутствие необходимости вложения значительных средств в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда, оборотные средства;
- принадлежность компании к отрасли со значительным потенциалом роста;
- широкий масштаб деятельности компании и, как следствие, возможность существенно увеличить общую производительность компании–покупателя;
- отсутствие неурегулированных споров с профсоюзами и претензий к безопасности продукции и экологической безопасности производства;
- устойчивость отрасли к экономическим спадам, повышение процентных ставок, изменения в государственной политике⁵².

Компании, избравшие стратегию неродственной диверсификации, чаще всего выбирают приобретение предприятий, а не создание дочернего с нуля, потому что расширение за счет поглощения обеспечивает рост стоимости акций материнской компании. Стратегия не требует пересмотра до тех пор, пока диверсификация поддерживает стабильный рост прибыли компании, а приобретенные предприятия эффективно работают.

Диверсификация в неродственные отрасли имеет ряд преимуществ⁵³.

Во–первых, предпринимательский риск распределяется по различным отраслям, т.е. компания инвестирует средства в не связанные между собой отрасли с различными технологиями, условиями конкуренции, особенностями рынков, клиентской базой. Это намного безопаснее, чем консолидация инвестиций в одной отрасли при родственной диверсификации.

Во–вторых, максимально эффективное использование финансовых ресурсов компании обеспечивается их распределением по любым отраслям, перспективным

⁵² Рид С. Искусство слияний и поглощений.-М.: Вильямс.-2004.-С.422

⁵³ Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента.-СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.-2006.-С.167

с точки зрения получения прибыли (по сравнению с ограниченным числом отраслей при родственной диверсификации). На практике это означает, что средства, изъятые из предприятий в отраслях с низкими темпами роста и сомнительными перспективами прибыли, направляются на приобретение и укрепление компаний в более успешных отраслях.

В-третьих, прибыльность компании стабильнее, поскольку спад в одной отрасли в какой-то мере компенсируется подъемом в других — в идеале циклы развития отраслей, в которых работает компания, находятся в противофазе.

В-четвертых, чем успешнее менеджмент компании приобретает новые предприятия с существенным потенциалом по выгодным ценам, тем быстрее растет благосостояние акционеров.

Однако некоторые авторы провели ряд исследований стратегии диверсификации, результаты которых не подтверждают вышеуказанные преимущества. Используя большую выборку по слияниям за период 1986–1991 гг., в ходе проведения исследования было выявлено, что диверсификация приводила к потере стоимости компаний в среднем на 13–15%⁵⁴. Это исследование оценивало предполагаемую стоимость подразделений диверсифицированной компании, как если бы они были отдельными предприятиями. Такой результат – потеря стоимости компании – был подкреплён тем фактом, что диверсифицированные сегменты демонстрировали меньшую операционную доходность, чем отдельные предприятия. Эти результаты также показали, что диверсифицированные компании осуществляли избыточное инвестирование в диверсифицированные сегменты.

В общем виде можно выделить следующие недостатки стратегии неродственной диверсификации⁵⁵.

- Чем крупнее производственный конгломерат, тем труднее топ-менеджменту принимать адекватные решения и находить правильную стратегию для целого ряда совершенно несхожих компаний в разных отраслях и конкурентных

⁵⁴ Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. - М.: Альпина Бизнес Букс. - 2010. - С.174

⁵⁵ Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. - М.: Вильямс. - 2007. - С.301

условиях. Чем больше у компании подразделений и чем они разнороднее, тем сложнее координировать их деятельность и своевременно выявлять проблемы, адекватно оценивать состояние каждой отрасли и конкурентной ситуации, судить о качестве и перспективности бизнес-стратегий, создаваемых менеджерами соответствующих подразделений.

- Неродственная диверсификация не обеспечивает дополнительных конкурентных преимуществ каждому отдельному предприятию, а только укрепляет финансовое положение богатой материнской компании. Каждое подразделение самостоятельно создает свои конкурентные преимущества, неродственная диверсификация не обеспечивает базы для снижения издержек, обмена технологиями и навыками.
- Теоретически считается, что неродственная диверсификация обеспечивает более внушительный поток прибыли, поскольку работает во многих отраслях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Однако на практике добиться работы разных отраслей в противофазе практически невозможно. Подавляющее большинство компаний приблизительно одинаково реагируют на экономические подъемы и спады, и лишь незначительная часть привлекательных для корпорации отраслей характеризуется компенсирующими циклами.

Несмотря на все эти недостатки, стратегия диверсификации остается привлекательной как для многих крупных корпораций, так и средних компаний. Для проведения удачного проекта по диверсификации бизнеса, по мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, очень важно определить ее масштабы, другими словами, количество не связанных между собою компаний, входящих в корпоративный бизнес-портфель⁵⁶. В связи с этим менеджмент должен четко представлять, сколькими подразделениями он сможет эффективно управлять. Необходимо установить минимальный и максимальный уровень диверсификации. Первый определяется необходимыми показателями прибыльности и роста, второй

⁵⁶ Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.-М.:Вильямс.-2007.-С.304

— возможностями эффективного управления. Оптимальный уровень диверсификации находится где-то между двумя этими точками.

Вторым способом осуществления региональной стратегии является расширение производства в рамках существующей специализации компании. Несмотря на тот факт, что данный вид региональных стратегий был особенно популярен в середине 90-х гг., в настоящее время он также сохраняет свою значимость. Это связано с некоторыми процессами, происходящими в экономике страны на региональных уровнях.

Во-первых, продолжается скупка и перераспределение привлекательных активов. Одной из причин подобной тенденции является тот факт, что крупные компании избавляются от малоэффективных и ненужных активов путем продажи их другим бизнес-группам. Таким образом, подобное перераспределение формирует бизнес-структуры с определенными профильными активами.

Во-вторых, происходит модернизация производства бизнес-групп и строительство новых отраслей. Это стало возможным благодаря накоплению региональными холдинговыми компаниями определенных финансовых ресурсов, а также в связи с существенной изношенностью основных фондов.

В-третьих, развитие полноценной системы сбыта в бизнес-структурах. Таким образом, компании начали вкладывать средства в совершенствование собственной структуры и тем самым повышать эффективность.

В-четвертых, появлением профессиональных, узкоспециализированных компаний. Особенно ясно подобный процесс прослеживается в регионах. Компании, проработав долгое время в одной отрасли или сфере, видят в этом свое главное конкурентное преимущество и не стремятся выходить на новые рынки сбыта, где авторитет еще не завоеван.

Таким образом, региональные стратегии холдинговых компаний имеют различные формы и способы их осуществления. Выбор конкретной стратегии зависит от множества факторов: региона, в котором планирует

функционировать компания, экономической ситуации, отрасли, уровня квалификации и т.п.

Глава 2. Управление изменениями в холдинговой компании в стратегии социально–экономического развития региона

2.1 Управление изменениями в процессе взаимодействия администрации и общественных структур региона с менеджментом холдинговых компаний

Эффективность функционирования компаний зависит не только от деятельности топ–менеджеров, конкурентных преимуществ, условий внешней и внутренней среды, но и степени вовлеченности организаций в социальную, экономическую, культурную и политическую жизнь региона, уровня взаимодействия руководителей с властной элитой. Существенной особенностью формирования холдинговых компаний в российских регионах является тот факт, что многие современные холдинги образовались в результате приватизации государственных предприятий, созданных в годы административно–плановой экономики. Это привело к монополизации рынка, особенно в сфере энергетики, нефте– и газоснабжения, телекоммуникаций. Такие вновь созданные холдинги, как правило, имеют доминирующее положение на рынке, развитую филиальную сеть и в большей степени контролируют определенную сферу в регионе. Структуры владения (формы собственности) в каждом регионе различны: от существенного контроля над предприятиями частных инвесторов, крупных финансово–промышленных групп до полного участия в акционерном капитале региональных или муниципальных властей. Независимо от структуры собственности холдинговых компаний занимаемое ими доминирующее положение в ряде отраслей конкретного региона определяет специфику их функционирования и взаимодействия с региональными властными элитами. Менеджмент таких компаний не может руководствоваться только одной целью максимизации прибыли, так как необходимо встраивать бизнес–модель в стратегию социально–экономического развития региона. Как правило, подобные компании получают от региональных властей определенные обременения в

виде социально значимых проектов. Взамен местная элита предоставляет бизнесу какие-либо преференции налогового, административного или организационного характера. Такое взаимодействие бизнеса и власти принято называть частно-государственным партнерством.⁵⁷ Несмотря на тот факт, что в подобном взаимодействии участвует 2 стороны, выгоды от партнерства получают уже 3 субъекта: бизнес, власть и население региона.

Так, на основании эмпирических исследований социальной политики российских предприятий и корпораций в ряде регионов России Н. Лапина полагает, что реализовать подобную модель возможно лишь при выполнении ряда условий.⁵⁸

- роль главы региона как арбитра между различными группами влияния;
- обмен ресурсами, т.е. ситуация, когда бизнес получает ряд преференций, а власть рассчитывает на финансовую поддержку предпринимателей;
- отказ бизнеса от борьбы за власть;
- реальная заинтересованность первых лиц региона в реализуемых проектах.

По мнению Сергея Туркина, основателя агентства «Социальные инвестиции» и консультанта по вопросам корпоративной социальной ответственности, можно выделить следующие признаки частно-государственного партнерства:⁵⁹

- долгосрочные стратегические отношения;
- взаимные интересы и общее видение успеха;
- совместное управление указанным проектом;
- взаимный и равный обмен полученной информацией.

⁵⁷ Нешадин А. Бизнес и общество. Выгодное партнерство.-М.:Вершина.-2006.-С.36

Перегудов С., Семенов И. Корпоративное гражданство. Концепции, мировая практика и российские реалии.-М.:Прогресс-Традиция.-2008.-С.56

⁵⁸ Социальная политика бизнеса в российских регионах: Сб. научных трудов/отв.ред. Н. Лапина. РАН. ИНИОН. Центр науч.-информ. исслед. глобал. и регион. пробл. Отд. глобал. пробл. – М.- 2005.-С.92-94

⁵⁹ Туркин С. Как выгодно быть добрым: сделайте свой бизнес социально ответственным – М.: Альпина Бизнес Букс.-2007.-С.247

Во времена существования СССР весь груз социальной ответственности лежал на предприятиях: они осуществляли общественно значимые проекты в регионах, в которых непосредственно функционировали. С переходом к рыночной экономике указанные обязанности были переданы на уровень муниципальных и региональных властей, и большая часть социальных программ практически прекратила свою реализацию. В начале XXI века с ростом доходов бюджета и благосостояния населения вопрос о роли бизнеса в реализации общественно значимых проектов снова обрел свою актуальность.

В своем исследовании, проведенном в 2006 году, ВЦИОМ провел анализ мнений россиян о необходимости участия бизнеса в реализации социальных программ.⁶⁰ Результаты представлены на рисунке 2.

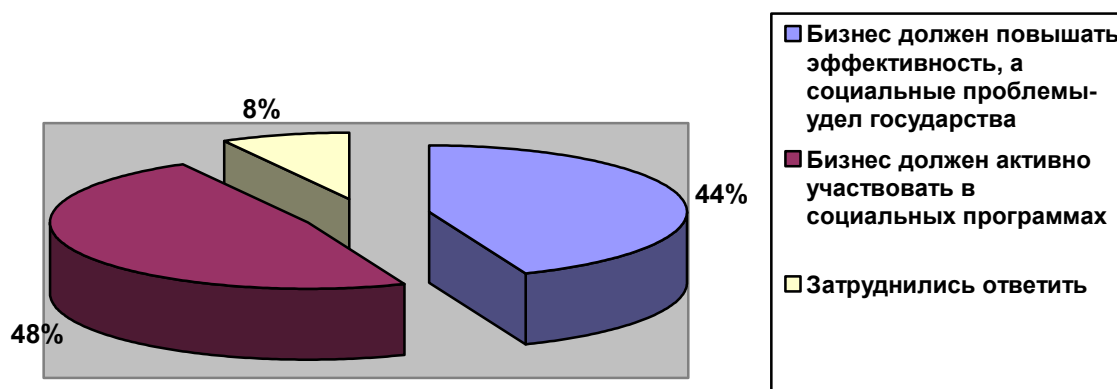


Рис.2. Мнения россиян о целесообразности участия бизнеса в социальных программах

Как видно из результатов, почти половина опрошенных респондентов ждет от бизнеса активного участия в социальных проектах. Представляется, что подобные результаты свидетельствуют не о реакционном мировосприятии, а о понимании того, что средний и крупный бизнес должен иметь обязательства по развитию занимаемых территорий.

⁶⁰ Всероссийский центр изучения общественного мнения. URL. http://wciom.ru/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/3417.html?no_cache=1&cHash=09fd3b6ea7

В то же время необходимо различать реальные проекты по реализации программ частно–государственного партнерства и мнимые социальные программы. Зачастую бизнес–структуры стремятся представить социальными проектами, которые они реализуют в соответствии со своими прямыми обязанностями. По этой причине представляется целесообразным проверять указанные проекты по следующим критериям.

Во–первых, отказ от реализации указанного проекта прямо не отразится на функционировании предприятия в части замедления его развития и последующей остановке. Во–вторых, властные элиты не выступают в роли инвестора данного конкретного предприятия, а реализуют совместный проект, отвечающий определению частно–государственного партнерства. И в–третьих, все предприятия имеют возможность равного доступа к процессу отбора бизнес–структур для реализации проектов. Последний критерий является наиболее важным, поскольку привлечение компании в частно–государственное партнерство может быть скрытым элементом коррупционных связей и, как следствие, подорвать авторитет подобных программ и нарушить систему конкурентных сил в регионе.

В настоящее время в бюджеты субъектов РФ направляются лишь часть от налога на прибыль организации, налоги на имущество и транспорт, что не покрывает всех финансовых потребностей региона. По этой причине возможность реализации крупных инфраструктурных, социальных проектов без привлечения бизнес–структур практически сведена к нулю. Бизнес с каждым годом все активнее принимает участие в частно–государственном партнерстве и перестает видеть в нем лишь обременения и упущенную выгоду.

При этом следует отметить, что в России не существует прямой зависимости между уровнем дохода компании и степенью ее вовлеченности в социальные проекты. Существуют примеры, когда достаточно средние по уровню рентабельности и доходности компании и даже представители малого бизнеса активно занимаются социальными программами, охотно участвуют в механизмах частно–государственного партнерства, а крупные корпорации,

«акулы бизнеса» скорее сохраняют внешние ритуалы патернализма, но не думают о масштабных общественных проектах. По этой причине крайне интересным становится изучение мотивов и побуждений представителей бизнес-среды к реализации проектов частно-государственного партнерства.

Так, компания Boston College провела исследование, задав руководителям компаний вопрос: «Какие выгоды получает компания от ведения бизнеса в конкретном регионе?».⁶¹ Результаты исследования представлены на рисунке 3.

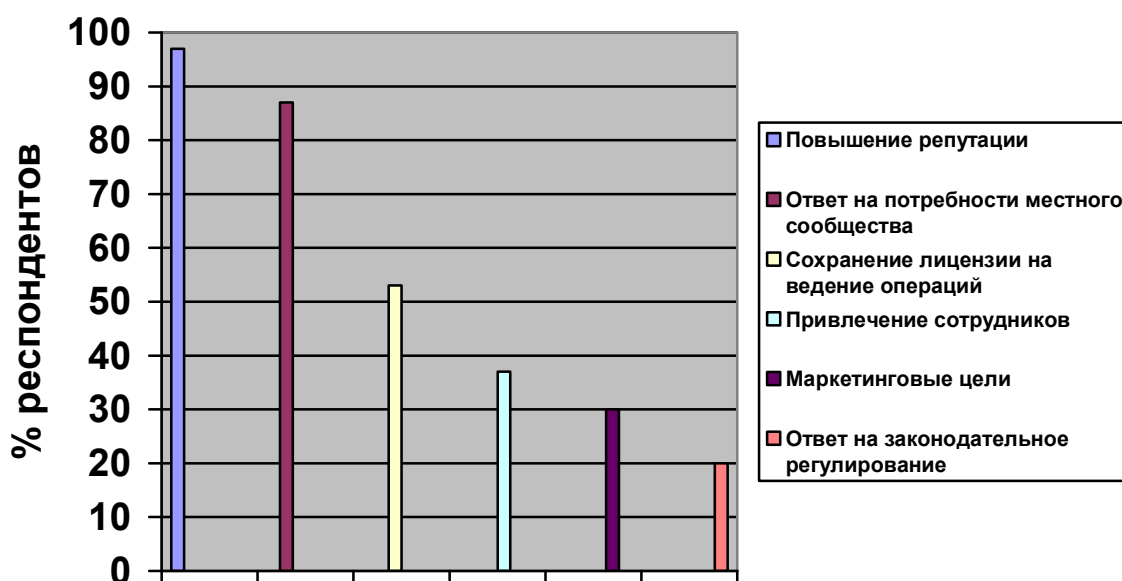


Рис.3. Выгоды от работы на региональном уровне

Таким образом, если раньше участие компаний в частно-государственном партнерстве обуславливалось лишь мерами административного воздействия, то в настоящее время руководители предприятий осознают преимущества от реализации совместных социальных и инфраструктурных проектов.

Н. Лапина, специалист в области изучения социальной политики бизнеса, провела анонимное анкетирование руководителей российских крупных

⁶¹ Туркин С. Как выгодно быть добрым: сделайте свой бизнес социально ответственным – М.: Альпина Бизнес Букс.-2007.-С.153

предприятий и в качестве результата выделила несколько иные причины, побуждающие компании участвовать в социальных программах. Так, были описаны следующие виды мотивации:⁶²

- альтруистическая мотивация и локальный патриотизм, т.е. стремление к обустройству района, где проживают руководители или находится головное предприятие;
- мотивация защиты собственного бизнеса. Очень часто вступление в частно–государственные партнерства является своего рода страховкой и компромиссом между общественным мнением и финансовыми результатами;
- мотивация, связанная с продвижением бизнеса. Она ориентирована на решение задач, связанных с долгосрочным развитием компании, повышением узнаваемости бренда, а также с укоренением в сознании общественности социальной направленности предприятия;
- мотивация достижения политического статуса, когда бизнес рассматривает социальную политику как средство выхода на новый, высокий политический уровень, установление необходимого доверительного формата взаимоотношений с политической элитой или как средство самостоятельного продвижения во власть.

Однако последний вид мотивации, по мнению авторов монографии, является наиболее опасным и неэффективным. Как показывает опыт участия бизнеса в социальных проектах в России, наибольший эффект от подобной координации достигается в том случае, когда представители бизнеса лишены политических амбиций. Безусловно, в России есть регионы, где политическое влияние глав стратегически значимых предприятий выше, чем у представителей администрации. В Республике Татарстан подобными примерами могут служить города Нижнекамск и Набережные Челны, где сильны позиции руководителей ОАО «Нижнекамскнефтехим» и ОАО «КамАЗ»

⁶² Социальная политика бизнеса в российских регионах: Сб. научных трудов/отв.ред. Н. Лапина. РАН. ИНИОН. Центр науч.-информ. исслед. глобал. и регион. пробл. Отд. глобал. пробл. – М.-2005.-С.109

соответственно. Однако в регионах, где наблюдается определенный баланс между политическими и бизнес-элитами, стремление последних занять лидирующие позиции во властных структурах и самостоятельно определять стратегию развития региона приводит к усилению политической напряженности, открытой и острой борьбе между указанными субъектами и, как результат, отсутствие эффективности при реализации проектов частно-государственного партнерства.

Основным принципом функционирования любой современной компании является получение максимальной прибыли, удовлетворяющей запросы акционеров. Очевидно, что холдинговая компания, занимаясь бизнесом в масштабах региона, не может обеспечить во всех районах и муниципальных образованиях одинаковый уровень доходности. Существуют отдаленные районы, рентабельность деятельности в которых либо ниже принятого в компании уровня, либо равна нулю, либо убыточна. Поэтому у компании в рыночных условиях возникает несколько возможностей для решения проблемы – увеличение цен на свои услуги или сворачивание деятельности в данном регионе. Рост цен не всегда возможен, так как уровень жизни населения района может быть низким, а приостановление деятельности совсем оставит жителей конкретного района без необходимых товаров и услуг. В подобных ситуациях схема частно-государственного партнерства является единственно возможным способом решения проблемы. Региональная власть в результате достижения соглашения с компаниями удовлетворяет потребности населения в связи, тепло-, энергоснабжении, поставки ГСМ, прочих услугах в отдаленных, малопривлекательных для бизнеса регионах, а также решает совместно с холдингами вопросы создания рабочих мест. Таким образом, не неся существенных финансовых потерь, властная элита выполняет возложенные на нее социальные функции.

В свою очередь население подобных районов получает необходимые блага по адекватным ценам и имеет возможность отказаться от миграции в

поисках работы. Это создает благоприятную социально–экономическую и политическую обстановку в регионе, что, безусловно, удовлетворяет и власть, и население, и бизнес. Основной задачей менеджмента компании в данной ситуации является акцентирование внимания населения на роли регионального холдинга в решении хозяйственных проблем территории.

Бизнес от вышеназванного партнерства также получает со стороны местных властей определенные выгоды. Можно выделить следующие основные виды преференций, оказываемые региональными властями бизнес– структурам.

1. Преференции налогового характера. Такие действия оправданы, если предприятия реализуют масштабные социальные программы, влияющие на жизнедеятельность целого региона. В настоящее время многие компании поддерживают развитие молодежного спорта в конкретном регионе, оказывают помощь спортивным командам, клубам, организуют различные творческие и спортивные мероприятия. В таких случаях региональная власть может пойти на снижение ставок земельного налога, налога на имущество, регионального компонента налога на прибыль и т.п. Таким образом, снижая налоговое бремя организаций, власть частично компенсирует выпадающие доходы бизнеса.
2. Преференции административного характера. Социально ориентированным компаниям региона власть может предоставить ряд послаблений административного плана. Это может быть выражено в ускоренном характере согласования различного рода документации, предоставлении более выгодных условий аренды земли или имущества субъекта федерации или муниципального образования, создание режима наибольшего благоприятствования во взаимодействии с контрольными органами власти и ряд других преференций. Так, к примеру, компания, реализующая нефтепродукты в отдаленном районе, может получить выгодное место для строительства АЗС в региональном центре. Это позволяет компании, во– первых, снижать затраты за счет отказа от привлечения юридических и

консалтинговых организаций и, во-вторых, экономить время и акцентировать основное внимание не на рутинной бумажной работе, а непосредственно на производственной деятельности. При этом необходимо соблюдать оптимальный баланс и принцип рациональности в предоставлении подобного рода послаблений, чтобы не ставить под угрозу конкурентоспособность других предприятий региона. Однако, также необходимо поощрять крупные региональные холдинговые компании, реализующие крупные социально значимые инфраструктурные и инвестиционные проекты.

3. Преференции организационного характера. Для компаний, осуществляющих деятельность в малопривлекательных районах региона, с целью компенсации выпадающих доходов могут быть предоставлены особые возможности в районах с высокой операционной рентабельностью. Это может быть выражено в предоставлении дополнительных площадей для реализации продукции и оказания услуг, привлечении компаний для участия в конкурсах по реализации государственных и муниципальных заказов, привлечении менеджмента компаний к участию в различного рода встречах, конференциях как на региональном, так и на федеральном уровне. Так, например, ряд телекоммуникационных компаний, осуществляющих проекты по подключению школ к сети Интернет, переходу на цифровые системы связи, получают преимущественное право на последующее их обслуживание.

4. Преференции репутационного характера. Постоянное упоминание региональных компаний в связи с реализацией инфраструктурных, общественно значимых проектов формирует их имидж как социально ответственных предприятий, ориентированных не только на извлечение максимальной прибыли, но и на создание условий для экономического развития региона. В современных условиях ведения бизнеса, постоянно меняющейся внешней среде и высокой конкуренции лояльность

потребителей одной компании, бренду играет значительную роль. Оценить в денежном выражении выгоду от подобного рода предпочтений очень трудно, однако очевидно, что без формирования имиджа организации достичь успеха в XXI веке невозможно.

Важным аспектом создания и дальнейшего функционирования проектов на основе частно–государственного партнерства является прозрачность и открытость властных элит, а также возможность участия в подобных проектах не только приближенных бизнес–структур, но и всех желающих компаний, отвечающих принятым стандартам.

Как показал проведенный в работе анализ, в современной России нет единого координационного центра, который бы позволил скоординировать потребности общества с возможностями бизнеса и власти. Социальные проекты, которые необходимо реализовать, как правило, обсуждаются на правительственных совещаниях, коллегиях без участия представителей бизнеса. Все заинтересованные участники–бизнес, власть и общество–работают над планами развития и решением определенных проблем порой независимо друг от друга. Существующие же в настоящее время комиссии и комитеты при торгово-промышленных палатах субъектов федерации нацелены на реализацию иных функций в рамках Федерального Закона «О торгово–промышленных палатах в Российской Федерации»: представительство и защиту бизнеса в органах государственной власти, участие в разработке нормативно–правовых актов, установление связей с зарубежными партнерами, формирование позитивного имиджа российских производителей товаров и услуг.

Разработанная авторами методика предполагает создание координационного совета в форме постоянно действующего совещания, который выступает в роли посредника между властью, бизнесом и гражданским обществом в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании. Координационный совет соединяет интересы местного сообщества, бизнеса и власти, вырабатывает перечень социальных проектов для участия в них коммерческих структур, а также позволяет учесть влияние

системы управления изменениями в холдинговой компании на институциональную среду посредством реализации указанных проектов. Общественные институты смогут выразить свое отношение к целесообразности подобных проектов, выделять из них наиболее приоритетные и активно влиять на социальную и культурную сферы жизни региона. Важной особенностью подобного координационного совета должна стать постоянная схема его функционирования, то есть совещание должно собираться по мере необходимости на периодичной основе. Состав совещания является постоянным с привлечением к обсуждению отдельных вопросов экспертов и носителей информации. Схематическое изображение предложенной методики взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества представлено на рисунке 4.

Субъектами данной методики являются властные структуры, организации бизнес–сообщества и общественные институты.

В процессе взаимодействия участники постоянно действующего совещания последовательно проходят 12 этапов, включающих в себя все стадии от отбора до оценки реализации социального проекта:

1. делегирование представителей от субъектов (от властных структур, бизнес–сообщества и общественных институтов) в координационный совет;
2. разработка и утверждение регламентов работы совещания;
3. представление субъектами методики перечня первоочередных проектов;
4. внесение субъектами методики предложений и условий сотрудничества;
5. определение со стороны представителей власти условий проекта, объемов социальных обременений и преференций с учетом предложений бизнес–сообщества и общественных институтов;
6. выражение общественными институтами собственного мнения о необходимости реализации указанных проектов, предъявление требований к бизнесу и власти;

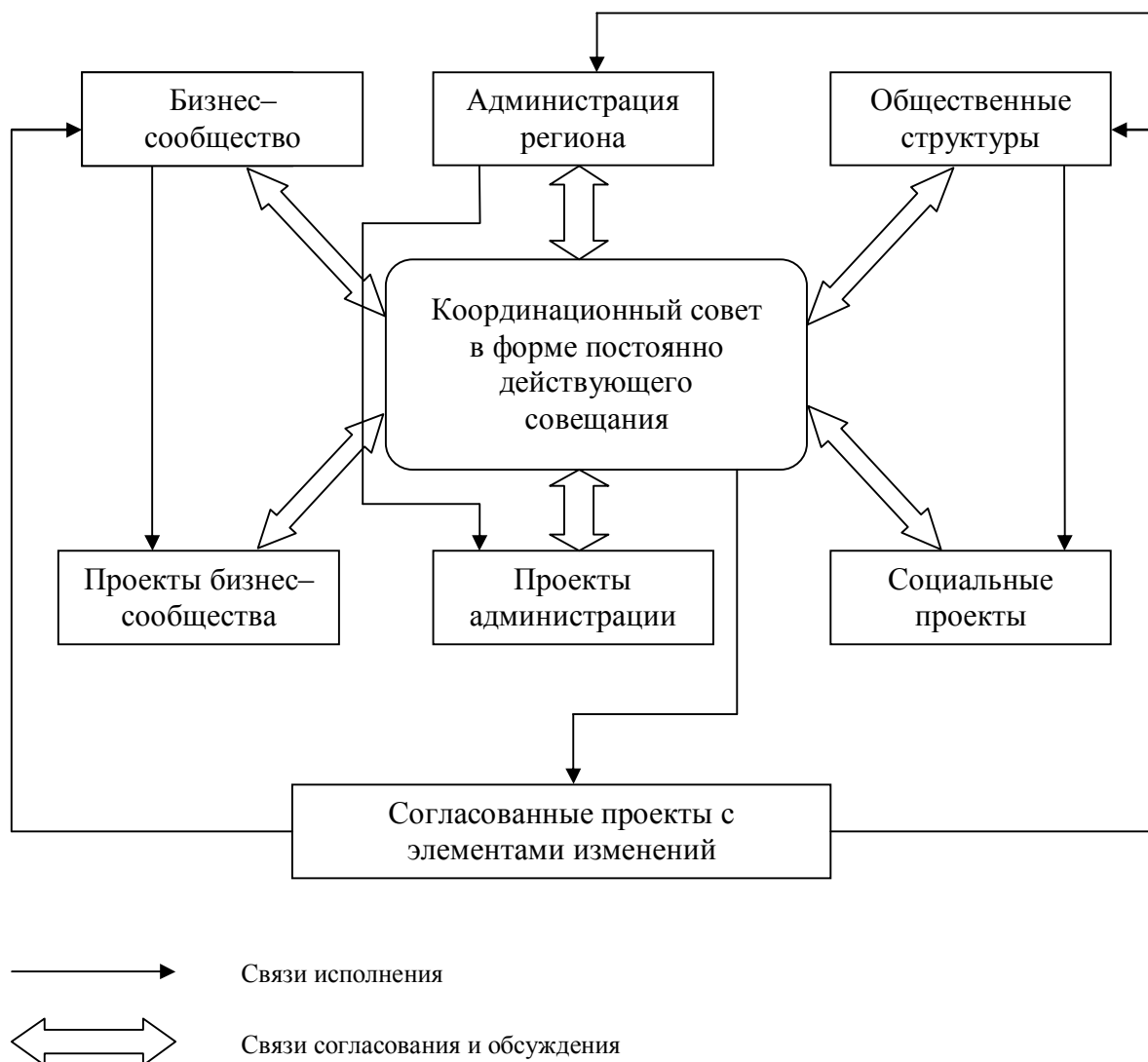


Рис. 4. Схема взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании

7. выбор и корректировка проектов для реализации с учетом пожеланий и изменений, внесенных субъектами постоянно действующего совещания и утвержденных его исполнительным органом;
8. отбор компаний для реализации проектов на основании их заявок. Выбор компаний, предложивших оптимальные условия с точки зрения объема инвестиций, сроков реализации;
9. составление детального плана реализации части проекта для каждого из субъектов постоянно действующего совещания;

- 10.реализация проектов. Организация мониторинга и обсуждения хода реализации принятых проектов;
- 11.детальный отчет о реализации проекта с указанием объема инвестиций и сумм, компенсированных властями за счет различных преференций;
- 12.коллективное обсуждение итогов реализации проектов для формирования портфеля проектов последующих этапов развития региона. Представление широкой общественности результатов и преимуществ, полученных регионом на данном этапе развития в условиях частно–государственного партнерства.

В результате открытого доступа к обсуждению приоритетных проектов, возможности влияния как бизнеса, так и общественных институтов на принятие решений, происходит рост доверия населения к бизнесменам, властям, укрепляется политическая и гражданская позиция людей.

Необходимо отметить важность создания подобного дискуссионного центра еще по одной причине. Региональные холдинговые компании играют существенную роль в экономике региона и должны планировать свою деятельность, не входя в противоречие со стратегиями развития территорий. Фактически в настоящее время бизнес крайне редко разрабатывает бизнес–планы в увязке с муниципальными или региональными стратегиями социально–экономического развития.

Крайне важным представляется вопрос делегирования представителей в описанный координационный совет. Представляется, что целесообразно выдвигать в координационный совет не первых лиц региона или предприятий, а людей, непосредственно занимающихся указанной проблематикой. Так, от бизнес–сообщества можно делегировать заместителей руководителя по корпоративному и стратегическому развитию, организационному развитию. Также необходимо привлекать специалистов в области финансов и права в заключительной стадии реализации проекта, для согласования механизмов и схем его реализации. От властных элит могут быть представлены вице–губернаторы или вице–премьеры, курирующие обсуждаемые проекты и

направления, или специалисты, ответственные за территориальное стратегическое планирование. На заключительных этапах целесообразно подключение специалистов в сфере бюджетирования и финансового прогнозирования. И наконец, от социальных структур стоит привлекать экспертов и общественных деятелей, являющихся экспертами в конкретной области, обсуждаемом вопросе, мнение которых выражает общественную и научную позиции.

Таким образом, анализируя специфику взаимодействия властной элиты с менеджментом региональных холдинговых компаний, следует помнить о том, что прибыль для таких предприятий не является единственным критерием при выборе стратегии развития. Такие бизнес– структуры в силу доминирующих положений, занимаемых ими на различных рынках региона, обязаны согласовывать свои перспективные планы развития с концепцией социально–экономического развития региона. Без участия крупного регионального бизнеса власть не может в полном объеме реализовывать стоящие перед ней общественные задачи, в свою очередь без поддержки местной элиты бизнесу очень сложно претворять в жизнь свои проекты.

Поэтому наиболее оптимальным является компромиссный механизм создания частно– государственного партнерства, учитывающий проблемы и интересы каждой стороны, а также населения данного региона. В этой связи уровень жизни и благосостояния граждан конкретного региона во многом зависит от эффективности взаимодействия местных властей с менеджментом региональных холдинговых компаний, функционирующих в стратегически значимых отраслях.

2.2 Создание эффективной системы коммуникации субъектов холдинговой компании в регионе

В настоящее время, в условиях постоянных изменений во внешней среде, в ситуации усиления конкуренции важным аспектом достижения желаемого для предприятия результата является правильно выстроенная гибкая система управления компанией. Для холдинговых компаний в регионе в силу описанных выше причин данный вопрос стоит еще более остро и актуально. Из-за наличия сложной организационной структуры, большого количества непрофильных активов в системе холдингов, возникает проблема взаимодействия дочерних компаний и филиалов с головным офисом и между собой.

По мнению А. Данникова, в основе организации холдинговых компаний лежат следующие принципы управления:⁶³

- делегирование части полномочий дочерним компаниям;
- объединение компаний по видам бизнеса;
- соответствие числа уровней управления и структуры управления масштабам действующего бизнеса;
- гибкость, т.е. способность компании быстро адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей бизнес–среде;
- горизонтальное и вертикальное межкорпоративное взаимодействие.

В экономической и бизнес литературе существуют различные точки зрения на функции и значение головной или управляющей компании в структуре холдинга.

Так, А. Атавова выделяет три типа управляющих компаний:⁶⁴

1. Материнская. Как правило, она появляется исторически, когда в управляющую компанию превращается старейшая фирма в холдинге. При данном виде в указанной компании централизуется все управление,

⁶³ Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление. М.:ЭЛВОЙС-М.-2004.-С.327

⁶⁴ URL. <http://www.insapov.ru/creating-managing-company.html>

оптимизируется структура и создается единый центр принятия стратегических решений.

2. Дочерняя управляющая компания. В подобной ситуации роль управляющей берет на себя дочерняя компания холдинга, специально созданная для реализации этой функции и взаимодействующая с прочими субъектами холдинга на основе договоров. Указанный способ организации управления позволяет экономить на налогах за счет перевода управляющей компании на упрощенную систему налогообложения.
3. Формально независимая управляющая компания. Такая структура представляет собой группу взаимосвязанных фирм, которые занимаются всем спектром производственной деятельности, но связи между этими предприятиями юридически не прослеживается. Управляющая компания в данной схеме выполняет функцию координации распределения финансовых потоков

Фактически последний вид организации управляющей компании активно использовался в конце XX в. для минимизации налогообложения и в настоящее время практически не применяется в силу более жесткого и эффективного контроля за подобными схемами со стороны государства.

В настоящее время в условиях глобального финансово-экономического кризиса роль головной компании в управлении бизнес-единицами существенно повышается. Так, Д. Джонсон, К. Шоулз и Р. Уиттингтон выделяют 3 возможные стратегии головной компании в отношении своих подконтрольных структур:⁶⁵

1. Головная компания выступает в роли посредника между финансовыми рынками и бизнес-единицами для более эффективного представления интересов последних. При этом подразделения холдинга получают широкую свободу, их руководители автономны в принятии решений. Этот вариант является наименее распространенной схемой отношений головной компании с подразделениями.

⁶⁵ Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон К. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е изд.: Пер. с англ. - М.: ООО «ИД. Вильямс». - 2007. - С. 391

2. Стратегия повышения стоимости нескольких бизнес–единиц, а также управление синергией между ними. Подобное повышение стоимости может осуществляться за счет совместного использования ресурсов, доступа к ноу–хау, информационным технологиям и т.п.
3. Стратегия использования головной компанией собственной компетенции для увеличения стоимости бизнес–единиц. В отличие от предыдущей стратегии, основной задачей является не развитие преимуществ для отдельных бизнес–единиц или дочерних компаний, а выявление тех ключевых навыков, которые могут дать существенное конкурентное преимущество для холдинга в целом.

В свою очередь, М. Гулд и Э. Кэмпбелл для характеристики организации коммуникации между корпоративным центром и зависимыми структурами выделили три характерных стиля управления в зависимости от влияния материнской компании и набора компетенций, которыми она должна обладать⁶⁶.

- Стиль стратегического планирования. Ему соответствует самая высокая степень централизации. При данном стиле управления головная компания осуществляет долгосрочное и краткосрочное планирование деятельности всех структурных подразделений, включая все дочерние компании. Таким образом, абсолютно все исследования, инновации, маркетинговые акции планируются, управляются и жестко контролируются центром. Этот стиль управления представляется целесообразным в том случае, если управленцы головной компании высококвалифицированы и разбираются в бизнесе подконтрольных структур. Иначе высока вероятность принятия неверных решений и, как следствие, убытков для холдинга.
- Стиль финансового контроля. Этот стиль управления противоположен стратегическому планированию. Представляет собой полностью децентрализованное управление. Головная компания холдинга в такой схеме

⁶⁶ Campbell A.,Goold M.,Alexander M. Corporate strategy: the quest for parenting advantage.-Harvard business review.-1995.-vol.73№2.-p.120-132

осуществляет финансовый контроль за деятельностью дочерних структур, принимает или отклоняет стратегические и оперативные планы, разрабатываемые бизнес–единицами самостоятельно. Таким образом, роль управляющей компании при данном стиле управления заключается в распределении финансовых ресурсов между дочерними структурами и филиалами для реализации утвержденных ею целей.

- Стиль стратегического контроля. Этот стиль управления является промежуточным между двумя вышеназванными стилями. Головная компания холдинга активно участвует в таких процессах, как принятие общекорпоративных стандартов качества, управления, делопроизводства, разработка и утверждение стратегии развития холдинга в целом и основных аспектов стратегии дочерних компаний: привлечение, распределение и контроль финансовых ресурсов, а так же взаимодействие с внешними контрагентами. Вопросы же текущего планирования и контроля находятся в ведении дочерних компаний.

В то же время немецкий ученый Т. Келлер полагает, что непосредственное управленческое влияние материнской компании на деятельность дочерних компаний целесообразно только в некоторых ситуациях, к числу которых он относит:⁶⁷

- смещение функций на головную компанию в рамках синергетического менеджмента холдинга;
- отклонения от цели, которые оказывают негативное влияние на деятельность всей холдинговой компании;
- при возникновении новых рынков, когда требуется прямое управление через вышестоящую организацию.

Другие авторы, полагают что в зависимости от ряда факторов, руководство компании может выбрать один из двух способов проектирования организационной структуры– вертикальную или горизонтальную

⁶⁷ Келлер Т. Концепции холдинга/Пер.с нем.Обнинск,Калуж. обл.:ГЦИКП.-1996.-С.124

координацию.⁶⁸ При вертикальной координации более высокие уровни координируют и управляют работой подчиненных посредством власти, правил, политики и систем планирования и контроля. Подобный вариант представляет собой аналог жестко централизованной и формализованной структуры. Однако, как отмечают авторы, хотя вертикальная координация и целесообразна, она не всегда действенна. Поведение людей часто неподвластно приказам, правилам и системам. Горизонтальные приемы— официальные и неформальные собрания, группы, создаваемые для решения конкретной задачи, координирующие должности, матричные структуры и сетевые организации. Подобные методы координации менее формализованы, более гибки, чем основанные на власти. Такая ситуация соответствует децентрализованному подходу в построении системы управления предприятием.

Таким образом, основываясь на анализе экономической литературы, однозначно определить, централизованное или децентрализованное управление эффективнее, достаточно сложно. В середине XX в. большинство корпораций в западных странах исповедовали централизованный стиль управления. В конце XX в. некоторые компании обратились к другой крайности и перешли на полностью децентрализованное управление. Многие авторы, обобщая большой практический опыт различных стилей управления, определяют преимущества и недостатки централизации и децентрализации.⁶⁹

Так важнейшими плюсами децентрализации является возможность своевременного принятия решений, снижение степени бюрократизации, способствование проявлению менеджерами инициативы на местах, более гибкое и быстрое реагирование на изменения во внешней среде. В то же время децентрализованное управление обладает и рядом недостатков, которые одновременно являются преимуществом централизации. Так, велика вероятность отсутствия квалифицированных специалистов для решения определенных задач на уровне дочерних компаний, принятия решения,

⁶⁸ Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство/Л. Болмэн, Т. Дил; Пер.с англ.- Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.-2005.-С.73

⁶⁹ Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление.М.:ЭЛВОЙС-М.-2004.-С.345

выгодного для отдельной бизнес–единицы, но невыгодного для всего холдинга. Также высока проблема контроля при полностью децентрализованном управлении.

Авторы монографии полагают, что истина лежит между этими двумя подходами, и эффективным способом взаимодействия между головной компанией и дочерними может стать стратегия частичной децентрализации, когда стратегическое управление осуществляется управляющей структурой, а оперативное – дочерней.

При этом необходимо отметить, что не существует универсального решения проблемы соотношения централизации и децентрализации функций головной компании. Методика взаимодействия субъектов холдинга, степень централизации и децентрализации зависят от множества ситуационных факторов, таких как размер корпорации, географическая удаленность структурных подразделений, вид деятельности, количество сотрудников и т.п.

В свою очередь, классик в области управления П. Друкер считает, что организационная структура может быть как централизованной, так и децентрализованной, но она должна отвечать трем критериям.⁷⁰

Во–первых, структура должна обеспечивать эффективность работы всей компании. Сама система управления организацией должна в максимальной степени препятствовать принятию неправильных решений.

Во– вторых, структура организации должна содержать минимально возможное в данной ситуации число уровней менеджмента. Каждый дополнительный уровень управления усложняет достижение взаимопонимания, искажает понимание глобальных целей и создает дополнительные источники инерции и замедления принятия решений.

В–третьих, организационная структура должна способствовать подготовке и проверке следующего поколения топ– менеджеров. Система управления в компании должна быть организована таким образом, чтобы менеджеры несли реальную ответственность за работу и приобретать новый

⁷⁰ Друкер П. Практика менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс». -2003.-С.167

опыт. К тому же менеджера необходимо проверять на способность управлять в условиях, когда на нем лежит ответственность за весь бизнес в целом, и проверка эта должна начинаться задолго до того, как он окажется на вершине пирамиды власти.

В связи с изложенным выше, важным представляется вопрос создания эффективно действующей организационной структуры управления. Организационная структура управления является не только основой существования системы управления, но и формой, в рамках которой происходят изменения. Ряд авторов полагает, что одной из главных проблем организационных структур является проблема гибкости.⁷¹ Эту проблему пытались решить путем создания новых вариантов структур, добавления в существующие схемы новых элементов, однако эволюция систем управления однозначно показывает, что идеальной структуры нет. Выбор организационной структуры для конкретного предприятия зависит от множества ситуационных факторов. Так, в своей книге «Рефрейминг организаций» Л. Болмэн и Т. Дил приводят свою классификацию подобных факторов.⁷²

- Размер и возраст организации. Небольшие организации, как правило, имеют простое, неформальное структурное устройство. По мере роста организации происходят изменения в системе управления компанией.
- Основной процесс. По мнению авторов, в каждой организации есть центральный процесс или основная технология, по меньшей мере, с тремя элементами: сырье, деятельность, трансформирующая сырье в результат, и представления о причинах и следствиях, связывающие поступающие на вход ресурсы с конечным результатом. Структура должна строиться вокруг присущего организации метода преобразования сырья в готовые продукты. А поскольку структура ориентирована на основной процесс организации, значительные технические перемены подразумевают и изменение структуры.

⁷¹ Абдикеев Н. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник.-М.: Эксмо, 2007.-С.389

⁷² Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство/Л. Болмэн, Т. Дил; Пер.с англ.-Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.-2005.-С.81

- Окружающая среда. Все организации зависят от окружающей среды, но некоторые уязвимы больше, чем прочие. Так, организации с быстро меняющимися технологиями или рынками, как, например, высокотехнологические фирмы, чаще находятся в зоне неопределенности и вынуждены постоянно перестраивать свою организационную структуру под нужды бизнеса. А стабильные и зрелые предприятия имеют дело со сравнительно однородными, стабильными и предсказуемыми внешними факторами и полагаются на более простые организационные формы.
- Стратегия и цели. Понимание связей между целями, структурой и стратегией создает для конкретного предприятия дополнительные конкурентные преимущества. С изменениями целей и стратегии, организационная структура также должна претерпевать определенные преобразования.
- Информационная технология. В настоящее время с развитием компьютерных технологий информация стала центральным определяющим структурным фактором. По мере возрастания неопределенности требуется больше информации. И организации встают перед выбором— снижать потребности в информации или наращивать способности ее обрабатывать. Все это также ведет к изменению в организационной структуре предприятия.
- Люди. Требования к человеческим ресурсам резко изменились за последние десятилетия, многие работы низового уровня сейчас требуют высокой квалификации. Подобно изменениям в технологии, изменения в рабочей силе оказывают давление на традиционные иерархические формы, что приводит, в конечном счете, к радикальным преобразованиям в системе и структуре управления организацией.

Последний фактор в новое время начинает играть все более значительную роль. Если в XX в. работник воспринимался как фактор производства, наряду с землей и капиталом, то в современной экономике человек воспринимается как основной источник для повышения эффективности деятельности, как главный потенциал развития. В связи с этим интересной представляется концепция Л.

Грэттон, которая рассматривает формирование эффективной системы коммуникации между субъектами холдинга под призмой человеческих отношений.⁷³ Ее концепция демократического предприятия исходит из предположения, что для того, чтобы наладить эффективные коммуникации между подразделениями холдинга, а также между администрацией и сотрудниками, должны выполняться следующие условия:

- Равноправные отношения. При таком подходе ответственность за перемены разделяются обеими сторонами; их потребности открыто обсуждаются и рассматриваются.
- Индивиды как инвесторы. Роль администратора как контролера устаревает и заменяется организационной культурой доверия и взаимодействия, в которой служащие активно делятся своими знаниями. И если в планово-административной экономике работник- актив, которым управляют и манипулируют, то в новой экономике он инвестор, активно выбирающий, инвестировать ли идеи и навыки в конкретное предприятие или предпочесть иной объект для вложений.
- Участие в определении условий сотрудничества. Этот подход устанавливает права индивидов, в частности, право иметь профессию и заниматься определенной деятельностью.
- Свобода индивидов существует не за счет свободы других. Один из фундаментальных принципов демократического предприятия. Несмотря на предыдущий принцип, который устанавливает определенные права, они могут быть ограничены: определяются пределы самостоятельных действий, чтобы права одних не урезали или не посягали на права других.
- Ответственность и обязательства. Наряду с правами, у каждого сотрудника, включая руководителей, существуют также определенные обязательства.

⁷³ Грэттон Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности.-Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге,2005.-С.60

Таким образом, по мнению автора теории, при грамотном сочетании указанных принципов возможно построить систему взаимодействия как индивидов между собой, так и подразделений внутри большого холдинга.

В настоящее время большинство региональных холдинговых компаний осуществляет свою деятельность по жестко централизованному механизму. В подавляющем большинстве случаев все коммуникации осуществляются через головную компанию, что существенно замедляет процесс принятия оперативных решений. Принятие ключевых решений, разработка ежегодных планов, ежемесячных бюджетов—чрезмерно централизованные процессы. Отсюда вытекает еще одна проблема— постановки задач при планировании. Как правило, планирование для всех филиалов и дочерних компаний ведется без учета специфики конкретного района или муниципального образования. Вместе с тем одной из важных задач филиалов является приближение процессов организации к потребителю, что вступает в противоречие с предыдущим тезисом, отражающим реальный опыт. На основе экстраполяции данных прошлых лет вырабатывается определенный поправочный коэффициент, равный для всех подразделений. В результате одни подразделения являются постоянными лидерами, другие— вечными аутсайдерами. Все это приводит к ситуации, когда сотрудники отстающих дочерних компаний теряют интерес к работе, становятся полностью демотивированными к достижению положительного результата, и, в конечном счете, вновь встает проблема падения эффективности и производительности труда, о которой говорилось выше.

В такой ситуации материнской компании целесообразно изменить систему стратегического управления корпорацией. Так, согласно теории Д. Хана, система стратегического управления в холдинговых компаниях может быть представлена тремя элементами— генеральным целевым, стратегическим и оперативным планированием.⁷⁴ При этом генеральное целевое планирование представляет собой процесс изучения, анализа и формирования основных целей

⁷⁴ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга.-М.:Финансы и статистика,1997.-С.121

всей холдинговой компании. Подобный вид планирования представляет собой способ информирования топ– менеджерами холдинга руководителей дочерних компаний, филиалов и прочих структур о своем видении будущего, глобальной концепции развития предприятия, а также ставят необходимые для осуществления этих планов цели и задачи.

При стратегическом планировании происходит поиск, анализ и подготовка действий, направленных на реализацию поставленных целей. На этапе стратегического планирования происходит конкретизация способов достижения генеральных целей, формулируются цели и стратегии для отдельных подразделений холдинга. В процессе стратегического планирования дочерние компании составляют планы своих бизнесов и передают их холдингу для оценки и утверждения. Важным аспектом является тот факт, что именно на данном этапе головная компания осуществляет координацию стратегических планов отдельных бизнес– единиц с планами всего холдинга. В компетенции управляющей компании находятся планирование организационно–правовой структуры холдинга и его системы управления, прием и управление руководителями подразделений и дочерних компаний и прочие вопросы, требующие централизованного решения.

Оперативное планирование в холдинговых компаниях целесообразно передавать на уровень дочерних структур. Основной его целью является детализация стратегических планов, определение последовательности действий по их осуществлению. На данном этапе происходит количественное определение планируемых финансовых, производственных и технологических показателей.

Поэтому существующая в настоящее время система планирования на основе экстраполирования прошлых данных не отвечает потребностям современной экономики. Головной компании необходимо учитывать всю полноту факторов, которые влияют на финансово– экономические показатели дочерней компании, в первую очередь региональную специфику. Авторам работы представляется целесообразным отойти от императивного подхода,

когда корпоративный центр устанавливает единый коэффициент роста или снижения продаж для всех подразделений. Необходим дифференцированный подход, согласно которому каждая бизнес–единица разрабатывает и отправляет на утверждение в вышестоящую организацию свой собственный план с полным обоснованием показателей.

Таким образом, существующим региональным холдинговым компаниям для повышения эффективности своей деятельности, а также роста конкурентоспособности целесообразно отказаться от излишне централизованной структуры в пользу более гибкой, способной учитывать потребности, стратегические возможности и региональные особенности каждой бизнес–единицы. Это позволит со временем формировать более объективные планы развития, прогнозные показатели, что, в конечном итоге, будет стимулировать руководителей филиалов и дочерних структур повышать эффективность. В настоящее же время завышенные, необъективные и заведомо невыполнимые планы способствуют дополнительному внутреннему напряжению в холдинге в целом, развитию нигилизма у руководителей подразделений и падению интереса в отношении результатов работы.

По этой причине региональным холдингам необходимо разработать механизм реагирования на изменения в окружающей среде, утвердить систему факторов, влияющих на формирование краткосрочных и долгосрочных планов, описать критерии оценки эффективности функционирования каждого подразделения в зависимости от специфики его деятельности. Процесс утверждения ежегодных планов должен включать обсуждение проблем и путей их решения с сотрудниками бизнес–единиц, необходимо активное вовлечение подразделений в формирование общекорпоративной стратегии. Только в этом случае долгосрочные планы развития холдинга будут наиболее объективны, а планы каждого подразделения достижимы и реалистичны.

Еще одной существенной проблемой в организации эффективной системы коммуникации между субъектами холдинга является тот факт, что во многих региональных предприятиях управляющие компании не только

занимаются координацией деятельности всех подразделений, но и самостоятельно ведут бизнес. Часто встречаются ситуации, когда своим дочерним структурам головная компания передает товар или оказывает услугу, закладывая в стоимость собственную наценку. Таким образом, на объемах реализации филиалов и дочерних структур материнское предприятие получает доход для своего аппарата. Данная ситуация, по мнению авторов работы, приводит к следующим проблемам.

Во-первых, в подобной ситуации становится невозможным оценить деятельность конкретной дочерней компании или подразделения холдинга, поскольку именно головная компания передает товар или услуги по установленной цене. С учетом специфики региона, рыночной конъюнктуры, конкретной ситуации цены могут быть неодинаковы для всех подразделений холдинга. Таким образом, финансово-экономический результат той или иной бизнес-единицы зависит не от эффективных действий ее руководителей, а от уровня доходности, переданного от материнской компании дочерней.

Во-вторых, указанный способ организации коммуникации приводит к нарушению баланса интересов между корпоративным центром и предприятиями. Происходит разделение сотрудников по принципу «свой-чужой», руководители дочерних компаний конкурируют между собой за более выгодные условия взаимодействия с материнской компанией, вследствие чего личные амбиции и интересы отдельных подразделений преобладают над корпоративными.

И в-третьих, психологический климат в компании в подобной ситуации становится очень тяжелым. Сотрудники дочерних компаний воспринимают головную компанию как ненужную, обременительную для всего холдинга, что приводит в конечном итоге к полной демотивации и нежеланию работать для достижения поставленных целей.

Поэтому, по мнению авторов, региональным холдинговым компаниям также необходимо пересмотреть собственную деятельность также и с точки зрения реорганизации центров прибыли и затрат. Головные компании

холдинговых структур не должны заниматься бизнесом и самостоятельно зарабатывать деньги на объемах реализации дочерних структур. Основные функции корпоративного центра должны заключаться в аналитической, консультационной, информационной и методологической работе, результаты которой будут применяться во всех подразделениях холдинга. Головная компания, в первую очередь, это структура, способная объединить в себе разрозненные бизнес-направления, разработать стратегию для всего холдинга, а также для каждой бизнес-единицы, а затем выполнять функции по эффективному сопровождению функционирования всего холдинга.

Определить, насколько данной организации соответствует роль головной компании и какая комбинация дочерних структур наиболее оптимальна для нее, позволяет матрица головной компании или схема Эшриджа.⁷⁵ Модель строится исходя из двух принципов и представлена на рисунке 5.

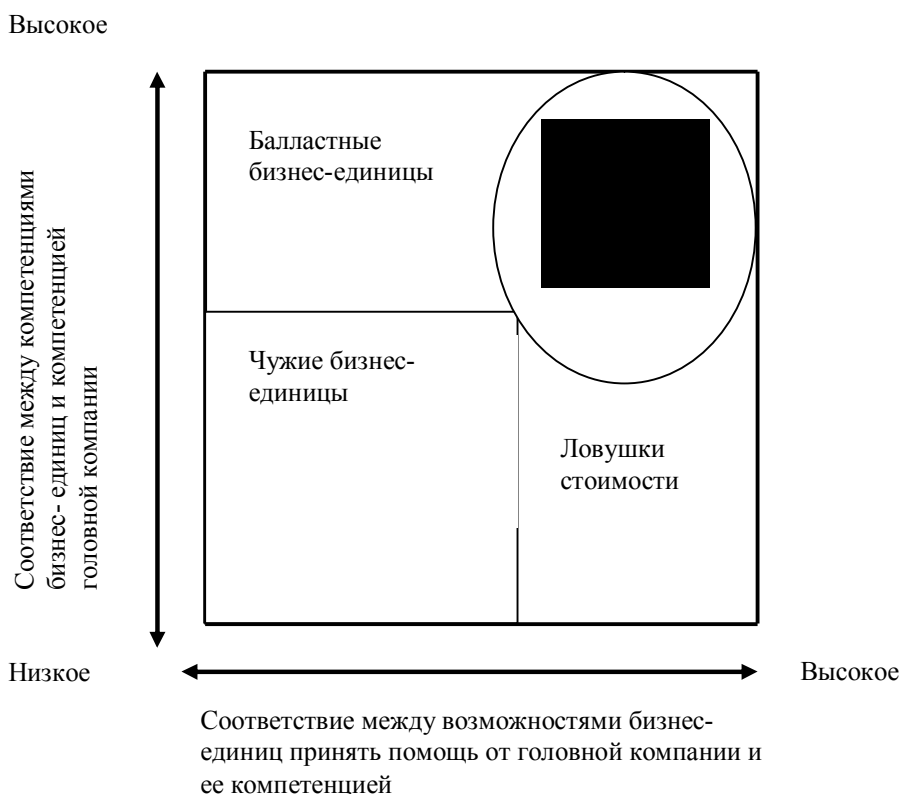


Рис. 5. Матрица головной компании: схема Эшриджа

⁷⁵ Campbell A.,Goold M.,Alexander M. Corporate strategy: the quest for parenting advantage.-Harvard business review.-1995.-vol.73№2.-p.120-132

1. Головная компания должна в достаточной мере «чувствовать» бизнес–единицы в своем портфеле. Здесь выявляется соответствие между ключевыми компетенциями дочерних компаний и возможностями головной компании. Если ключевые компетенции структурных подразделений не соответствуют стратегическим характеристикам головной компании, то менеджеры последней могут неверно руководить данной бизнес– единицей и принесут лишь убытки.
2. Бизнес–единицы должны получать пользу от головной компании. Речь идет о соответствии между возможностями бизнес–единиц принять помощь от головной компании и возможностями самой компании. В данном случае высокое соответствие означает значительный потенциал получения добавленной стоимости, низкое– незначительный потенциал.

Таким образом, на основе анализа портфеля головной компании с помощью указанной матрицы выделяются 4 типа бизнес– единиц.

- Ключевые бизнес–единицы. Именно эти структурные подразделения должны лечь в основу будущей стратегии, т.к. головная компания эффективно ими управляет.
- Балластные бизнес– единицы. В деятельности подобных дочерних предприятий головная компания разбирается хорошо, однако не может существенно им помочь. Они могли бы быть настолько же успешными и в статусе самостоятельных независимых компаний. Если их и включать в будущую стратегию, то управлять ими следует очень либерально, с минимальным уровнем бюрократии.
- Ловушки стоимости– подобные подразделения кажутся привлекательными для помощи со стороны головной компании, однако существует опасность, что внимание корпоративного центра принесет этим бизнес– единицам больше вреда, чем пользы. Их следует включать в корпоративную стратегию только в том случае, если существует конкретная программа, как перевести их в разряд ключевых бизнес– единиц.
- Чужие бизнес– единицы– не вписываются в структуру холдинга.

Обобщая вышесказанное, можно заключить, что формирование эффективной системы коммуникаций субъектов холдинговой компании в регионе основывается на выполнении следующих принципов.

Во–первых, это баланс между централизацией и децентрализацией.

Во– вторых, создание принципиально новой системы стратегического и оперативного управления и планирования на предприятии. Необходимо уйти от экстраполятивного директивного планирования и передать на уровень подразделения и бизнес– единиц возможность самостоятельно принимать и согласовывать плановые показатели.

В–третьих, отказ материнской компании от производственной и торговой деятельности и полное сосредоточение всех ресурсов и компетенций на координации и управлении подразделениями, разработке перспективных планов развития и принятии ключевых решений.

В– четвертых, существенное изменение отношения к персоналу со стороны администрации. В настоящее время человек– это основной ресурс и источник повышения благополучия и эффективности деятельности холдинга.

Таким образом, можно сделать вывод, что создание эффективной системы взаимодействия субъектов холдинга является важнейшей задачей корпоративного центра, влияющей на стратегическое развитие всего предприятия. Этот процесс включает в себя коренное реформирование системы управления предприятием: оптимизация организационной структуры, изменение принятой системы мотивации, политики в области персонала, переход на современные методики корпоративного управления и долгосрочного планирования, создание эффективной системы мониторинга конкурентной и внешней среды, формирование механизма оперативного принятия решений. Такая реструктуризация позволит холдингам повысить эффективность своей деятельности, инвестиционную привлекательность, а также выйти на современный, высокий уровень корпоративного управления, свойственный ведущим фирмам Запада.

2.3 Формирование системы управления изменениями в холдинговой компании в рамках территориального стратегического планирования

Анализ современной экономической и деловой литературы позволяет сделать вывод о том, что процесс создания системы управления изменениями в холдинговых компаниях состоит из следующих этапов. Во-первых, определение конечных целей, которые должны быть реализованы за счет претворения в жизнь преобразований. Во-вторых, разработка стратегии по достижению указанных целей. В-третьих, формирование команды сотрудников, которые будут управлять указанными процессами. И в-четвертых, формализация проведенных изменений во внутренней документации компании и их укоренение в корпоративной культуре. Важным моментом при реализации указанных этапов являются различного рода поддерживающие процедуры. К ним можно отнести создание системы мотивации сотрудников на период реализации проекта изменений, выявление сопротивлений изменениям, разработка системы их устранения и преодоления, а также постоянное поддержание в коллективе чувства необходимости в проведении преобразований.

Начнем рассматривать процесс формирования системы управления изменениями по указанным этапам.

Мотивация сотрудников к осуществлению изменений – очень важный фактор, влияющий на оперативность и эффективность проекта преобразований. Общеизвестный факт, что люди не любят что-то менять в своей жизни и всегда противятся чему-то новому, даже если это новое привносит в их жизнь позитивные моменты. Поэтому всегда, когда речь заходит о переменах, первой реакцией сотрудников является отторжение. В связи с этим руководителю необходимо найти подход к персоналу, чтобы вызвать у сотрудников чувство необходимости перемен. К примеру, Дж. Коттер, в качестве такого стимула к

изменениям предлагает использовать искусственно создаваемые кризисы.⁷⁶ Для этого можно спровоцировать убытки, выставить напоказ основные слабости менеджеров в сравнении с конкурентами или утвердить ошибочные предложения. В данной ситуации важно, чтобы подобный кризис был несистемным, а демонстративным, чтобы он не привел корпорацию к разорению. После создания ситуации кризиса Дж. Коттер предлагает установить настолько высокие цели и задачи, что выполнить их старыми методами было бы невозможно. Таким образом, в идеальной ситуации все указанные действия приведут к тому, что управленцы будут стремиться изменить свою работу так, чтобы достигнуть поставленных целей.

У. Бриджес предлагает следующий порядок при побуждении сотрудников к изменениям:⁷⁷

- подробно описать изменения с полным описанием всех изменившихся функций и должностных обязанностей;
- предсказать все возможные удары, вторичные изменения, которые произойдут после осуществления преобразований первой волны;
- четко определить потери, которые понесет вся компания в целом и каждый сотрудник в частности;
- определить конечный результат, полученный от реализации проекта.

Однако несмотря на использование подобных методик, при реализации существенных изменений реформаторы встречают сопротивления персонала. В литературе подробно проанализированы возможные типы сопротивлений, а также методы борьбы с ними.⁷⁸

По мнению авторов работы, реализовать программу преобразований без сопротивлений со стороны сотрудников невозможно. Это является частью самой программы, и грамотный руководитель должен изначально предвидеть подобные явления и закладывать все издержки, связанные с этим процессом. В

⁷⁶ Коттер Дж. Впереди перемен.-М.: ЗАО «Олимп-бизнес».-2007.-С.61

⁷⁷ Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений.-М.: ООО «И.Д.Вильямс»,2007.-С.41

⁷⁸ См. напр. Дафт Р. Менеджмент.-СПб:Питер.-2009.-С.611

Козн А. Курс МВА по менеджменту.-М.:Альпина Бизнес Букс,2007.-С.398.

первую очередь, речь идет о дополнительных затратах времени для убеждения сотрудников, финансовых средств—для более наглядного объяснения персоналу выгод и потерь от проекта, а также психологических затратах— при общении с чрезмерно эмоциональными сотрудниками.

При этом, по мнению ряда специалистов в области организационных изменений, существует ряд закономерностей, способствующих тому, чтобы свести указанные затраты к минимуму. Так, Р. Дикхаут в своей статье «Физика перемен» проводит аналогию между процессами, которые изучаются физикой и процессами в организации, происходящими в момент существенных преобразований.⁷⁹ Для успешной реализации проекта преобразований, а также для снижения воздействия отрицательных факторов, по мнению автора концепции, необходимо соблюдать следующие законы.

1. Закон сохранения равновесия. Необходимость в глубоких преобразованиях часто возникает из-за нарушения равновесия между важнейшими группами интересов компании: акционерами, сотрудниками, клиентами, общественностью и менеджментом. В ранних моделях капиталистической экономики внимание уделялось только правам владельцев и клиентов. Однако в современных демократических обществах на смену владельцам пришли акционеры и, кроме того, стали учитываться еще две важные группы интересов — сотрудники компании и общественность. Именно такую четырехфакторную корпоративную модель взяли за основу многие современные компании, однако она исключает очень важную группу, которую ни в коем случае нельзя забывать: менеджеров. Именно эта группа имеет огромное значение для расстановки сил в корпорации.
2. Закон рычага. Усилия, которые руководство вкладывает в работу компании, должны максимально окупаться, а значит, проводить преобразования следует в тех областях, где можно получить наибольшие результаты. Этот закон помогает понять, где именно нужны изменения. Сначала нужно

⁷⁹ Дикхаут Р. Физика перемен//The McKinsey quarterly.-1997.-№2. URL.
http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue07/03_0204.aspx?tid=25

всесторонне проанализировать деятельность компании в целом, чтобы понять, где коренные преобразования на самом деле необходимы, а где можно обойтись небольшими усовершенствованиями. Действовать следует в узко определенных областях, но сначала важно очень широко посмотреть на проблему.

3. Закон превращения и сохранения энергии. Суть этого закона заключается в высвобождении энергии, необходимой для осуществления преобразований. Энергия может поступить в систему извне — в виде требований акционеров или нового руководства. А собственная потенциальная энергия системы может преобразовываться в кинетическую, когда у людей, на которых держится организация, появляются новые стремления и надежды и они готовы работать на реформу. Если предполагается проводить преобразования постоянно и в течение долгого времени, то нужно не только добиваться определенных результатов, но и создавать дополнительные источники энергии. Программа преобразований, направленная на повышение эффективности, может продолжаться несколько лет и идти в несколько этапов, а на это нужно много энергии. Поэтому важно проводить преобразования в такой последовательности, чтобы в компании высвобождалась внутренняя энергия, формировались общие ценности.
4. Закон коррекции через обратную связь. Зная законы рычага и сохранения энергии, можно понять, как подчинить себе основные процессы бизнес-системы. Но предсказать исход программы преобразований абсолютно точно никогда не удастся. Целевые параметры, структура проекта, показатели эффективности позволяют оценивать фактические результаты и сравнивать с ожидаемыми, и тогда можно корректировать действия руководства. Таким образом, своевременные ответные действия не только дают результаты и высвобождают необходимую энергию, но и направляют реформу.
5. Закон лидерства. Цели и предпочтения главного действующего лица оказывают огромное влияние на весь ход преобразований. Даже если

руководители ясно видят общую картину и обладают широким кругозором, на практике они часто действуют так, как удобно и привычно лично им. Идеальных руководителей не бывает. И чтобы преобразования вызвали доверие в организации, лидер должен реализовывать себя в процессе перемен, они должны быть созвучны его представлениям.

Однако часто встречается и обратная ситуация, когда сотрудники готовы к преобразованиям, а руководство по каким-либо причинам стремится либо притормозить, либо отменить реализацию проектов внедрения изменений. Так, Р. Майлз в своей работе приводит 6 типичных «тормозов» при реализации программы преобразований, а также способы по их преодолению.⁸⁰

1. Осторожность и консерватизм. Когда компания долгое время использует одну и ту же бизнес- модель, она слишком увлекается мелкими эволюционными усовершенствованиями, не понимая, что устаревший механизм уже не сделать более производительным. Для успеха реформ необходимо проанализировать существующее положение и сплотить топ-менеджеров компании для реализации нового курса.
2. Привычные рельсы. В рамках сложившейся системы невозможно планировать и проводить преобразования. Поэтому руководителю необходимо отказаться от страхов и разрушить устоявшуюся модель управления для эффективного внедрения проекта изменений.
3. Обилие нововведений. Проекты по внедрению изменений необходимо ранжировать по важности, грамотно распределять их во времени, чтобы на один временной промежуток приходилось не более одной коренной перестройки бизнес-процессов.
4. Неподдающийся персонал. От топ- менеджеров, которые тормозят или вовсе саботируют внедрение изменений, необходимо избавляться, какими бы ценными они не были в настоящее время. Из-за нескольких подобных

⁸⁰ Майлз Р. Корпоративные реформы: не мешкать и не бояться//Harvard business review Россия.-2010.-№5.-С.54-62

работников весь дорогостоящий процесс реализации инновационных процессов может быть поставлен под угрозу.

5. Посторонние. После того как будут нейтрализованы противники реформ из числа руководителей, необходимо обратить внимание на рядовых сотрудников, насколько они понимают концепцию предстоящих преобразований и осознают их необходимость. Очень важно заняться этой проблемой на раннем этапе, ведь «посторонние наблюдатели» могут замедлить движение компании вперед.
6. Упадок сил на стадии выполнения. Часто процесс перехода от планирования реформы к реальной работе ошибочно воспринимают как отступление от первоначальных идей, и с первых же дней система стремится вернуться в прежнее состояние. Поэтому руководитель должен ежедневно планомерно отслеживать ход реализации проекта преобразований, контролировать руководителей среднего звена, а последние – рядовых сотрудников. Вся основная работа по внедрению реформ осуществляется как раз на стадии реализации, а не планирования.

Таким образом, в литературе обобщен существенный теоретический и практический материал, посвященный управлению преобразованиями в корпорациях. Однако управление изменениями в региональных холдинговых компаниях существенно отличается от аналогичных процессов в федеральных или транснациональных корпорациях. В первую очередь это связано с необходимостью осуществления всех вышеназванных действий в жестких рамках территориального стратегического планирования.

В настоящее время практически полностью отсутствует взаимодействие между властными элитами и руководителями стратегически значимых для региона холдинговых компаний в части разработки и реализации стратегических программ. Так, большинство субъектов федерации имеют долгосрочные стратегии развития территорий вплоть до 2020 года. Однако большинство региональных холдинговых компаний не имеют подобного документа. К примеру, в Республике Татарстан из опрошенных авторами

руководителей семи региональных холдинговых компаний долгосрочная стратегия развития существует только у двух – в сфере телекоммуникаций и добычи нефти. Но даже те перспективные планы развития предприятий, которые существуют, очень часто идут вразрез со стратегиями развития территорий, на которых они осуществляют свою непосредственную деятельность. Причиной этому может служить тот факт, что стратегии развития, программы изменений и преобразований на отдельных, даже стратегически значимых предприятиях, не рассматриваются и не анализируются местной властью. В настоящее время существует ситуация, когда региональных политических лидеров интересуют лишь фактические данные за прошедший период, а также общий, укрупненный и желательно благоприятный стратегический план развития субъекта федерации. При этом за счет каких источников, деятельности каких предприятий эти планы будут претворяться в жизни, региональных чиновников не интересует.

Кроме того, следует отметить, что оперативные планы развития региона на год, как и бюджеты территорий, формируются в сентябре – октябре каждого года, а фактические данные, представляемые Росстатом в разрезе предприятий и отраслей промышленности, – не раньше апреля – мая следующего года. Таким образом, возникает существенная область неопределенности, когда при планировании на региональном уровне власти исходят не из фактических данных, а из ожидаемых, что повышает вероятность совершения ошибки при расчетах.

Коммерческие организации составляют свои ежегодные планы по аналогичному принципу. При этом очевидно, что каждая компания способна спрогнозировать свои собственные показатели более точно. Но региональные власти не используют указанную информацию. В результате возникают существенные расхождения в корпоративных и региональных стратегических планах.

По этой же причине холдинговым компаниям в регионе сложнее реализовать программу внедрения преобразований. Зачастую эти планы никак

не вписываются в уже сформулированную и утвержденную концепцию развития территорий, и местная власть начинает давить на бизнес с целью выполнения региональных планов и бюджетов.

В монографии авторами показана необходимость формирования и внедрения в стратегический и оперативный менеджмент региональных холдинговых компаний системы управления изменениями в целях повышения эффективности их функционирования. Подобная комплексная система позволит увеличить производительность труда в коммерческих организациях, оперативно реагировать на преобразования, происходящие во внешней среде, увязать программу развития компании с основными макроэкономическими показателями в экономике страны и субъекта федерации, а также разработать более адекватные и приближенные к реальности планы развития.

Схематичное изображение элементов системы управления изменениями в региональных холдинговых компаниях представлено на рисунке 6.



Рис.6. Элементы системы управления изменениями в региональных холдинговых компаниях

Формирование системы управления изменениями в холдинговых компаниях осуществляется с помощью поэтапного внедрения в стратегический и оперативный менеджмент следующих элементов:

1. Структурные изменения и создание новых коммуникаций субъектов холдинга. Данный элемент включает в себя формирование эффективного взаимодействия головной компании с дочерними, оперативное решение возможных проблем посредством горизонтальных связей между зависимыми компаниями и филиалами, а также формирование оптимальной организационной структуры, позволяющей достигнуть поставленные перед холдингом цели.

2. Управление с реакцией на изменения внешней среды и сценарное планирование, позволяющее заранее спрогнозировать варианты развития предприятия в зависимости от макроэкономических условий и скоординировать программу действий топ-менеджмента компании по каждому из сценариев.

3. Изменения в механизме мотивации персонала и нововведения в организационной культуре компании. Указанный элемент системы управления изменениями включает в себя проведение комплекса мероприятий по повышению производительности и эффективности труда сотрудников, постановка перед ними конкретных целей и задач, достижение которых позволит организации лучше удовлетворять их потребности, а также введение новых правил и норм поведения, соответствующих сложившейся ситуации.

4. Изменения в политике распределения властных полномочий, т.е. определение оптимального соотношения уровня властных полномочий и ответственности, сосредоточенных в руках менеджмента головной компании.

В Республике Татарстан региональные холдинговые компании функционируют во многих отраслях, существенно влияющих на экономику региона в целом, таких как телекоммуникации, оптовая и розничная торговля нефтепродуктами, спиртом и алкогольной продукцией, газоснабжение и пр.

Очевидно, что формирование перспективных планов развития республики должно происходить в тесном взаимодействии с указанными предприятиями. В настоящее время такого не происходит, и зачастую планы развития конкретных отраслей и предприятий идут вразрез с консолидированным стратегическим планом региона. Для решения этой проблемы и предлагается осуществлять взаимодействие между бизнесом и политическими элитами региона, основываясь на приведенной на рисунке 7 модели формирования стратегического плана развития региона.

Таким образом, указанная модель отображает весь процесс согласования и координации корпоративных и региональных стратегий как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. Начинается указанный процесс с разработки субъектами бизнеса оперативных планов развития собственных предприятий. В подобного рода планах региональные холдинги должны подробно описать и спрогнозировать все элементы изменений по схеме, описанной выше.

Таким образом, при формировании краткосрочного регионального плана развития или бюджета властные элиты будут иметь более точные прогнозы развития региональных холдингов. Более того, представители власти получат информацию о планируемых преобразованиях в структуре организаций, способах и территориях ведения бизнеса и т.п. Поэтому все изменения, которые могут отразиться на социальной стабильности, подлежат четкому прогнозу, и в случае несогласия властных элит с планами корпораций всегда есть возможность вести диалог и найти определенный компромисс. В настоящее же время все изменения неожиданны для региональных властей, что повышает уровень социальной напряженности в конкретном регионе.

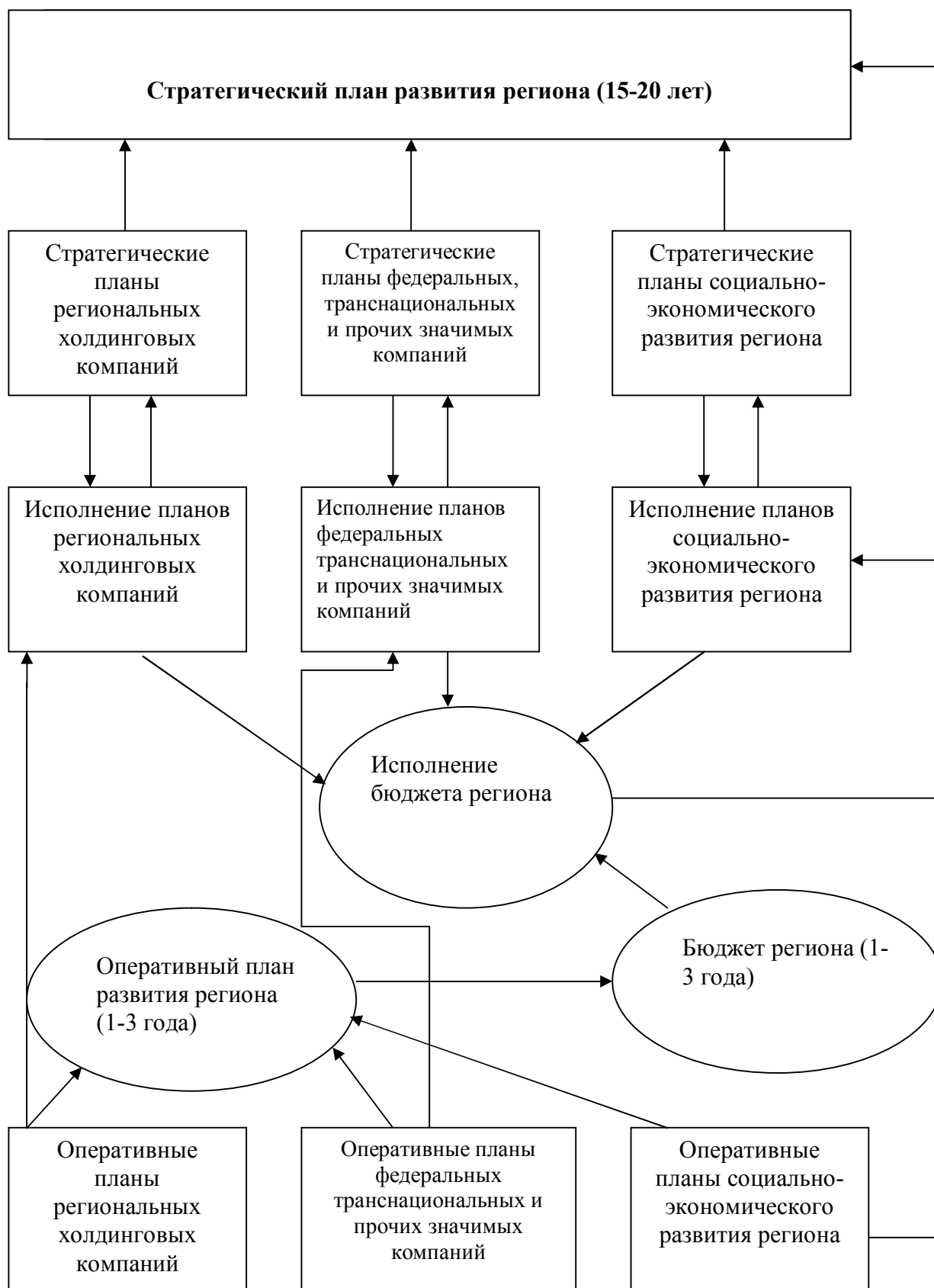


Рис.7. Модель формирования стратегического плана развития региона

На базе фактических данных о выполнении оперативных планов компаний и оперативного плана развития региона формируются долгосрочные стратегические планы развития как региона, так и субъектов бизнеса. Таким образом, подобное уведомление и согласование предприятиями своих планов на региональном уровне повысит уровень доверия населения как к бизнесу, так и к властям, а также послужит важным фактором сохранения социальной и политической стабильности в регионе. Более подробно на примере Республики Татарстан указанная модель рассмотрена в главе 3 настоящей работы.

Еще одним подходом, позволяющим сформировать систему управления изменениями в холдинговых компаниях в стратегии социально-экономического развития региона, является инструментарий сценарного планирования.

Сценарное планирование представляет собой определенным образом организованную исследовательскую процедуру построения сценария возможного развития прогнозируемой бизнес-системы. С помощью сценариев происходит рассмотрение возможных вариантов рассмотрения системы в результате изменений внешней среды или изменений, произошедших внутри самой системы. Целью написания сценария является не предсказание будущего, а желание понять тенденции развития рассматриваемого объекта во времени. При этом исследователь должен попытаться смоделировать возможные варианты развития событий, несмотря на возможные ошибки.

Процесс построения сценариев развития бизнес-систем можно разделить на 2 этапа- предмодельный и модельный.⁸¹

Предмодельный этап предназначен для содержательного и формального исследования и описания прогнозируемых процессов, построения моделей системы и подготовки всей необходимой информации для разработки сценариев. На данном этапе определяются цели и глубина исследования, степень его детализации, задачи исследования, а также используемые методы построения сценариев.

⁸¹ Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление. М.:ЭЛВОЙС-М.-2004.С.148

На модельном этапе происходит экспериментально определение основных тенденций развития бизнес– систем.

В настоящее время появился иной подход к выявлению количества этапов при построении сценария.⁸² Так, автор этой концепции разработал трехступенчатую схему создания сценария, следуя которой компании смогут перестроить свои стратегии и реализовать программу внедрения и укоренения изменений.

На первом этапе составляется сценарий для сегодняшнего момента. Подробно описывается ситуация, в которой функционирует компания. На данном этапе необходимо, во–первых, выявить всех игроков своей отрасли; во–вторых, что связывает между собой действующих субъектов и какими правилами они руководствуются в своих взаимоотношениях; в–третьих, сформулировать принципы, с помощью которых компания создает стоимость и получает прибыль в настоящее время.

На втором этапе необходимо пересмотреть сценарий своей компании и всей отрасли, а для этого произвести ревизию всех действующих субъектов и их ролей. Многие компании исходят из устаревших представлений о роли конкурентов, поставщиков и прочих действующих лиц и потому упускают шанс выгодно перестроить свои отрасли или зарабатывать больше денег. Необходимо проанализировать, возможно ли изменить взаимоотношения с контрагентами, способы коммерциализации своих продуктов и услуг, а также рассмотреть новые возможности создания стоимости.

На третьем этапе необходимо подготовить собственный сценарий применительно к будущему. В данной ситуации нужно убедиться, что сценарий допускает преобразования в бизнесе. Важно понять и предположить, что будет с компанией, если произойдут изменения во внешней среде. Новый сценарий сначала нужно опробовать в экспериментальном порядке, корректируя его по ходу реализации. На этом этапе можно проверить правильность своих

⁸² Джейкобайдс М. Добротный сюжет как фактор успеха//Harvard business review Россия.-2010.-№5.-С.65-74

допущений, оценить реакцию остальных субъектов рынка и разработать процедуры, которые бы формализовали изменения.

По мнению автора указанной трехэтапной модели построения сценариев, последние гораздо лучше мобилизуют трудовые коллективы, нежели иные модели стратегического управления. Разрабатывая стратегию на основе сценария, руководитель не только делает ее доступной и приемлемой для большинства и обеспечит согласованность усилий, но и добьется того, что люди начнут сами обновлять и корректировать сценарий. Сценарии дают возможность людям, работающим в компании на самых разных уровнях, высказываться по поводу необходимых изменений в компании и путей их достижения.

Таким образом, описанные выше методики формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях на региональном уровне позволят решить несколько поставленных задач.

Во-первых, с помощью описанных методов возможно разработать стратегию развития, план внедрения изменений в стратегически значимых для региона холдинговых компаниях в рамках территориального стратегического планирования. Благодаря этому, изменения в холдинговых компаниях станут более прогнозируемы для региональной властной элиты, а значит, у нее будет время подготовить программы более эффективного претворения в жизнь положительных изменений в районах и сглаживания негативных преобразований.

Во-вторых, описанные методы помогают наладить коммуникацию между основными институтами, влияющими на жизнь региона, – общественными структурами, властями и бизнесом, что, в свою очередь, приведет к стремлению найти компромисс по спорным вопросам развития региона.

В-третьих, претворение в жизнь указанных методов и их внедрение во всех регионах Российской Федерации может привести к значительному росту как отдельных региональных систем, так и всей экономики страны, в силу повышения эффективности и производительности труда, повышения качества

управления частным бизнесом, роста прибылей коммерческих организаций и, как следствие, роста поступлений в бюджеты всех уровней.

Поэтому методическое обеспечение процесса управления изменениями в холдинговых компаниях имеет практическую значимость и высокий потенциал для существенного роста экономики.

Глава 3. Организационно–экономические основы формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях Республики Татарстан

3.1. Управление изменениями в холдинговой компании как фактор решения стратегических проблем региона

В известной книге Г. Минцберга, Дж. Куинна и С. Гошала «Стратегический процесс» авторы утверждали, что стратегическое управление «всегда есть наука об изменениях».⁸³ Эта характеристика становится особенно явной в периоды изменений основных источников развития и приобретения конкурентных преимуществ фирм. В XX в., когда изменения во внешней среде не были так стремительны, предсказуемость развития организаций была гарантирована, и долгосрочное планирование было главным источником формирования конкурентных преимуществ. Производители выпускали товары, которые, по их мнению, были необходимы потребителям, рабочим была гарантирована работа и пожизненный наем, владельцы корпораций не менялись, и в целом все предвещало спокойное будущее. Подобные компании добивались успехов, увеличивали свой потенциал, чтобы развиваться и усиливать эффективность менеджмента, защищать свои преимущества и позицию на рынке. Если перемены и происходили, то это был запуск новых видов продукции, выход на новые рынки, словом, изменения, не несущие радикального характера. В настоящее время мир изменился, и формула, успешная в прошлом, сегодня не работает и приносит одни неудачи. Изменились парадигма и модель бизнеса, и на первый план выходит умение грамотно и эффективно управлять изменениями. В таблице 3 показаны ключевые элементы старой и новой парадигм управления изменениями.⁸⁴

⁸³ Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Пер. с англ. СПб.: Питер.-2001.-С.250

⁸⁴ Коэн А. Курс МВА по менеджменту. Пер. с англ.-4-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. С.439

Таблица 3.

Старая и новая парадигмы управления изменениями

Параметр	Старая парадигма	Новая парадигма
Характер изменений	Постепенный	Быстрый
Темп изменений	Медленный	Быстрый
Побуждения к действию	Следует избегать риска и ошибок. Изменить организацию трудно	Действовать решительно. Ошибки неизбежны, они полезны как уроки
Источник перемен	Перемены проводятся «сверху вниз»	Перемены инициируются на всех уровнях организации. Инициатива поощряется
Степень планирования	Высокая	Средняя
Объем изменений	Одноразовые	Постоянные

Так, компании, которые слишком медленно замечали перемены, иллюстрируют старую парадигму. В них сложилась корпоративная культура – устоявшиеся приемы, представления, которые отражались в доступе к информации, возможностях для карьерного продвижения. Они относились к переменам как к неизбежному злу, а не возможности совершенствования.

Новая парадигма управления изменениями предполагает совершенно иной подход. Изменения воспринимаются как естественный элемент жизни организации. Одновременно могут происходить несколько преобразований. Неудачи в процессе управления изменениями неизбежны, но отступление – более рискованная тактика, чем наступление, и чрезмерное планирование опаснее, чем быстрая перестройка на ходу.

Переход от старой к новой парадигме означает рост потенциала управления и возможность справляться с большим количеством перемен. Чем лучше это удастся компаниям, тем выгоднее их положение.

В России с ее федеративным устройством от быстроты и эффективности перехода компаний от старой парадигмы управления изменениями к новой зависит не только будущее указанных предприятий, но и уровень развития региональных экономик, а также всей страны в целом.

Местная власть исторически играла в регионах особую роль. В советское время региональная власть активно занималась хозяйственной деятельностью, вела строительство, превращая сельские поселения в города. Это сформировало достаточный уровень уважения к региональной власти со стороны местных элит и населения. Однако в современных условиях власть не может единолично выполнять все социальные обязательства. С развитием экономики, рыночных отношений, новых технологий, региональный бизнес начинает оказывать все более существенное влияние не только на экономическую, но и на социально–политическую сферу жизни региона. Особенно сильно такое влияние со стороны региональных холдинговых компаний, описанных в предыдущих главах.

Поскольку подобные предприятия оказывают существенное влияние на экономическое развитие региона, то эффективность их функционирования становится важным вопросом для региональной власти. По этой причине властные элиты должны способствовать проведению изменений в этих компаниях, а также координировать их развитие с перспективными планами развития территорий.

Так, в Республике Татарстан к региональным холдинговым компаниям можно отнести следующие структуры: ОАО «Таттелеком», ОАО «Татспиртпром», ОАО ХК «Татнефтепродукт», ООО «Газпром трансгаз Казань», ОАО «Бурундуковский элеватор». Все эти компании оказывают существенное влияние на экономическую и социальную обстановку в регионе.

В некоторых регионах подобные компании являются единственными крупными работодателями, в других – единственными поставщиками тех или иных услуг.

Так, ОАО «Таттелеком» практически не имеет конкурентов в 38 из 41 районов республики. При этом те долгосрочные инвестиции, которые осуществляет в ряде районов эта компания, окупятся не ранее, чем через 30–35 лет. ОАО ХК «Татнефтепродукт» имеет полностью 100%-ую долю присутствия в Камскоустыинском и Сабинском районах, по ряду товаров имеет единоличное присутствие в 4 районах, более 70% – в 11 районах. При этом ряд филиалов и дочерних структур, функционирующих в указанных районах, являются планово убыточными в силу высоких затрат на содержание основных фондов, логистики, содержания персонала и т.п. Таким образом, если бы эти компании руководствовались исключительно экономическими соображениями, то они бы свернули свою деятельность в некоторых районах. В таком случае население этих районов осталось бы без необходимых товаров и услуг. Но в подобной ситуации начинает действовать схема частно–государственного партнерства, описанная в первой главе работы.

Таким образом, переход от старой парадигмы управления изменениями к новой является одним из важных факторов решения стратегических проблем региона. Однако осуществить этот процесс перехода возможно только при наличии четкой программы, включающей в себя все направления и источники осуществления перемен.

Одним из основных аспектов, влияющим на эффективность реализации проекта перемен, является определение круга лиц, задействованных в проекте. Как правило, в претворении в жизнь программы преобразований участвует большое количество специалистов, каждый из которых выполняет свои функции. Можно выделить 4 группы участников.

1. Первые лица компании. У топ–менеджеров есть выбор: они могут руководить процессом преобразований или сосредоточиться на текущем бизнесе, а часть функций, связанных с изменениями, делегировать специальной команде или менеджеру. Представляется, что наиболее верным

решением является участие руководителя в переменах на концептуальном уровне. Это позволит, во-первых, продемонстрировать всем сотрудникам важность указанного проекта, а во-вторых, разрешить возникающие конфликтные ситуации, а также быть в курсе основных направлений работы.

2. Комитет по управлению изменениями (комитет по внедрению изменений). Это название носит весьма условный характер. В него входят люди, которые являются идейными вдохновителями данного проекта. Они полностью отвечают за реализацию процесса изменений, координируют и направляют его. Комитет распоряжается ресурсами для оперативного решения общих вопросов, таких как управление бюджетом, PR, разработка системы мотивации сотрудников и выработка ощущения необходимости и неизбежности перемен и т.д. Комитет обеспечивает единые стандарты и подходы к изменениям, последовательное выполнение всех этапов процесса, планирует и принимает оперативные корректирующие меры, формирует повестку дня управляющего комитета, взаимодействует с командами, проводящими преобразования. Функции комитета по внедрению изменений определяются спецификой отрасли, масштабом планируемых преобразований и степенью готовности к ним персонала. В некоторых организациях комитет осуществляет только оперативное руководство процессом реализации изменений и принимает ключевые решения, а финансовый контроль, работа с персоналом, связи с общественностью и вопросы корпоративной культуры поручаются руководителям подразделений. Иногда все эти задачи могут входить в компетенцию комитета по внедрению изменений.
3. Менеджер, ответственный за управление изменениями. Назначение менеджера, ответственного за изменения, – ключевое решение, поэтому его необходимо принять как можно раньше. Эту должность может занимать только человек с высокой квалификацией и разносторонним опытом, иначе он не справится с объемом и сложностью задач, которые ему предстоит решать. Он должен ясно видеть общие управленческие задачи, обладать

навыками проектного менеджера для управления процессом, и главное – отчетливо понимать, какие выгоды получит организация в целом и каждый сотрудник в частности от успешно реализованного проекта. Как правило, менеджерами, ответственными за изменения, становятся либо опытные директора по вопросам стратегического и корпоративного развития с хорошим послужным списком, либо исполнительные директора, которые проработали в компании несколько лет.

4. Команды, проводящие изменения. В обязанности этих команд входят разработка и реализация оперативных планов реализации изменений, расчет, мониторинг и реализация конкретных задач. Подобные команды – это своего рода связующее звено между топ-менеджерами, комитетом по управлению изменениями и рядовыми сотрудниками компании. От эффективности работы этих команд зависит, насколько удачно проект изменений будет внедрен в корпоративную культуру компании. Даже самый точный и грамотный план внедрения, разработанный комитетом по управлению изменениями, может быть провален в случае плохой работы с рядовыми сотрудниками. По этой причине необходима постоянная объясняющая и мотивирующая работа со специалистами, входящими в команды по внедрению, со стороны руководства холдинга.

По мнению некоторых авторов, при осуществлении проекта по управлению изменениями в холдинговых компаниях необходимо привлекать независимых консультантов. Метод привлечения независимой команды экспертов, хорошо зарекомендовавший себя в развитых странах, может оказаться еще более полезным на развивающихся рынках, в том числе в России, где компаниям часто приходится принимать решения почти вслепую. С помощью независимой команды экспертов легче преодолеть основные препятствия, возникающие на пути изменений⁸⁵.

В таблице 4 представлены лучшие консалтинговые компании за 2010 год, занимающиеся реализацией проектов организационных изменений, согласно

⁸⁵ Галанин Е., Тюилье Д. Снижая риски переговоров о слиянии// McKinsey on Finance. -2005.-№3.-С.55

результатам исследования рынка консалтинговых услуг, проведенного РА «Эксперт»⁸⁶.

Таблица 4

Лучшие консалтинговые компании, реализующие проекты организационных изменений

№	Консалтинговая группа	Выручка(тыс. руб.)
1	"Развитие бизнес-систем"	784 713
2	"ФинЭкспертиза"	240 910
3	"РСМ Топ-Аудит"	158 240
4	IBS	142 524
5	"НЛВ ВнешПаккУниверс"	103 353
6	"СПЛАН – Холдинг"	97 935
7	"Альянс Консалтинг Инвестмент Групп"	97 141
8	МКД (PKF)	86 749
9	"АйТи"	86 410
10	"КСК Групп"	70 746

Очень важна роль менеджера, ответственного за управление изменениями. Выделение единственного человека, который является главным лицом, принимающим решения в отношении изменений, по мнению авторов, обусловлено необходимостью иметь арбитра, чье слово в конфликтной или спорной ситуации является последним. По этой причине уровень квалификации, широта взглядов, интеллект этого сотрудника холдинга или привлеченного эксперта играет ключевую роль в процессе реализации программы изменений. В этой связи интересной представляется концепция РАПИ менеджера, изобретенная профессором И. Адизесом и описанная им в нескольких работах.⁸⁷ Так, по его мнению, менеджер, управляющий изменениями, может одновременно выполнять следующие функции или роли.

⁸⁶ Рэнкинг консалтинговых групп «Российский консалтинг» по итогам 2010 года//Рейтинговой агентство «Эксперт». [сайт] URL.<http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2010/>(дата обращения:15.05.2011)

⁸⁷ Адизес И. Управляя изменениями.СПб.:Питер.-2008.-С.195

Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента:диагностика и решение управленческих проблем/пер.с англ. Н. Брагиной.Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.-2006.-С.173

- Роль исполнителя или производителя (в русской транскрипции название стиля– рейнджер). Эта функция сфокусирована на том, что надо делать сейчас. Менеджер не координирует, не планирует, не создает команду и не развивает способностей окружающих сотрудников.
- Роль администратора. Если роль производителя обеспечивает результативность, то администратора– эффективность. Основная задача менеджера с функцией администратора– контроль за исполнением поставленных целей и задач, методичное управление системой, поддерживающей в порядке все процессы внутри организации. Администрирование предполагает отрицание конфликтов, сглаживание крайностей.
- Роль предпринимателя. В изменяющейся среде хороший управленец должен делать гораздо больше, чем производить результат и контролировать исполнения поставленных целей. Он должен быть еще и предпринимателем, инициатором действий, человеком, который может начать процесс изменений. Предприниматель анализирует, как различные силы внешней среды действуют на организацию, сильные и слабые стороны компании и в соответствии с ними определяет курс действий, который будет в наибольшей степени отвечать изменениям, происходящим во внешней среде.
- Роль интегратора. Интегратор– менеджер, способный слушать других и совмещать их идеи в единое целое ради достижения общих целей. Интегратор не только обеспечивает стабильность будущего компании, но и поддерживает бесперебойную текущую работу. Интеграция осуществляется путем прояснения спорных вопросов, определения общих взглядов по фундаментальным вопросам, анализа предположений и ожиданий.

В результате по первым буквам названия ролей получается аббревиатура РАПИ. Идеальный менеджер, совмещающий в себе все 4 роли, по мнению И. Адизеса, встречается лишь в учебниках. В процессе практического управления изменениями встречаются менеджеры, которым в большей или меньшей

степени присущи те или иные роли или функции. В зависимости от этапа жизненного цикла компании, а также условий внешней и внутренней среды, текущих потребностей компании руководители высшего звена должны назначать менеджеров по управлению изменениями с ярко выраженными функциями, наиболее подходящими под конкретную ситуацию.

Таким образом, круг лиц, принимающих участие в процессе внедрения и управления изменениями, зависит от конкретной ситуации, степени влияния деятельности холдинговой компании на социально-экономическое развитие региона. Поэтому руководители предприятий могут выбрать любую из приведенных выше схем по эффективной реализации проекта изменений.

Однако, определив перечень субъектов, управляющих изменениями, важно также максимально доходчиво и оперативно донести основные постулаты проекта до рядовых сотрудников, а также укоренить преобразования в их сознании и корпоративной культуре. Подобные вопросы поднимаются в трудах известных ученых, экономистов и менеджеров, однако в них не учитывается специфика ситуации в российской экономике. Как уже было отмечено выше, ввиду большого влияния региональных холдинговых компаний на развитие регионов ошибка в реализации проекта изменений влечет за собой падение конкурентоспособности не только самих предприятий, но и региональных систем в целом. По этой причине о проектах по внедрению изменений должны быть проинформированы местные власти, а стратегические планы согласованы со стратегиями развития территорий. Властные элиты должны стимулировать изменения в региональных холдингах, помогать руководству при разработке стратегических планов и претворении их в жизнь, т.к. более эффективное функционирование бизнес-структур приведет к росту отдачи от частно-государственного партнерства для конкретного района региона.

Подобная поддержка может быть осуществлена по следующим направлениям:

Во-первых, активное участие и продвижение механизма постоянно действующего совещания как площадки по взаимодействию бизнеса, власти и общества. В настоящее время на региональном уровне подобное взаимодействие находится на низком уровне. Бизнес, власть и общественные институты проводят отдельные самостоятельные конференции, семинары, на которых высказывают собственные взгляды на развитие социально-экономических систем, но диалога между этими субъектами не наблюдается. А подобная форма дискуссии как постоянно действующий совет или совещание, подробно описанная во второй главе настоящей работы, сможет снять элементы неопределенности и напряженности.

Во-вторых, публичное открытое и всестороннее освещение стратегически значимых проблем региона, возможных путей их решения, а также пользы для общества и бизнес-структур от их исчезновения. На региональном уровне должна идти постоянная дискуссия с привлечением независимых и квалифицированных экспертов, представителей социальных институтов и бизнеса. Все это создает эффект вовлеченности населения в управление регионом, решение проблем, сильное гражданское общество.

В-третьих, региональная власть может организовывать обучающие семинары, круглые столы с участием ведущих экспертов по стратегическому управлению и организационному развитию. Главная цель подобных мероприятий – побуждение региональных холдинговых компаний к развитию через реализацию проектов преобразований, переходу к новой парадигме управления изменениями и, как следствие, росту благосостояния граждан и экономики региона.

Таким образом, при грамотном и эффективном взаимодействии между всеми участниками социально-экономической жизни региона управление изменениями в холдинговых компаниях регионального уровня может стать локомотивом экономического развития. Поэтому наряду с традиционными инструментами стимулирования экономического роста властные элиты также

должны применять механизмы управления изменениями как способа решения стратегических проблем региона.

3.2 Региональная координация субъектов холдинговой компании

Как было отмечено в предыдущих главах, в своей деятельности региональные холдинговые компании основываются не только на принципах экономической эффективности и рациональности, но также должны учитывать региональные особенности и потребности конкретных районов и муниципальных образований.

Так, рассмотрим в качестве примера деятельность региональной холдинговой компании ОАО ХК «Татнефтепродукт». Специализация компании – оптовая и розничная торговля нефтепродуктами, услуги по хранению и перевалке нефтепродуктов, профильные инженерно–технические и экспертные работы, лабораторная диагностика нефтепродуктов. Компания имеет развитую сбытовую инфраструктуру, охватывающую 39 из 43 районов Республики Татарстан, которая состоит из 18 нефтебаз с емкостным парком общей вместимостью более 350 тыс. куб. м. и 141 собственных АЗС. Перевалка нефтепродуктов осуществляется трубопроводом, железнодорожным, водным и автомобильным транспортом. Структурно холдинговая компания "Татнефтепродукт" состоит из Аппарата компании, 11 филиалов и 10 дочерних и зависимых предприятий нефтепродуктообеспечения.

В 2011 году авторами работы было проведено исследование рынка горюче–смазочных материалов Республики Татарстан. Анализ был проведен с использованием следующих источников информации:

1. Данные, полученные в ходе проведения чекового мониторинга на АЗС Республики Татарстан;
2. Данные Управления Государственной инспекции безопасности дорожного движения по Республике Татарстан;

3. Данные ГУ «Управление рационального использования топливно–энергетических ресурсов» по Республике Татарстан;
4. Данные УФАС по Республике Татарстан.

Для исследования рынка розничной реализации нефтепродуктов были определены следующие группы товаров:

- дизельное топливо (летнее и зимнее),
- автомобильные бензины (марки: Нормаль–80, Регуляр–92, Премиум–95).

Для исследования были определены рынки розничной реализации нефтепродуктов в пределах административных границ муниципальных образований Республики Татарстан.

Дополнительно отметим, что в структуре рынка розничных продаж нефтепродуктов Республики Татарстан можно выделить отдельные локальные рынки однородные по цене и структуре потребления нефтепродуктов:

- город Казань;
- Закамье (города Набережные Челны, Нижнекамск и Елабуга);
- трасса (дороги М–7, М–5, 1Р–239, 1Р–241, Р–320);
- остальные районы Республики Татарстан.

Расчет емкости розничного рынка нефтепродуктов Республики Татарстан на 2011 год по муниципальным районам произведен при помощи 3 методов:

1. по данным чекового мониторинга;
2. по количеству зарегистрированного автотранспорта;
3. по данным Управления Федеральной Антимонопольной службы РФ по Республике Татарстан.

Результаты проведенного расчета представлены в таблице 5.

Таблица 5

Емкость рынка ГСМ Республики Татарстан в 2011 году

Емкость рынка в год, тыс.	Метод 1	Метод 2	Метод 3
литров	1 290 593	1 192 727	1 306 981

По всем трем методам получены сопоставимые цифры. Для дальнейших расчетов принимаем метод расчета емкости рынка по данным чекового мониторинга, согласно которому имеется наиболее достоверное распределение емкости рынка по муниципальным районам Республики Татарстан.

В таблице 6 представлено распределение розничного рынка Республики Татарстан в разрезе отдельных локальных рынков

Таблица 6

Распределение розничного рынка РТ в разрезе локальных рынков

Локальный рынок	Кол-во АЗС ТАТНП	Кол-во АЗС конкуренты	Емкость внутренних локальных рынков, литры	Доля ТАТНП по количеству АЗС, %	Доля ТАТНП в объеме реализации, %
Казань	34	94	444 187 578	27	26
Закамье	18	108	275 435 943	14	11
Трасса	20	102	236 129 575	16	16
Прочие	69	104	334 839 479	40	40
Итого по РТ:	141	408	1 290 592 575	27	25

В приложении 1 представлено распределение долей рынка ОАО ХК «Татнефтепродукт» в разрезе муниципальных районов.

По данным ГУ «Управление по рациональному использованию топливно-энергетических ресурсов РТ», розничную реализацию нефтепродуктов на территории Республики Татарстан в 2011 году осуществляют более чем 50 хозяйствующих субъектов (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей).

На территории республики в 1 квартале 2011 года в Татарстане действовало 586 АЗС, в т.ч. в г. Казань 124 АЗС.

Развитие крупных и доминирующих хозяйствующих субъектов на розничном рынке нефтепродуктов Республики Татарстан происходит в основном за счет строительства новых АЗС, модернизации старых АЗС, поглощения АЗС, принадлежащих мелким участникам рынка.

На рынке розничной реализации установлено коллективное доминирование пяти хозяйствующих субъектов, действующих в 2011 году на розничном рынке бензина автомобильного и дизельного топлива. В таблице 7 представлены основные игроки рынка горюче–смазочных материалов РТ и их финансовые показатели

Таким образом, в соответствии с законом «О защите конкуренции» ОАО ХК «Татнефтепродукт» является хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение в целом на рынке Республики, а по отдельным муниципальным районам является монополистом.

Однако в некоторых районах эта цифра превышена в несколько раз. Так, в трех районах республики– в Камскоустыинском, Сабинском и Дрожжановском– другие игроки топливного рынка, имеющие влияние на реализацию и снабжение нефтепродуктами населения, не представлены, т.е. доля компании составляет от 99,1 до 100 %. Еще в 8 районах доля холдинга превышает 70%. Таким образом, указанные районы республики полностью или в значительной степени зависят от ОАО «Татнефтепродукт» в части доступа населения к горюче–смазочным материалам.

Основные участники рынка ГСМ РТ и их финансовые показатели

Наименование	Кол-во АЗС в РТ	Объем реализации, тыс.л.	Доля по АЗС, %	Доля по объему реализации, %
Татнефтепродукт	141	306 262	26	25
Татнефть	154	304 477	28	22
Автодорстрой	37	130 984	7	11
ТАИФ	24	141 934	4	12
Лукойл	25	82 344	5	8
Прочие	168	320 541	31	21
Итого:	549	1 290 593	100	100

Но несмотря на доминирующее положение, ряд филиалов и дочерних структур, функционирующих в указанных районах, являются убыточными или неэффективными. Этот факт связан с тем, что некоторые районы находятся вдалеке от нефтеперерабатывающих заводов и расходы по доставке топлива включаются в его себестоимость. Повышение же цен на товар представляется невозможным ввиду низкого уровня благосостояния населения. К тому же компания вынуждена содержать управленческий персонал в указанных районах для координации деятельности, нести затраты по ремонту основных фондов, коммунальным платежам и т.п. По этим причинам функционирование в двух из 11 районов, где холдинг имеет доминирующее положение, является неэффективным и убыточным, т.к. текущие затраты превышают доход. Еще 3 предприятия в 3 районах фактически работают в ноль, лишь покрывая собственные затраты. В такой ситуации при прочих равных условиях руководство холдинга должно принять решение либо о закрытии указанных подразделений, либо о существенном повышении цен. Политика повышения цен в данной ситуации была бы опасной для компании. Несмотря на то, что конкурентов у компании в вышеназванных районах нет, существенное

повышение цены негативно скажется на имидже и конкурентной позиции компании. Возможно, объем продаж при этом и не снизится по причине отсутствия альтернативы, однако общий эмоциональный и психологический баланс в регионе может быть нарушен. Общественное недовольство может выразиться в так называемой «телефонной антирекламе», когда потребители будут советовать избегать покупок в данной компании. Учитывая тот факт, что в России рекомендации друзей и родственников являются важным фактором при выборе компании для совершения покупок, подобные действия со стороны холдинга с высокой долей вероятности повлекут за собой падение продаж в других, высококонкурентных районах.

Другим возможным решением проблемы убыточных подразделений может стать полная ликвидация и сворачивание бизнеса в указанных районах. Однако в подобной ситуации спрос населения на топливо не сможет быть удовлетворен в полной мере. Учитывая, что большая часть указанных районов является сельскохозяйственными, последствия могут иметь губительный для республиканской экономики результат. Именно в такой ситуации и начинает действовать механизм частно–государственного партнерства, описанный во второй главе настоящей работы. Так, компания продолжает функционировать во всех убыточных для себя районах, а взамен получает определенные преференции.

К примеру, в 2009–2010 гг. ОАО ХК «Татнефтепродукт» получила от Республики Татарстан следующие послабления. Во–первых, вместе с ОАО «Татнефть» холдинг получил квоты на реализацию нефтепродуктов для нужд посевной и уборочной компаний. Для компании этот факт позволяет уверенно прогнозировать свои финансовые потоки, а также рассчитывать на стабильную реализацию части топлива без риска его долгого хранения на складах.

Во–вторых, компания получила возможность приобрести по льготным ценам участок для строительства новой автозаправочной станции в г.Казань. Учитывая высокую концентрацию АЗС и отсутствие новых мест для строительства, эта преференция является существенной и важной для холдинга.

В– третьих, компания получила возможность активно развиваться на новом для себя рынке– в городе Набережные Челны. Это проявляется в упрощении различных административных процедур согласования новых объектов, подключения коммунальных сетей, разрешительной документации и проч.

Если проанализировать реализацию горюче–смазочных материалов в разрезе видов топлива, то можно получить следующую картину. На рисунке 8 представлено распределение реализации топлива по маркам в 2006 году, а на рисунке 9– в 2010.

Вместе с тем, по прогнозам Правительства Республики Татарстан, общее потребление горюче–смазочных материалов к 2015 году вырастет на 26%. В приложении 2 представлена расчетная потребность в ГСМ по состоянию на 01.01.2011, а в приложении 3–прогнозируемые объемы потребления моторного топлива до 2015 года.

Основываясь на изучении приведенных рисунков, можно сделать вывод, что доля бензина марки А–80 неуклонно падает. Более того, для нефтеперерабатывающих заводов становится невыгодным производить именно этот вид топлива, что приводит к повышению оптовых цен. Зачастую покупная стоимость указанной марки топлива сопоставима со стоимостью самого востребованного топлива–бензина марки Аи–92.

Все это приводит к тому, что доходность на данном виде топлива сокращается. Компания старается постепенно уменьшать количество АЗС, на которых можно приобрести данный бензин, высвобождая свободные резервуары и топливораздаточные колонки под более ходовые виды топлива. Однако учитывая тот факт, что, по данным ГИБДД, более 15% автомобильного парка составляют автомобили 1993 года выпуска и ранее, полный отказ от бензина А–76 пока невозможен. Особенно остро этот вопрос как раз и стоит в районах, а не в крупных городах. Поэтому холдинг вынужден продолжать реализацию низкодоходной группы товаров с целью обеспечить потребителя необходимым топливом

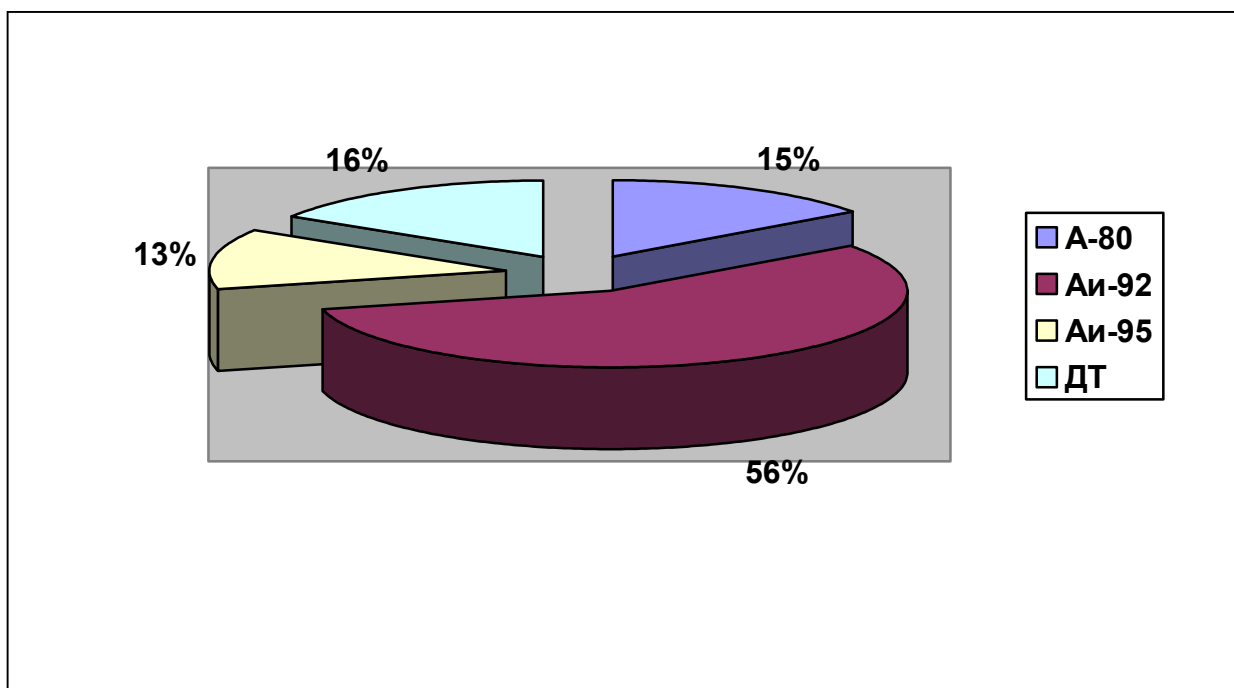


Рис.8. Реализация топлива в разрезе марок в 2006 году в Республике Татарстан

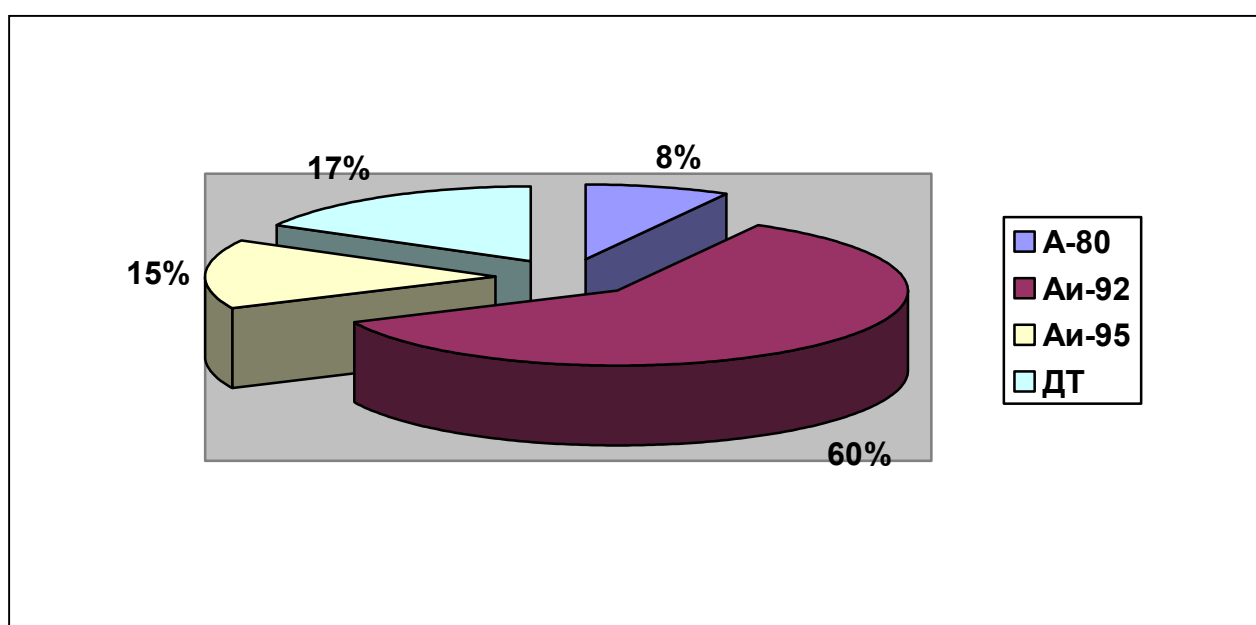


Рис.9. Реализация топлива в разрезе марок в 2010 году в Республике Татарстан

В целях наиболее оптимального размещения сетей автозаправочных станций Правительством Республики Татарстан была разработана Концепция целевой программы «Развитие сети автозаправочных, автогазозаправочных и многотопливных станций в Республике Татарстан на 2012–2015 годы», устанавливающая приоритеты, цели, задачи и основные перспективы и

тенденции развития рынка нефти и нефтепродуктов. Указанная Концепция представлена в приложении 4 настоящей работы.

Другой вариант реализации механизма частно–государственного партнерства в Республике Татарстан можно рассмотреть на примере деятельности ОАО «Татспиртпром». Компания «Татспиртпром» была создана в 1997 году. В сложный переходный период социально–экономической и правовой нестабильности были созданы предпосылки для сохранения, развития и модернизации производственных мощностей, сохранения рабочих мест и полного удовлетворения потребности населения в безопасной и качественной ликероводочной продукции.

Сегодня в ОАО «Татспиртпром» входят 8 спиртовых, 5 ликероводочных заводов Республики Татарстан, а также винзавод в Казани. Общая производительная мощность спиртовых заводов – 6,3 млн. дкл. спирта в год. Общая производительная мощность ликероводочных заводов – 7,6 млн. дкл. алкогольных напитков в год. Филиалы и дочерние предприятия холдинга распределены в 17 районах республики.

Подобное широкое географическое распределение связано с оставшейся со времен СССР системой. При этом не все предприятия и подразделения холдинга одинаково прибыльны. Но если во времена существования плановой экономики вся отрасль полностью дотировалась государством, то сейчас главным фактором и конкурентным преимуществом является эффективность и рентабельность каждого подразделения. Однако во многих районах республики ОАО «Татспиртпром» является единственным крупным работодателем и выступает в роли компании, существенно влияющей на социальные, экономические и миграционные процессы в районах и муниципальных образованиях. Следовательно, принятие решения о закрытии нерентабельных или малорентабельных дочерних компаний повлечет за собой рост безработицы, напряженности в регионе, недовольства со стороны населения по отношению к бизнесу и власти. Поэтому компания и властные элиты продолжают совместную реализацию программы частно–государственного

партнерства. В данной ситуации холдинг не закрывает, а продолжает содержать убыточные и малоэффективные подразделения и структуры, несет существенные транспортные расходы по доставке сырья и готовой продукции, является крупнейшим налогоплательщиком республики, а также повышает экономический уровень районов за счет эффективной социальной политики и благотворительности. В свою очередь, правительство республики Татарстан создало чрезвычайно благоприятные условия для холдинга внутри региона. Так, продукция ОАО «Татспиртпром» в наибольшей степени представлена во всех супермаркетах и магазинах республики, а федеральным производителям алкоголя гораздо сложнее выйти на рынок республики, чем производителям других видов товаров.

Еще одной региональной холдинговой компанией, существенно влияющей на экономику республики Татарстан, является ОАО «Таттелеком». ОАО «Таттелеком» — один из крупнейших операторов связи Республики Татарстан. Общество занимает лидирующее положение на телекоммуникационном рынке Татарстана, являясь основным оператором телефонной связи и одним из ведущих провайдеров интернет-услуг. На конец 2010 года ОАО «Таттелеком» оказывал услуги местной телефонной связи 808 тысячам собственных абонентов. В целом доля ОАО «Таттелеком» на рынке услуг местной телефонной связи составляет 72,4%. С разделением на городскую и сельскую связь доли рынка ОАО «Таттелеком» на 31 декабря 2009 года представлены на рисунках 10 и 11.

Как видно из приведенных рисунков, особенно важна роль холдинговой компании в удаленных от крупных городов районах, где доля общества достигает 97%. При этом ОАО «Таттелеком» ведет активное строительство новых сетей, полностью перевело все телефонные станции на цифровое оборудование, вводит в эксплуатацию новое современное оборудование как в крупных городах региона, так и в сельской местности.

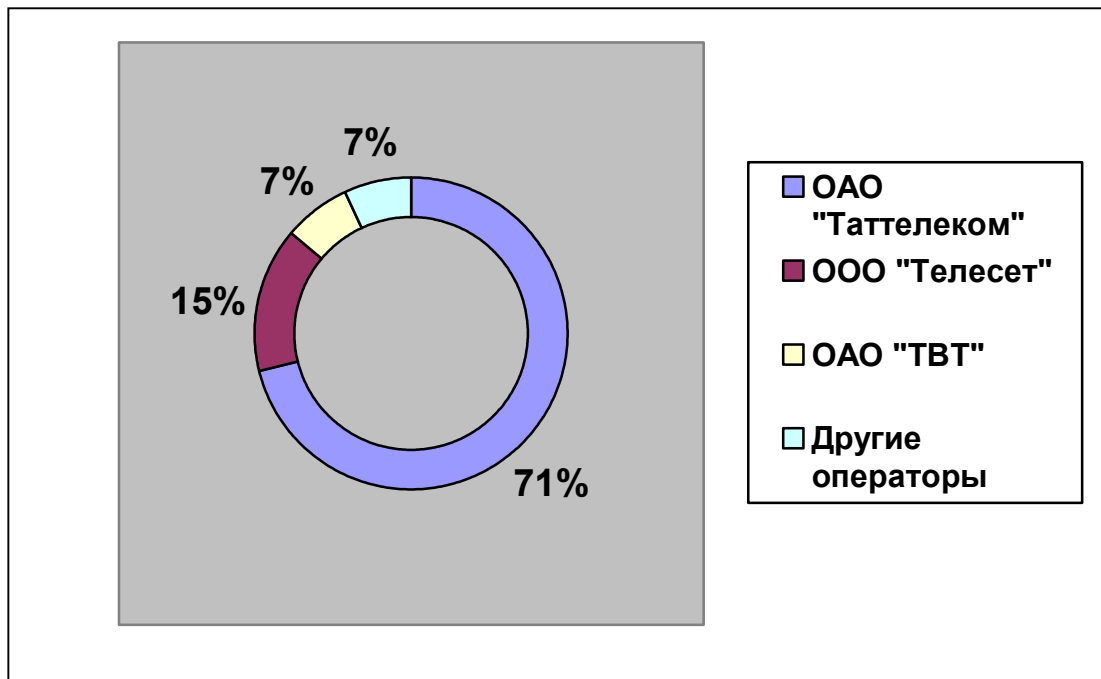


Рис.10. Рынок городской телефонной связи

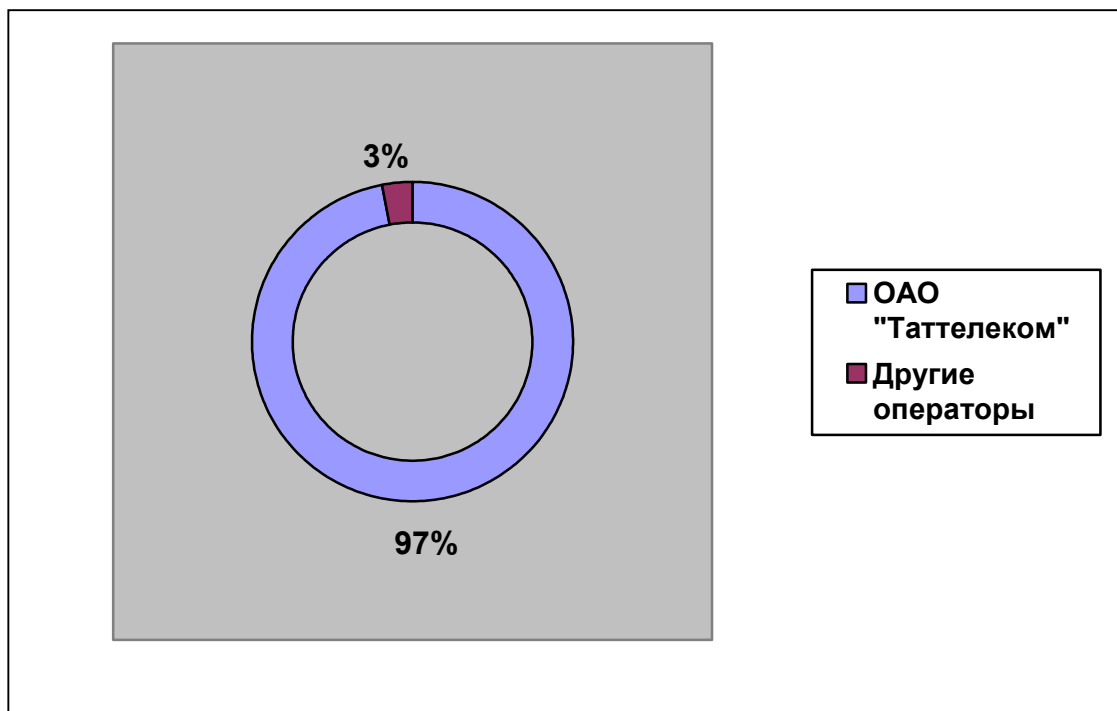


Рис.11. Рынок сельской телефонной связи

В таблице 8 представлены основные показатели инвестиционного развития ОАО «Таттелеком» в 2010 году.

Основные показатели инвестиционного развития ОАО «Таттелеком»

Показатель	2010г, млн руб.	Удельный вес, %
Инвестиции в основной капитал, в т.ч.	1 075,5	100
–в объекты традиционной телефонии	126,6	11,8
–в новые услуги и ИТ	637,2	59,2
–в линии передачи и объекты инфраструктуры связи	38,3	3,6
–в универсальные услуги	104,7	9,7
–прочие инвестиции	168,7	15,7

При этом ОАО «Таттелеком» – единственная телекоммуникационная компания в республике, которая ведет активное строительство сетей и их модернизацию не только в крупных городах и центрах, где можно рассчитывать на быструю окупаемость вложенных средств, но и в сельских местностях и отдаленных районах. Окупаемость вложений в подобные проекты, по оценкам специалистов компании, составляет от 20 до 35 лет. Участие ОАО «Таттелеком» в реализации федеральной программы «Универсальные услуги связи» стало весомым и ответственным этапом в построении инфокоммуникационного пространства республики. Главный результат выполнения программы — это то, что жители отдаленных и труднодоступных районов сельской местности получили надежную современную связь, что, безусловно, положительно сказывается на качестве их жизни. При этом необходимо отметить, что федеральные и республиканские власти лишь частично финансировали указанную программу, активно реализуя программу частно–государственного партнерства.

Таким образом, выстраивая четкую систему взаимоотношений между холдинговыми компаниями в регионе, властные элиты решают сразу несколько блоков вопросов и проблем: социальные, экономические, миграционные, политические. По этой причине рекомендации и предложения в отношении

формирования и совершенствования механизма частно–государственного партнерства имеют существенный прикладной характер и могут послужить одним из факторов экономического роста региона.

Для более эффективного функционирования региональные холдинги должны более четко и взвешено координировать свою деятельность. Так, скорость и гибкость при принятии решений в процессе взаимодействия головной компании с филиалами и дочерними предприятиями является одним из факторов конкурентоспособности и успешности холдинга.

Так, структура и система управления в ОАО ХК «Татнефтепродукт» чрезмерно централизована. При этом руководство не видит тех убытков, которые несет компания от указанной проблемы. Действительно, прямых затрат в связи с жесткой авторитарной системой управления нет. Однако если проанализировать процесс принятия решения, то потери дохода будут весьма существенными.

В холдинге ценовая политика относится к компетенции головной компании. Таким образом, ни руководители конкретной автозаправочной станции, ни менеджмент филиала или дочерней компании не имеет возможности самостоятельно корректировать цену реализации при изменении внешних факторов. То есть, если конкуренты опускают цены на соседней АЗС, руководитель автозаправочной станции должен сигнализировать об этом своему непосредственному руководителю, а последний должен согласовать изменение цены с представителем материнской компании. В среднем на подобное согласование уходит от 3 часов в Казани до 6 часов в отдаленных районах республики. Естественно, что в случае снижения конкурентами цены реализация на АЗС холдинга существенно сокращается и компания несет убытки в виде неполученного дохода. Реализация сокращается в зависимости от месторасположения АЗС на величину от 11 до 24 %. В 2010 году подобных ситуаций с изменением цен в г. Казань было 18. В связи с выходом на розничный рынок нового топливного оператора в лице ООО «Карсар», входящего в группу компаний «ТАИФ», в 2009–2010 годах наблюдалась

высокая ценовая конкуренция. ООО «Карсар» представлено в г. Казань 11 автозаправочными станциями. Они находятся в непосредственной близости и являются прямыми конкурентами 12 АЗС ОАО ХК «Татнефтепродукт». В таблице 9 представлены издержки, связанные со столь длительным процессом согласования при принятии решения в 2009–2010 годах.

Таблица 9

Убытки ОАО ХК «Татнефтепродукт» за 2009-2010 гг., связанные с отсутствием системы управления изменениями на корпоративном уровне

Показатель	Сумма
Потеря в реализации (тонны)	8 735
Потеря валового дохода (тыс.руб.)	17 620
Наличие дублирующих функций (тыс.руб.)	600
Дополнительные взносы во внебюджетные фонды (тыс.руб.)	180
ИТОГО (тыс. руб.)	18 400

Так, в 2009–2010 годах из-за медленной реакции на изменения цен у конкурентов компания потеряла объемы реализации в размере 5 400 тонн только в г. Казань, и еще 3 335 тонн по прочим районам Республики Татарстан. Ценовой фактор является одним из важнейших на рынке розничной торговли нефтепродуктами. Так, по оценкам управления развития и маркетинга ОАО ХК «Татнефтепродукт», потребитель выберет более известный бренд при разнице стоимости топлива от 10 до 50 коп. за литр. При разнице стоимости литра топлива более 50 коп. узнаваемость бренда, история и масштаб компании играют второстепенную роль. А так как в 2009–2010 годах в отдельные периоды времени разница в цене достигала 3 рублей за литр, то значительная доля реализации перешла к компаниям, реализующим стратегию демпинга.

В головной компании холдинга работает сотрудник, основная функция которого– согласование цен реализации со всеми филиалами и дочерними предприятиями. В случае перевода указанных функций в компетенцию руководителей бизнес-структур необходимость данной штатной единицы отпадет, что позволит сэкономить на фонде оплаты труда, а также отчислениях во внебюджетные фонды.

Таким образом, общий экономический эффект при реализации проекта децентрализации в 2009–2010 гг. мог составить 18 400 тыс.руб. Учитывая, что чистая прибыль ОАО ХК «Татнефтепродукт» за аналогичный двухлетний период составила 242 000 тыс.руб., экономический эффект достигает 7,6% от чистой прибыли.

Описанные выше потери и затраты, связанные с неэффективной организационной структурой, излишней централизацией функций, желанием контролировать все операционные процессы, безусловно, присутствуют в большинстве региональных холдинговых компаниях не только в республике Татарстан, но и в целом в России. По этой причине координация взаимодействия субъектов холдинговой компании между собой и региональными властями является важным аспектом деятельности холдинговых компаний, влияющим на эффективность и результативность предприятий.

За те 20 лет, в течение которых в России формируется система рыночных отношений, топ–менеджмент подобных корпораций пришел к пониманию необходимости коренной перестройки системы и структуры управления компанией. Представляется, что в ближайшее время актуальным вопросом станет определение и выбор методик и программ осуществления подобных преобразований с целью повышения эффективности и производительности труда, роста конкурентоспособности предприятий и возможности выхода региональных холдинговых компаний за пределы региона на российские и даже мировые рынки сбыта.

3.3. Формирование системы управления изменениями в холдинговой компании и ее влияние на социально–экономическое развитие Республики Татарстан

В 2008 году консалтинговая компания KPMG провела исследование «Роль корпоративных центров», в ходе которого директорам крупных

предприятий предлагалось ответить, что их организациям мешает эффективно работать. Руководители могли выбрать несколько вариантов ответа. Результаты опроса представлены на рисунке 12.⁸⁸

Как видно из результатов исследования, 49% руководителей в качестве главных факторов, тормозящих развитие компаний, видят недостаточно высокий уровень квалификации персонала, а также длительную процедуру принятия решений. Также 43 % руководителей назвали сложности с распределением полномочий между корпоративным центром и подразделениями в числе первоочередных проблем.



Рис.12. Исследование KPMG «Роль корпоративных центров»

Еще 25% считают существенной проблемой собственную организационную структуру. Проведенное исследование подтверждает необходимость создания системы управления изменениями в холдинговых компаниях с последующей реализацией масштабной программы внедрения преобразований.

Как уже было отмечено в предыдущих главах, стремление организации к развитию предполагает проведение изменений. К предпосылкам корпоративных изменений относятся различные явления, возникающие от

⁸⁸ Лейкин Д. Холдинги: время перестройки//Harvard business review Россия.-2010.-№5.-С.95-101

воздействия внешних и внутренних факторов. К таким факторам можно отнести следующие:⁸⁹

- Необходимость привлечения большого объема инвестиций. Для этого компания должна соответствовать определенным требованиям и иметь инвестиционную привлекательность. В связи с этим она вынуждена проводить изменения, связанные с повышением финансового, экономического, организационного и технического потенциалов.
- Ухудшение ситуации на рынках сбыта, требующее роста активности и обновления продукции, технологии, основных средств.
- Интеграция компании, требующая проведения структурной реорганизации и изменения формы собственности.
- Снижение конкурентоспособности предприятия, ухудшение финансово-экономических показателей, что требует проведения изменений.

Совокупность предпосылок позволяет подтвердить актуальность создания системы управления корпоративными изменениями для обеспечения устойчивого развития компании.

Формирование системы управления изменениями в холдинговых компаниях Республики Татарстан и в целом на региональном уровне осуществляется с помощью методического обеспечения, описанного в главе 2 настоящей работы.

В монографии авторами сделан вывод о том, что в Республике Татарстан региональные холдинговые компании функционируют во многих отраслях, существенно влияющих на экономику региона в целом, таких как телекоммуникации, оптовая и розничная торговля нефтепродуктами, спиртом и алкогольной продукцией, газоснабжение. Очевидно, что внедрение кардинальных изменений в системе управления указанных предприятий значительным образом влияет на социально-экономическую обстановку в регионе. Подобное взаимодействие институциональной и корпоративной среды

⁸⁹ Анискин Ю. и др. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография. М.: Издательство «Омега-Л», 2009. С. 139

в процессе создания системы управления изменениями в региональной холдинговой компании представлено на рисунке 13.

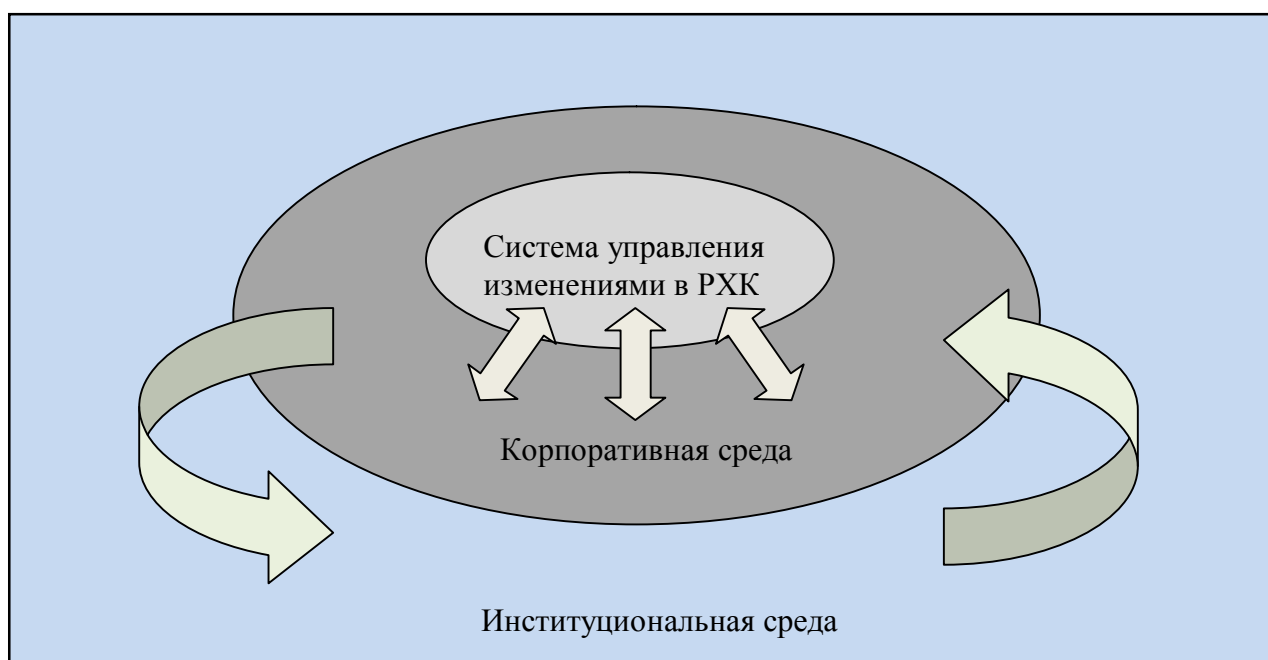


Рис.13. Взаимодействие институциональной и корпоративной среды в процессе формирования системы управления изменениями в региональной холдинговой компании

Таким образом, создаваемая в региональной холдинговой компании система управления изменениями оказывает существенное влияние на корпоративную среду организации, которая в свою очередь, начинает подвергаться изменениям институциональную среду, включающую в себя социальную, экономическую, политическую и культурную стороны жизнедеятельности конкретного региона присутствия компании.

По этой причине социально–экономическое развитие региона подвергается воздействию со стороны бизнеса, который оказывает влияние на нормативно–правовую базу региона, участвует в бюджетном процессе, а также при формировании стратегических ориентиров развития субъекта федерации.

В результате подобное влияние корпоративных изменений на институциональную среду приводит к более эффективному взаимодействию всех субъектов организационно–экономических отношений и позитивно влияет на процесс стратегического развития региона, что выражается в следующем.

Во–первых, стратегия развития региона становится более реалистичной и объективной, поскольку учитывает все позитивные и негативные изменения, происходящие на значимых предприятиях, отражает сегодняшнее положение в ключевых отраслях экономики, а также прогнозы по всем существенным рынкам товаров и услуг со стороны ведущих экспертов и руководителей предприятий.

Во–вторых, стратегия развития в идеале в большей степени свободна от политических амбиций как властных элит региона, так и представителей бизнеса, и основывается исключительно на экономической обоснованности и целесообразности.

В–третьих, стратегия развития имеет практическую значимость. Для того, чтобы не превратиться в неактуальный документ, в нее с определенной периодичностью вводятся новые параметры, отражающие возникшие изменения как на корпоративном уровне, так и в институциональной среде.

Описанное влияние системы управления изменениями в региональной холдинговой компании на стратегическое развитие региона рассмотрено авторами на примере ОАО «Бурундуковский элеватор». В 2009-2011 гг. топ–менеджментом предприятия совместно с региональным руководством и районной администрацией было принято решение о реализации программы внедрения изменений в холдинговой компании, включающей в себя модернизацию производства, приобретение новой современной техники, совершенствование механизмов корпоративного управления и стратегического планирования с целью повышения благосостояния жителей Дрожжановского района, поскольку указанное предприятие является социально значимым для данной территории. В результате реализованной программы существенно выросла производительность труда, уровень загрузки оборудования и, как следствие, объем реализации готовой продукции в натуральном выражении. В таблице 9 представлена динамика степени загрузки производственных мощностей в 2006-2011 гг.

Таблица 9

**Динамика степени загрузки производственных мощностей ОАО
«Бурундуковский элеватор» в 2006-2011 гг.**

Период	Степень загрузки, в %					
	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.
1 квартал	69,5	89,5	95,3	89,1	93,6	94,0
2 квартал	52,0	87,5	55,1	71,5	80,1	81,1
3 квартал	58,9	78,0	57,0	62,3	70,4	71,2
4 квартал	98,1	97,5	88,7	96,9	98,1	98,4
В среднем по году	69,6	88,1	74,0	83,0	87,9	88,3

В результате благодаря реализованному проекту по модернизации производства, повышению качества стратегического управления, ликвидации дублирующих функций, т. е. внедрению элементов системы управления изменениями, компания существенно повысила оплату труда сотрудникам. В 2010 году средняя заработная плата в Дрожжановском районе Республики Татарстан составила 9 100 рублей, в то время как средняя заработная плата на ОАО «Бурундуковский элеватор» была выше на 61% и составила 14 660 рублей. Величина экономического эффекта от внедрения системы управления изменениями на предприятии представлена в таблице 10.

Таблица 10

**Экономический эффект от внедрения системы управления изменениями на ОАО
«Бурундуковский элеватор» на 2011-2012 гг.**

Показатель	Для компании	Для региона
	Сумма (тыс.руб.)	Сумма(тыс.руб.)
Рост отчислений в бюджет по НДС/ФЛ		2 470
Рост отчислений в бюджет по налогу на прибыль		210
Увеличение загрузки оборудования	640	
Ликвидация дублирующих функций	430	
Оперативное реагирование на изменение конъюнктуры рынка	380	
Формирование оптимальной организационной структуры	150	
Итого	1 600	2 680
Суммарный экономический эффект	4 280	

Как видно из таблицы 10, общий экономический эффект от создания системы управления изменениями за 2 года составит 4 280 тыс. руб., причем более 60 % данной суммы—прямой доход регионального бюджета. Положительный результат от внедрения указанной программы преобразований заключается кроме того в поддержании спокойной обстановки в конкретном муниципальном образовании, сохранении рабочих мест, а также снабжении населения района высококачественной продукцией по приемлемым ценам.

Таким образом, исследованная авторами монографии система управления изменениями в региональных холдинговых компаниях оказывает существенное влияние на стратегию социально-экономического развития региона. Поскольку значение подобных компаний для населения региона очень велико, создание указанной системы управления изменениями в региональных холдинговых компаниях является важной задачей, которую менеджмент предприятий должен решать совместно с администрацией региона. Все программы преобразований четко и своевременно планируются как на корпоративном, так и на региональном уровне, что позволяет снизить риски негативных последствий осуществляемых изменений, а также сделать весь процесс формирования и реализации корпоративных и региональных стратегий более взвешенным и прогнозируемым.

Рассмотрим модель формирования стратегического плана развития региона, описанную в п. 2.3 настоящей работы, применительно к республике Татарстан. Модель представлена на рисунке 14 и реализуется в следующей поэтапной последовательности.

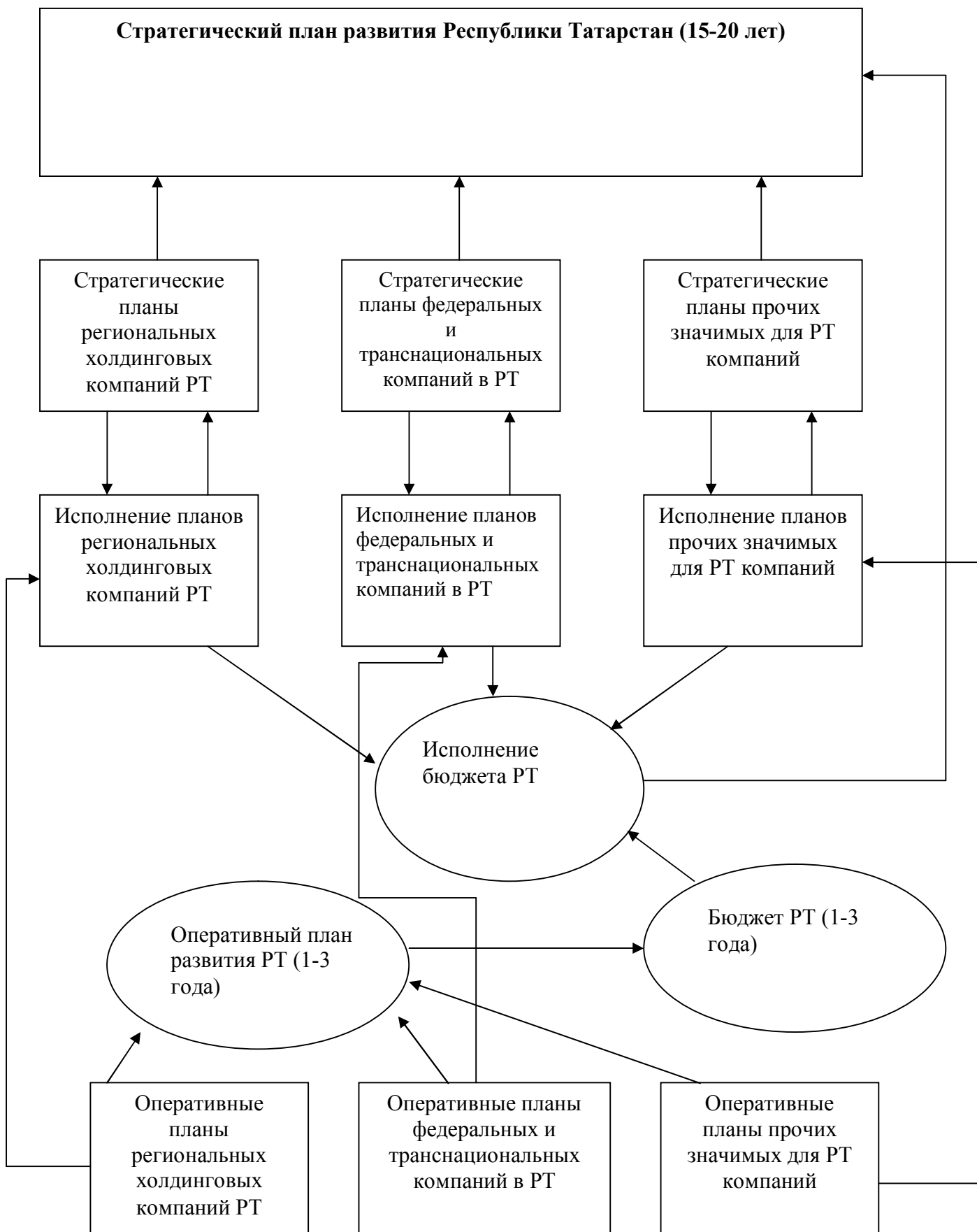


Рис.14 Модель формирования стратегического плана развития Республики Татарстан

1. На первом этапе бизнес–структурам необходимо разработать детальный оперативный план тех мероприятий, которые они собираются осуществить в ближайшие 1–3 года на территории Республики Татарстан. В них могут быть перечислены объекты для инвестиций, программы развития тех или иных направлений и подразделений, планы по открытию или закрытию филиалов и дочерних структур в районах региона. Указанные планы должны быть предоставлены в администрацию региона для их тщательного изучения с целью формирования консолидированного оперативного плана развития региона.
2. Оперативный план развития Республики Татарстан представляет собой основные направления и источники развития экономики указанной территории. Очевидно, что если крупнейшие бизнес–структуры, представленные в данном регионе, прогнозируют спад производства, говорить об экономическом росте региона в целом весьма опасно. Поэтому оперативный план развития региона должен быть абсолютно реальным документом, основанным, в первую очередь, на прогнозируемых показателях развития отраслей народного хозяйства. Поэтому этот документ должен быть избавлен от влияния политических факторов и отражать реальную экономическую ситуацию в конкретном регионе.
3. На основе указанного плана составляется проект бюджета Республики Татарстан. В него включаются налоги и сборы, перечисляемые в региональные и местные бюджеты от бизнес–структур, а также доходы, получаемые Республикой Татарстан от участия в бизнесе. При составлении бюджета важно перейти от императивного к уведомительному типу планирования. В настоящее время при принятии бюджета на региональном уровне сверху устанавливается так называемый план по налогам и сборам, который спускается в налоговые инспекции городов, населенных пунктов и районов. Последние, в свою очередь, целенаправленно стремятся получить указанные суммы с крупных предприятий, зарегистрированных на подведомственных территориях. Все это приводит к ситуации, когда

предприятия, даже не имея прибыли, вынуждены перечислять в бюджет налоги сверх нормы, боясь вступать с властями в открытый конфликт. Это, в конечном счете, тормозит процесс развития и внедрения изменений в холдингах, т.к. у компаний не остается финансовых средств для осуществления программы преобразований. Предлагаемая же модель носит уведомительный характер. Так, компании в своих оперативных планах прогнозируют финансово–экономические показатели, на основании которых могут быть рассчитаны налоговые поступления. Это освободит компании от «налогового террора» и позволит более объективно формировать бюджеты регионов.

4. На следующем этапе параллельно происходит несколько событий. Во–первых, и региональные власти, и бизнес–структуры отслеживают реализацию разработанных оперативных планов и вносят определенные коррективы. Во–вторых, параллельно на основании данных об исполнении оперативных планов, бюджетов и прогнозов развития отраслей и экономики в целом, все субъекты разрабатывают стратегические планы развития предприятий и региона. Здесь также важно полное взаимодействие по созданию указанных документов между властными элитами и бизнес–структурами.

Еще одним важным элементом системы управления изменениями в холдинговых компаниях и на региональном уровне является создание эффективной системы взаимодействия бизнеса, власти и общества. Инструментом реализации данного принципа может быть не только создание совещаний по частно– государственному партнерству, описанных в главе 2 данной работы, но и изменение существующей роли советов директоров региональных холдинговых компаний.

В настоящее время институт совета директоров в западных странах является наиболее важным и авторитетным органом управления компанией. В России, и особенно Республике Татарстан, совет директоров часто играет лишь церемониальную роль и создается только с целью соблюдения действующего

законодательства, при этом вся реальная власть принадлежит правлению или единоличному исполнительному органу компании.

Подобное распределение функций представляется неправильным по ряду причин. Во–первых, совет директоров обладает более широким спектром оценок деятельности компании, поскольку состоит из нескольких человек, как правило, экспертов соответствующей отрасли. Во– вторых, поскольку региональные холдинговые компании оказывают значительное влияние на экономику и социальную сферу Республики Татарстан, то ответственность за принимаемые на корпоративном уровне решения существенно возрастает.

Вместе с тем, в настоящее время не существует утвержденного механизма оценки деятельности совета директоров. В 2008 году Кабинетом Министров Республики Татарстан была разработана Методика оценки деятельности советов директоров акционерных обществ с участием Республики Татарстан и работы членов этих советов. Однако данная Методика носит лишь рекомендательный характер.

При этом она является сильным и эффективным инструментом по оценке представителей Республике в советах директоров холдинговых компаний. Она составлена на основе применения Кодекса корпоративного поведения и обобщения наилучшей практики корпоративного управления ряда российских компаний. Методика не направлена на оценку экономической эффективности деятельности компании и не подменяет собой анализ ее финансово– хозяйственной деятельности. Методика включает 9 разделов, по которым проводится анализ и оценка деятельности совета директоров:

1. создание эффективной системы корпоративного управления;
2. определение стратегии развития компании;
3. обеспечение эффективного контроля финансово– хозяйственной деятельности общества;
4. защита прав акционеров и своевременное внесудебное разрешение корпоративных конфликтов;

5. обеспечение эффективной деятельности исполнительных органов компании, в том числе посредством осуществления контроля за ними;
6. формирование дивидендной политики;
7. обеспечение информационной открытости и прозрачности;
8. организационный аспект деятельности совета директоров;
9. итоговая оценка деятельности.

В основе оценки лежит опросный лист, для заполнения которого целесообразно провести интервью с руководством холдинговой компании, председателем и членами совета директоров, председателем ревизионной комиссии, аудиторами, а также акционерами. Оценка эффективности деятельности совета директоров осуществляется на основе 88 показателей, каждый из которых отражает определенный результат деятельности. Оценочные показатели разбиты на 2 категории: обязательные– характеризуют выполнение компанией общепринятых стандартов управления, и дополнительные– характеризуют выполнение обществом дополнительных стандартов. В таблице 11 представлено распределение баллов и оценочных показателей по разделам.

В результате проводимой оценки предусмотрено три варианта итоговой резолюции– соответствие общепринятым требованиям, ниже уровня общепринятых требований и превышение уровня общепринятых требований.

Вторая часть указанной методики посвящена оценке деятельности члена совета директоров компании с участием Республики Татарстан.

Оценка работы члена совета директоров производится по следующим аспектам:

- регулярность участия в заседаниях;
- инициирование вопросов в повестку дня заседаний и вариантов решения по ним;
- направление запросов о получении информации;
- профессиональная подготовка.

Распределение баллов и оценочных показателей по разделам

	Общее число положительных баллов	Общее число штрафных баллов	Число оценочных показателей
Раздел 1	110	-42	16
Раздел 2	96	-48	6
Раздел 3	90	-27	15
Раздел 4	15	-5	2
Раздел 5	63	-24	12
Раздел 6	30	-20	3
Раздел 7	110	-45	20
Раздел 8	86	-29	14
ИТОГО	600	-240	88

Эффективность деятельности оценивается вместе с активностью, но прямо от нее зависит. Даже при наличии активности члена совета директоров он может работать неэффективно, в частности предлагать неэффективные способы решения проблем, голосовать против принятия необходимых для компании решений и т.п.

Поэтому для повышения эффективности работы советов директоров региональных холдинговых компаний предлагается реализовать ряд принципиальных решений.

Во-первых, необходимо утвердить указанную методику оценки деятельности советов директоров акционерных обществ с участием Республики Татарстан и работы членов этих советов директоров в качестве обязательной для всех акционерных обществ.

Во-вторых, назначить ответственный контролирующий орган, который бы создавал комиссию для проведения анализа и оценки эффективности по данной методике и контролировал полученные результаты. В комиссию для

оценки должны входить независимые эксперты в соответствующей отрасли хозяйства, не связанные с данным акционерным обществом и с правительством Республики Татарстан. Отчет о результатах оценки должен предаваться широкой огласке через средства массовой информации, как и результаты и принятые меры в случае негативного заключения экспертной комиссии. В случае опубликования итогов анализа по указанной методике в средствах массовой информации негативная оценка комиссии будет существенно влиять на репутации конкретного человека, что также может быть стимулом по повышению эффективности работы.

В–третьих, распространить проведение оценки по данной методике на все предприятия с участием Республики Татарстан как напрямую, так и опосредовано. Так, в настоящее время доля Республики Татарстан во многих предприятиях передана в управление ОАО «Связьинвестнефтехим», которым на 100% владеет правительство. Данная мера позволяет обходить многие требования действующего законодательства в сфере контроля за деятельностью компании. Поэтому для более полного анализа эффективности предлагается контролировать и подобные ситуации.

В–четвертых, прописать дисциплинарную или административную ответственность членов советов директоров в случае неэффективного исполнения ими своих обязанностей. Поскольку члены совета директоров делегируются акционерами, а в данной ситуации в качестве акционера выступает Республика Татарстан, то неэффективная работа конкретного участника наносит ущерб не только коммерческим интересам, но и приносит убытки региону. В качестве наказания могут быть избраны такие меры, как отказ в выплате вознаграждения за участие в совете директоров, запрет на выдвижение кандидатуры в новый состав совета директоров и т.п.

Таким образом, описанная выше система управления изменениями в региональных холдинговых компаниях полностью вписывается в стратегию социально–экономического развития региона. Поскольку значение подобных компаний для населения региона очень велико, указанная модель

стратегического управления представляется актуальной и востребованной. Все программы преобразований четко и своевременно планируются как на корпоративном, так и на региональном уровне, что позволяет снизить риски негативных результатов от осуществляемых изменений, а также сделать весь процесс формирования и реализации корпоративных и региональных стратегий более взвешенным и прогнозируемым.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии рассмотрен процесс формирования системы управления изменениями в холдинговой компании на региональном уровне.

В работе выполнен анализ основных научных подходов к проблеме создания, преобразования и эффективного управления холдинговыми компаниями. Актуальность указанных вопросов обусловлена стремлением к переходу от сырьевой модели развития России к инновационной, высокотехнологичной и развитой экономической системе.

В работе уточнено понятие «региональная холдинговая компания», выделены критерии отнесения предприятий к указанному определению. Данные признаки вытекают из правового положения холдинговых компаний, их юридического статуса, доли рынка в регионе присутствия, а также способности участия в программах частно–государственного партнерства и поддержки социально значимых проектов.

В ходе написания работы были исследованы особенности функционирования холдинговых компаний на региональном уровне, обосновано значение подобных структур в процессе социально–экономического развития региона. Описана специфика реализации проектов по внедрению системы управления изменениями в компаниях, деятельность которых ограничивается рынком конкретного субъекта федерации. Указанная специфика связана как с географическим положением подобных компаний, так и степенью их влияния и вовлеченности в социальные, экономические, политические и культурные аспекты жизнедеятельности региона.

В работе определены элементы, формирующие систему управления изменениями в холдинговой компании. Внедрение данных элементов в стратегический и оперативный менеджмент холдинга позволяет систематизировать существующие инструменты повышения эффективности управления, производительности труда, а также учесть специфику функционирования холдинговых компаний на региональном уровне и

улучшить коммуникации между головной компанией, филиалами, дочерними и зависимыми структурами. Указанная система управления изменениями способствует переходу организации на долгосрочное планирование, а также прогнозируемому развитию предприятия в стратегии социально-экономического развития региона.

Авторами была разработана комплексная методика взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании. Она основывается на создании координационного совета, выступающего в качестве посредника между заинтересованными субъектами организационно-экономических отношений, являющегося дискуссионной площадкой и механизмом реализации общественного контроля.

В настоящей работе обосновано влияние системы управления изменениями в холдинговой компании на социально-экономическое развитие Республики Татарстан. Данное влияние проявляется в воздействии корпоративных изменений на внешнюю институциональную среду и отдельные ее элементы, что приводит к преобразованиям и переменам в целом на региональном уровне. Таким образом, создание системы управления изменениями в региональной холдинговой компании оказывает существенное влияние на стратегию развития всего региона.

Результаты исследования реализованы в крупнейших холдинговых компаниях Республики Татарстан, таких как ОАО «Холдинговая компания «Татнефтепродукт», ОАО «Таттелеком», ОАО «Татспиртпром» и ОАО «Бурундуковский элеватор». Сопоставление полученных в работе рекомендаций с фактическим положением дел на указанных предприятиях выявило необходимость создания комплексной системы управления изменениями, позволяющей оперативно реагировать на преобразования во внешней среде, повысить производительность и эффективность труда, а также усовершенствовать процедуру стратегического управления компаниями.

В настоящей работе разработана модель формирования стратегического плана развития региона, учитывающего стратегические планы всех ключевых субъектов каждого рынка, рассмотрены особенности данного документа и даны рекомендации по наиболее эффективному внедрению указанной модели.

В работе рассмотрены возможности региональной координации субъектов холдинговой компании через инструменты частно– государственного партнерства, предоставления преференций и дополнительных возможностей взамен на определенные социально ответственные действия со стороны холдинговых компаний и их субъектов. В работе даны рекомендации по внедрению методики оценки деятельности советов директоров холдинговых компаний с участием Республики Татарстан в рамках реализации проекта по управлению изменениями с целью повышения эффективности взаимодействия участников рынка.

Литература

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30 ноября 1994г.№51–ФЗ(с изм. от 08.05.2010)//СЗ РФ.1994.№32.Ст.3301;РГ.2005.№161
2. Налоговый кодекс РФ (часть первая) от 31 июля 1998г.№146–ФЗ (с изм. на 09.03.2010)//СЗ РФ.1998№31.Ст.3824;2004.№45.Ст.4377
3. Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 5 августа 2000г.№117–ФЗ (с изм. на 04.06.2010)//СЗ РФ.2000.№32.Ст.3340;РГ.2005.№156
4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г.№208–ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. на 27.12.2009)//СЗ РФ.1996.№1.Ст.1;2005.№1.Ст.18.
5. ФЗ «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 года №135–ФЗ(с изм. на 5.04.2010)
6. Федеральный закон от 30 ноября 1995г. №190–ФЗ «О финансово–промышленных группах»//СЗ РФ.1995.№49.Ст.4697
7. Указ Президента РФ от 16 ноября 1992г. № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (с изм. на 26 марта 2003г.)//СЗ АП и ПРФ.1992.№21.Ст.1731;СЗ РФ.2003.№13.Ст.1229
8. Концепция целевой программы «Развитие сети автозаправочных, автогазозаправочных и многотопливных станций в Республике Татарстан на 2012–2015 годы»(утв. Постановлением КМ РТ от 09 августа 2011г. № 1459–р)
9. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление.–Питер.–2007.–496с.
10. Абдикеев Н. Реинжиниринг бизнес–процессов:учебник.–М.:Эксмо,2007.–592с.
11. Аверин А. Социальная политика и социальная ответственность предприятия.–М.:Альфа–Пресс.–2008.–96с.
12. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента.–СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт–Петербурге.–2006.–285с.
13. Адизес И. Управляя изменениями.СПб.:Питер.2008.224с.

14. Аистова М. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблишер. – 2002. – 287с.
15. Алпатов А., Пушкин А., Джапаридзе Р. Государственно– частное партнерство. Механизмы реализации. : Альпина Паблишер. – 2010. – 200с.
16. Анискин Ю. и др. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография. М.: Издательство «Омега–Л», 2009. – 404с.
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416с.
18. Белладжио Д., Миллиган Т. Разработка программного обеспечения. Управление изменениями. – М.: ДМК Пресс. – 2009. – 384с.
19. Благов Ю. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции. – М.: Высшая школа менеджмента. – 2010. – 272с.
20. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство/Л. Болмэн, Т. Дил; Пер. с англ. – Стокгольмская школа экономики в Санкт–Петербурге, 2005. – 492с.
21. Бондаренко Е. Региональная стратегия частно– государственного партнерства. Мировой опыт и российская практика. – М.: Научная книга. – 2008. – 204с.
22. Бородин А., Гунн А., Шипулин М. Кто управляет реформированием? // Справочник экономиста. – 2008. – №2. – С. 51–56
23. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: Олимп–бизнес. – 2007. – 1008с.
24. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 208с.
25. Быкова О., Замирович Е., Нефедкина С. Антикризисное управление социально – экономическими объектами депрессивных регионов. – М.: РГИИС. – 2009. – 176с.
26. Валитов Ш., Мальгин В. Взаимодействие власти и бизнеса. Сущность, новые формы и тенденции, социальная ответственность. – М.: Экономика. – 2009. – 208с.

27. Ван Хорн Д., Вахович Дж. Основы финансового менеджмента.–М.: Вильямс.–2010.–1232с.
28. Волдачек Л. Реструктуризация–вызов чешским предприятиям// Проблемы теории и практики управления.–1999.–№1.–С.84–89
29. Галанин Е., Тюилье Д. Снижая риски переговоров о слиянии// McKinsey on Finance. –2005.–№3.–С.55–67
30. Галоппен Л., Кемс З. Управления организационными изменениями при внедрении SAP.–М.: Эксперт РП.–2009.–384с.
31. Глущенко Ю. Европейский вектор нефтяной отрасли России.–М.: РИСИ.–2007.–178с.
32. Горбунов А. Дочерние компании, филиалы, холдинги. М., 2002.–276с.
33. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса.–М.: Альпина Бизнес Букс.–2010.–744с.
34. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты.–2–е изд.–М.: Волтерс Клувер, 2008.–224с.
35. Грэттон Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности.–Стокгольмская школа экономики в Санкт–Петербурге, 2005.–282с.
36. Гурков И. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие.–М.: Дело.–2006.–320с.
37. Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление. М.: ЭЛВОЙС–М, 2004. 464с.
38. Дафт Р. Менеджмент.–СПб: Питер, 2009.–800с.
39. Джейкобайдс М. Добротный сюжет как фактор успеха// Harvard business review Россия.–2010.–№5.–С.65–74
40. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон К. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7–е изд. Пер. с англ.–М.: ООО «И.Д. Вильямс».–2007.–800с.
41. Домбровский М. Региональный потенциал.–М.–2011.–184с.

42. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398с.
43. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №3. – С. 109–113
44. Заворотченко И. Предпосылки возникновения коллегиального исполнительного органа компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №2. – С. 14–26
45. Казакова А. Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях: дис. д-ра экон. наук.: СПб., 2006
46. Кале П., Сингх Х., Раман А. Как воспитывать зарубежных дочек // Harvard business review Россия. – 2010. – №3. – С. 98–106
47. Калининкова И. Управление социально – экономическим потенциалом региона. – СПб.: Питер. – 2009. – 240с.
48. Каплан Р., Нортон Д., Ругельсьен Б. Факторы жизнестойкости деловых альянсов // Harvard business review Россия. – 2010. – №4. – С. 70–78
49. Карлин А. Реструктуризация в стратегии промышленных предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С. 43–56
50. Катъкало В. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та. – 2008. – 548с.
51. Келлер Т. Концепции холдинга / Пер. с нем. Обнинск, Калуж. обл.: ГЦИКП, 1996. – 312с.
52. Ким Ч., Моборн Р. Логика инноваторов. Стратегия быстрого роста // Harvard Business Review Россия. – 2005. – №6–7. – С. 90–98
53. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М.: НИРРО. – 2005. – 272с.
54. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2005. – 350с.

55. Кордон К., Фолмен Т., Ванденброт М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации//Маркетинг.М.,1999.–№3.–С.75–82
56. Королев В. Предпосылки образования и формы развития стратегических альянсов//Менеджмент в России и за рубежом.–2010.–№3.–С.41–53
57. Коттер Дж. Впереди перемен.–М.: ЗАО «Олимп–бизнес»,2007.–С.32
58. Коэн А. Курс МВА по менеджменту.–М.: Альпина Бизнес Букс,2007.–507с.
59. Кристофферсон С., Макини Р., Сиас Д. «Проклятие победителя»: ошибки слияний//Вестник МакКинси.–2004.–№1.–С.33–41
60. Кричевский Н., Гончаров С. Корпоративная социальная ответственность.–М.: Дашков и Ко.–2007.–216с.
61. Кузнецова О. и др. Инвестиционные стратегии крупного бизнеса и экономика регионов.–М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ»,2009.–440с.
62. Ламбен Ж.–Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок.–СПб.: Питер.–2008.–720с.
63. Левитин И. Развитие государственно– частного партнерства на транспорте.–М.: ВИНТИ РАН.–2010.–444с.
64. Лейкин Д. Холдинги: время перестройки// Harvard business review Россия.–2009.–№9.–С.95–101
65. Мазур И., Шапиро В. Корпоративный менеджмент.–М.: Омега–Л.–2010.–784с.
66. Майлз Р. Корпоративные реформы: не мешкать и не бояться//Harvard business review Россия.–2010.–№5.–С.55–62
67. Максимов В. Государственно– частное партнерство в транспортной инфраструктуре. Критерии оценки концессионных конкурсов.–М.: Альпина Паблишерх.–2010.–188с.
68. Максимов Д., Толпегин П. Проблемы взаимодействия власти и бизнеса в современной России.–М.: Ленанд.–2010.–144с.
69. Маннапов Р., Ахтариева Л. Организационно – экономический механизм управления регионом. Формирование, функционирование, развитие.–М.: КноРус.–2008.–252с.

70. Маркидес К. Все верные решения: Руководство по созданию стратегий прорыва.–СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт–Петербурге.–2005.–242с.
71. Масленникова Н. Управление развитием организации.–М.: Центр экономики и маркетинга.–2002.–304с.
72. Матвеев Д. Государственно–частное партнерство. Зарубежный и российский опыт.–М.: Наука.–2007.–172с.
73. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.–М.: Дело.–2002.–704с.
74. Мильнер Б. Теория организации.–М.: Инфра–М. –2008. –864с.
75. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс/Пер.с англ. СПб.: Питер. 2001.–688с.
76. Михайлов В. Разработка методической модели проведения интеграции в промышленных бизнес–системах//Менеджмент в России и за рубежом.–2010.–№6.–С.10–19
77. Михеев О. Финансовые и правовые проблемы частно– государственного партнерства.–М.: Анкил.–2008.–56с.
78. Мокичев С. Стратегический менеджмент.–Казань: Изд–во Казан. ун–та.–2010.–96с.
79. Молотников А. Слияния и поглощения. Российский опыт.–М.: Вершина.–2006.–344с.
80. Морозова И. Модернизация транспортной инфраструктуры России.–М.–2011.–352с.
81. Нельсон Р., Уинтер Дж. Эволюционная теория экономических изменений.–М.: Дело.–2002.–536с.
82. Нецадин А. Бизнес и общество. Выгодное партнерство.–М.: Вершина.–2006.–256с.
83. Овчинников С. Типичные ошибки организации управляющих компаний в региональных холдингах//Менеджмент в России и за рубежом.–2010.–№1.–С.64–71

84. Олейник О. Информатизация процессов управления развитием региона.–М.–2011.–404с.
85. Пайк Р. Корпоративные финансы и инвестирование. СПб.: Питер.–2006.–784с.
86. Панкратов А. Государственно– частное партнерство в современной практике. Основные теоретические и практические проблемы.–М.: Анкил.–2010.–248с.
87. Перегудов С., Семенов И. Корпоративное гражданство. Концепции, мировая практика и российские реалии.–М.: Прогресс–Традиция.–2008.–448с.
88. Пирогов А.Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика// Менеджмент в России и за рубежом.–2001г. –№5.–С.11–12
89. Питерс Т., Уотерман–мл. Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки.–М.: Издательский дом «Вильямс».–2005.–560с.
90. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.–М.: Альпина бизнес букс.–2005.–715с.
91. Пригожин А. Методы развития организация.–М.: Международный центр финансово–экономического развития.–2003.–864с.
92. Пэлтер Р., Шринивасан Д. Уроки поглотителей// McKinsey on Finance.– лето 2006.–С.88–96
93. Рамперсад Х. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения.–М.: Олимп– бизнес.–2005.–248с.
94. Рид С. Искусство слияний и поглощений.–М.: Вильямс.–2004.–958с.
95. Савчук С.В.–Анализ основных мотивов слияний и поглощений// Менеджмент в России и за рубежом.–2002г.–№5.–С.49–57
96. Сафиуллин А. Инвестиционная привлекательность территории как фактор ее конкурентоспособности// Экономические стратегии.–2009.–№8.–С.140–149

97. Симхович В. Корпоративная социальная ответственность. Философско – управленческие аспекты современного бизнеса.– М.: Мисанта.–2011.–211с.
98. Синюков А. Разработка стратегии управления холдингом по ключевым показателям стоимости// Менеджмент в России и за рубежом.–2010.–№2.– С.71–78
99. Солдатенков В. Социальная необходимость развития в России партнерских отношений между государством и бизнесом// Менеджмент в России и за рубежом.–2010.–№4.–С.21–33
100. Солженицын Е., Швакман И. Производительность труда в России: как добиться прорыва// Harvard Business Review Россия.–2010.–№8.–С.49–56
101. Социальная политика бизнеса в российских регионах: Сб. научных трудов/отв.ред. Н. Лапина. РАН. ИНИОН. Центр науч.–информ. исслед. глобал. и регион. пробл. Отд. глобал. пробл. – М., 2005.–212с.
102. Страхова Л., Бутковская Г. Акционирование химических предприятий в современных условиях// Менеджмент в России и за рубежом. М., 1999.–№1.– С.73–92
103. Сульдина Г., Глебова И., Разумовская Е., Макаров А. Государство и бизнес: пути решения социальных проблем.–Н.Челны.–2009.–232с.
104. Том Н. Управление изменениями// Проблемы теории и практики управления. М., 1998.–№1.–С.68–74
105. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.–Москва.–2007.–928с.
106. Туркин С. Как выгодно быть добрым: сделайте свой бизнес социально ответственным – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.–381с.
107. Тульчинский Г. Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации).–СПб.: Справочники Петербурга.–2006.–104с.
108. Туоминен К. Качество управления изменениями.–М.: Стандарты и качество.–2008.–96с.

109. Тутунджян А. Опыт реструктуризации системы управления предприятием//Проблемы теории и практики управления.–2002.–№2.–С.12–31
110. Управление изменениями/Пер.с англ.–М.:Альпина Бизнес Букс.–2007.–227с.
111. Уколов В. Взаимодействие власти, бизнеса и общества.–М.:Экономика.–2009.–624с.
112. Уколов В., Галайда В., Мазин С. Инновационный менеджмент в государственной сфере и бизнесе.–М.:Экономика.–2009.–400с.
113. Фазй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту.–М.:Альпина Паблишер.–2002.–608с.
114. Фетисов Г., Орешин В. Региональная экономика и управление.–М.:Инфра–М.–2008.–416с.
115. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе.–М.:БИНОМ.Лаборатория знаний.–2005.–541с.
116. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. –М.:Книгописная палата.–2002. –264с.
117. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга.–М.:Финансы и статистика,1997.–800с.
118. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями.–М.:РИА «Стандарты и качество».–2008.–192с.
119. Ходак Е. Когда компания нуждается в пересмотре стратегии: наиболее важные симптомы//Справочник экономиста.–2008.–№3.–С.14–21
120. Холодкова В. Перспективы реализации государственно–частного партнёрства в России//Менеджмент в России и за рубежом.–2010.–№6.–С.36–44
121. Чакаев Р.,Марина Т. Стратегия развития муниципального образования как элемент антикризисного управления//Экономические стратегии.–2009.–№8.–С.134–139

122. Шевченко Е. Секреты успешного внедрения системы бюджетирования//Справочник экономиста.–2009.–№2.–С.19–23
123. Шермет М. Управление изменениями.–М.:Дело АНХ.–2010.–128с.
124. Широкова Г. Управление изменениями в российских компаниях:учебник.–СПб.:Изд-во «Высшая школа менеджмента»;Издат.дом С.–Петерб.гос.ун-та.–2008.–480с.
125. Шиткина И. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление.–М.:Волтерс Клувер,2006.–648с.
126. Шохин А., Королев Е. Взаимодействие бизнеса и власти в Европейском Союзе.–М.:ГУ ВШЭ.–2008.–160с.
127. Янин А. Региональная экономика и управление.–М.:Прспект.–2010.–248с.
128. Balogun J. Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes// Long Range Planning 39 (2006) pp.29–49
129. Bird F., Smucker J. The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Areas// Journal of Business Ethics.–2007.–№73.–pp.1–9
130. Boddy D., Macbeth D. Prescriptions for managing change: a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organizations// International Journal of Project Management 18 (2000)pp. 297–306
131. Bowman E., Singh H., Useem M., Bhadury R. When does restructuring improve economic performance//California Management Review,vol.41,no2,199,pp.33–54
132. Burger–Helmchen T. Option chain and change management: A structural equation application// European Management Journal (2009) 27, pp.176– 186
133. Burton R., Obel B. Strategic Organizational Diagnosis and Design : The Dynamics of Fit.–Springer.–2003.–478p.
134. Campbell A.,Goold M.,Alexander M. Corporate strategy: the quest for parenting advantage.–Harvard business review.–1995.–vol.73№2.–p.120–132

135. Chenhall R., Euske K. The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations// *Accounting, Organizations and Society* 32 (2007) pp. 601–637
136. Cornett M., McNutt J., Tehranian H. Corporate governance and earnings management at large U.S. bank holding companies// *Journal of Corporate Finance* 15 (2009) pp. 412–430
137. Kolodinsky R., Madden T., Zisk D., Henkel E. Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors// *Journal of Business Ethics.*–2009.–79.–pp. 156–172
138. Kotter J. *A sense of urgency.*–Harvard Business School Press.–2008.–128p.
139. Leary M., Roberts M. Do Firms Rebalance Their Capital Structures?// *The Journal of Finance*, Vol. 60, No. 6 (Dec., 2005), pp. 2575–2619
140. Lehtonen P., Martinsuo M. Change program initiation: Defining and managing the program–organization boundary// *International Journal of Project Management* 26 (2008) pp. 21–29
141. Managi S., Opaluch J., Jin D., Grigalunas T. Environmental Regulations and Technological Change in the Offshore Oil and Gas Industry// *Land economics.*–2005.–№5.–vol. 81. No 2.–pp. 303–319
142. Pallagst K. *Growth Management in the Us: Between Theory and Practice (Urban Planning and Environment) (Urban Planning and Environment).*–2007.–171p.
143. Perrini F. Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting// *European Management Journal* Vol. 23, No. 6, pp. 611–627, December 2005
144. Syrett M. *Successful Strategy Execution: How to Keep Your Business Goals on Target.*–Profile Books.–2007.–164p.
145. Turker D. How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment// *Journal of Business Ethics.*–2009.–№89.–pp. 189–204
146. Weston J., Mitchell M., Mulherin J. *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance.*–Pearson Prentice Hall.–2009.–720p.

147. Whitford A. Decentralized Policy Implementation//Political Research Quarterly, Vol. 60, No. 1 (Mar., 2007), pp. 17–30
148. Агентство «Татцентр»//URL. <http://www.info.tatcenter.ru/>
149. Агентство «Татар–информ»// URL. <http://www.tatar–inform.ru/>
150. Всероссийский центр изучения общественного мнения. URL.http://wciom.ru/arkhiv/tematicheskiiarkhiv/item/single/3417.html?no_cache=1&cHash=09fd3b6ea7
151. Дикхаут Р. Физика перемен//The McKinsey quarterly.–1997.–№2. URL. http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue07/03_0204.aspx?tid=25
152. Емелин Ю. Японский опыт внедрения консолидированного налогообложения интегрированных структур и его значения для России//URL. http://www.erudition.ru/referat/printret/id_28899_1.html
153. Издательский дом «Коммерсант»//URL. <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=891819>
154. Инвестиционная компания Финам //URL. <http://www.finam.ru/analysis/conf000010029B/default.asp>
155. Рэнкинг консалтинговых групп «Российский консалтинг» по итогам 2009 года//Рейтинговой агентство «Эксперт». [сайт] URL.<http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2009/>(дата обращения: 24.05.2010)
156. Слияния и поглощения в России. URL: <http://www.mergers.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Распределение долей рынка ОАО ХК «Татнефтепродукт» в разрезе муниципальных районов

Муниципальный район	Кол-во АЗС, всего	Кол-во АЗС ТАНП	Годовая емкость рынка, литры	Доля ТАНП П по кол-ву АЗС, %	Доля ТАНП по объему реализации, %
г. Казань	128	34	444 187 578	27	26
Агрызский	5	3	5 779 125	60	77
Азнакаевский	13	1	15 798 553	8	4
Аксубаевский	4	2	6 961 505	50	70
Актанышский	9	2	13 718 129	22	32
Алексеевский	4	2	11 903 373	50	43
Алькеевский	3	1	4 173 372	33	44
Апастовский	4	3	4 898 230	75	79
Арский	6	5	11 541 390	83	81
Атнинский	1	1	1 567 233	100	100
Балтасинский	6	1	8 260 032	17	39
Бугульминский	21	5	69 631 960	24	13
Буинский	8	4	12 219 444	50	55
Верхнеуслонский	4	2	6 269 889	50	48
Высокогорский	7	2	16 850 019	29	20
Дрожжановский	3	2	3 694 950	67	99
Елабужский	23	6	82 907 874	26	14
Зеленодольский	20	5	57 068 188	25	16
Кайбицкий	2	1	1 992 764	50	85
К. Устьинский	3	3	4 237 486	100	100
Спасский	2	2	5 024 225	100	100
Кукморский	10	3	9 736 406	30	63
Лаишевский	7	2	14 202 665	29	20
Лениногорский	11	1	22 496 567	9	6
Мамадышский	16	5	19 531 569	31	44
Менделеевский	9	2	13 834 614	22	25
Мензелинский	8	2	11 049 364	25	21
Нижнекамский	31	6	66 098 004	19	11
Новошешминский	4	2	6 550 978	50	46
Нурлатский	6	3	19 026 881	50	58

Пестречинский	6	2	12 783 073	33	26
Р.Слободский	5	3	7 929 787	60	73
Сабинский	3	3	7 514 730	100	100
Тукаевский, Н.Челны	72	6	126 430 066	8	8
Тетюшский	3	2	4675451	67	62
Тюлячинский	3	2	6 604 178	67	77
Черемшанский	3	1	5 198 211	33	54
Чистопольский	16	7	22 980 522	44	39
Ютазинский	9	2	11 084 890	22	38
Альметьевский	27	0	74 919 900	0	0
Бавлинский	11	0	20 075 000	0	0
Заинский	7	0	14 074 400	0	0
Муслюмовский	3	0	2 423 600	0	0
Сармановский	3	0	2686400	0	0
Итого РТ	549	141	1 290 592 575	27	25

Расчетная потребность в горюче-смазочных материалах в разрезе районов
Республики Татарстан на 01.01.2011

N п/п	Наименование муниципального образования	Количество автотранспорта (штук)			Потребляемый объем (тыс. тонн)	
		легковые	грузовые	автобусы	бензин	дизельное топливо
1	г. Казань	250034	22908	4433	348,6	253,0
2	г. Набережные Челны и Тукаевский муниципальный район	109552	18223	2520	153,0	194,4
3	Агрызский муниципальный район	5995	767	54	8,3	7,8
4	Азнакаевский муниципальный район	15299	1937	463	21,4	22,0
5	Аксубаевский муниципальный район	6432	968	63	8,9	9,8
6	Актанышский муниципальный район	7614	852	65	10,6	8,7
7	Алексеевский муниципальный район	6177	913	70	8,6	9,4
8	Алькеевский муниципальный район	2891	1070	81	4,0	11,0
9	Альметьевский муниципальный район	49139	9057	2538	69,2	105,4
10	Апастовский муниципальный район	5079	1240	71	7,1	12,5

11	Арский муниципальный район	10961	2378	144	15,3	24,1
12	Атнинский муниципальный район	2529	607	29	3,5	6,1
13	Бавлинский муниципальный район	8257	763	149	11,5	8,4
14	Балтасинский муниципальный район	7495	1487	68	10,4	14,9
15	Бугульминский муниципальный район	24159	4981	625	33,8	52,7
16	Буинский муниципальный район	6797	2123	249	9,5	22,3
17	Верхнеуслонский муниципальный район	2976	514	45	4,1	5,3
18	Высокогорский муниципальный район	9729	2206	130	13,5	22,3
19	Дрожжановский муниципальный район	2904	867	69	4,1	8,9
20	Елабужский муниципальный район	15355	2740	492	21,5	30,0
21	Заинский муниципальный район	14147	1776	324	19,8	19,5
22	Зеленодольский муниципальный район	21110	3151	404	29,4	33,4
23	Кайбицкий муниципальный район	2581	525	35	3,6	5,3
24	Камско-Устьинский муниципальный район	4072	574	38	5,7	5,8

25	Кукморский муниципальный район	9786	1544	92	13,6	15,6
26	Лаишевский муниципальный район	8413	1668	188	11,7	17,5
27	Лениногорский муниципальный район	17912	3752	561	25,1	40,3
28	Мамадышский муниципальный район	6698	1148	98	9,3	11,8
29	Менделеевский муниципальный район	5146	700	101	7,2	7,5
30	Мензелинский муниципальный район	5332	508	67	7,4	5,4
31	Муслюмовский муниципальный район	4792	892	31	6,7	8,9
32	Нижнекамский муниципальный район	64058	5394	1228	89,3	60,8
33	Новошешминский муниципальный район	3102	499	48	4,3	5,2
34	Нурлатский муниципальный район	7639	1533	214	10,7	16,4
35	Пестречинский муниципальный район	5466	1127	46	7,6	11,3
36	Рыбно-Слободский муниципальный район	4553	702	59	6,3	7,2
37	Сабинский муниципальный район	6253	1138	79	8,7	11,6
38	Сармановский муниципальный район	7327	734	32	10,2	7,4

39	Спасский муниципальный район	4123	526	51	5,7	5,5
40	Тетюшский муниципальный район	3995	840	90	5,6	8,8
41	Тюлячинский муниципальный район	3301	661	30	4,6	6,6
42	Черемшанский муниципальный район	4390	817	63	6,1	8,4
43	Чистопольский муниципальный район	13127	1173	298	18,3	13,4
44	Ютазинский муниципальный район	4294	806	64	6,0	8,3
	Итого по Республике Татарстан	780991	108789	16599	1090,0	1171,0

Прогнозируемые объемы потребления моторного топлива через розничную
сбытовую сеть в разрезе районов Республики Татарстан до 2015 года

№ п/п	Наименование муниципального образования	Численность населения на начало 2010 г. (тыс. чел.)	Прогноз количества автомобилей к 2015 г. (штук)	Емкость рынка к 2015 г. (тыс. тонн)
1	г. Казань	1136,6	340980	740,3
2	г. Набережные Челны и Тукаевский муниципальный район	547,5	164250	438,2
3	Агрызский муниципальный район	36,4	10920	25,9
4	Азнакаевский муниципальный район	64,3	19290	47,3
5	Аксубаевский муниципальный район	32,1	9630	24,3
6	Актанышский муниципальный район	31,2	9360	21,2
7	Алексеевский муниципальный район	26,1	7830	19,6
8	Алькеевский муниципальный район	20,7	6210	23,1
9	Альметьевский муниципальный район	194,9	58470	168,2
10	Апастовский муниципальный район	22,3	6690	20,5

11	Арский муниципальный район	51,2	15360	44,9
12	Атнинский муниципальный район	13,7	4110	12,5
13	Бавлинский муниципальный район	37,5	11250	24,5
14	Балтасинский муниципальный район	33,6	10080	28,2
15	Бугульминский муниципальный район	112,0	33600	97,7
16	Буинский муниципальный район	45,1	13530	47,0
17	Верхнеуслонский муниципальный район	16,5	4950	13,2
18	Высокогорский муниципальный район	43,2	12960	38,6
19	Дрожжановский муниципальный район	26,3	7890	26,6
20	Елабужский муниципальный район	81,4	24420	67,7
21	Заинский муниципальный район	58,1	17430	42,1
22	Зеленодольский муниципальный район	160,0	48000	122,4
23	Кайбицкий муниципальный район	15,2	4560	13,0
24	Камско-Устьинский муниципальный район	16,8	5040	12,4
25	Кукморский муниципальный район	52,2	15660	40,1
26	Лаишевский муниципальный район	37,0	11100	31,6

	район			
27	Лениногорский муниципальный район	88,8	26640	78,4
28	Мамадышский муниципальный район	45,5	13650	36,4
29	Менделеевский муниципальный район	30,6	9180	22,7
30	Мензелинский муниципальный район	30,1	9030	19,6
31	Муслюмовский муниципальный район	21,6	6480	17,6
32	Нижнекамский муниципальный район	265,7	79710	169,5
33	Новошешминский муниципальный район	15,4	4620	12,0
34	Нурлатский муниципальный район	60,4	18120	52,2
35	Пестречинский муниципальный район	28,9	8670	24,7
36	Рыбно-Слободский муниципальный район	28,0	8400	21,5
37	Сабинский муниципальный район	30,7	9210	25,1
38	Сармановский муниципальный район	36,7	11010	23,9
39	Спасский муниципальный район	20,2	6060	14,5
40	Тетюшский муниципальный район	24,8	7440	21,7

41	Тюлячинский муниципальный район	14,4	4320	12,2
42	Черемшанский муниципальный район	20,9	6270	17,2
43	Чистопольский муниципальный район	81,4	24420	53,2
44	Ютазинский муниципальный район	22,5	6750	18,6
	Итого по Республике Татарстан	3778,5	1133550	2832,1

Концепция целевой программы "Развитие сети автозаправочных, автогазозаправочных и многотопливных станций в Республике Татарстан на 2012-2015 годы" (утв. распоряжением КМ РТ от 9 августа 2011 г. N 1459-р)

1. Общие положения

Концепция целевой программы "Развитие сети автозаправочных, автогазозаправочных и многотопливных станций в Республике Татарстан на 2012-2015 годы" (далее - Концепция) определяет цели, задачи, принципы и основные направления развития сферы нефтепродуктообеспечения, а также ожидаемые к 2015 году результаты реализации государственной политики в области нефтепродуктообеспечения.

Концепция разработана в соответствии с [распоряжением](#) Кабинета Министров Республики Татарстан от 07.08.2008 N 1286-р, с учетом [Энергетической стратегии](#) России на период до 2030 года, утвержденной [распоряжением](#) Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 года N 1715-р, [Программой](#) развития топливно-энергетического комплекса Республики Татарстан на 2006-2020 годы, утвержденной [Законом](#) Республики Татарстан от 13 января 2007 года N 7-ЗРТ "Об утверждении Программы развития топливно-энергетического комплекса Республики Татарстан на 2006-2020 годы". Целью разработки проекта целевой программы "Развитие сети автозаправочных, автогазозаправочных и многотопливных станций в Республике Татарстан на 2011-2015 годы" (далее - программа) является упорядочение строительства и размещения объектов придорожного сервиса, систематизация отводов земельных участков под их строительство в придорожной полосе.

Предприятия сферы нефтепродуктообеспечения являются важным элементом топливно-энергетического комплекса Республики Татарстан.

Сложившаяся к настоящему времени ситуация на рынке нефтепродуктообеспечения Республики Татарстан характеризуется стабильно растущим потреблением светлых нефтепродуктов и ростом предприятий малого и среднего бизнеса по их розничной реализации. В то же время размещение автозаправочных станций не отвечает требованиям генеральных планов застройки населенных пунктов. В частности, некоторые автозаправочные, автогазозаправочные и многотопливные станции (далее - Станции) располагаются без соблюдения пожарной и экологической безопасности, без учета транспортных потоков, схем градостроительства, что в дальнейшем делает их деятельность нерентабельной.

В связи с этим возникает необходимость рационализации формирующейся в настоящее время сети сбыта моторного топлива, усиление контроля за выполнением установленных законодательством требований к размещению Станций.

Основные термины, используемые в настоящей Концепции:

Топливный рынок Республики Татарстан - совокупность экономических субъектов (физических и юридических лиц) на территории Республики Татарстан, потребляющих моторное топливо.

Топливозаправочный комплекс Республики Татарстан - совокупность объектов, предназначенных для заправки автотранспортных средств моторным топливом, сжиженным (сжатым) углеводородным газом и маслами, а также объектов, предназначенных для приема, хранения и отпуска нефтепродуктов и газов.

Сфера деятельности топливозаправочного комплекса - обеспечение потребителей республики жидким, газовым моторным топливом и смазочными материалами.

АЗС - автозаправочные станции.

АГЗС - автогазозаправочные станции.

МАЗС - многотопливные автозаправочные станции.

ГСМ - горюче-смазочные материалы.

2. Цели и задачи развития сети Станций

Целью развития сети Станций является полное удовлетворение потребительского спроса в моторном топливе (цена - качество), снижение уровня негативного воздействия автомобильного транспорта на окружающую среду и здоровье населения, обеспечение потребителей моторным топливом, отвечающим действующим требованиям экологических стандартов.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

определить текущую и прогнозируемую емкость топливного рынка;

обеспечить топливную безопасность республики, предусматривая производство собственного моторного топлива;

создать здоровую конкуренцию на топливном рынке республики;

определить меры, направленные на упорядочение размещения Станций в республике;

обеспечить повышение экологической безопасности объектов топливозаправочного комплекса;

определить существующую и перспективную емкости топливного рынка Республики Татарстан;

проанализировать сложившуюся сеть размещения Станций, определить ее недостатки и подготовить предложения по ее совершенствованию.

3. Общая характеристика топливозаправочного комплекса Республики

Татарстан

Нефтепродуктообеспечение - важнейшая отрасль экономики, в которой обращаются значительные финансовые и товарные ресурсы, величина которых обусловлена тем, что реализуемый товар является высоколиквидным и его оборот позволяет получить прибыль за короткий период времени.

Реализация нефтепродуктов, используемых в качестве моторного топлива, и масел конечным потребителям производится через Станции и нефтебазы. Основными потребителями нефтебаз являются предприятия промышленности, сельского хозяйства и транспорта.

На территории Республики Татарстан расположены 36 нефтебаз, 9 из которых не эксплуатируются. ОАО "Татнефть" принадлежат 5 нефтебаз, 18 нефтебаз являются собственностью дочерних предприятий и филиалов ОАО "Холдинговая компания "Татнефтепродукт" (далее - ОАО "ХК "Татнефтепродукт"). Остальные нефтебазы являются ведомственными или частными. Помимо нефтебаз, в республике имеются топливо- и мазутохранилища, склады ГСМ и товарные парки, принадлежащие различным организациям.

По данным государственного бюджетного учреждения "Управление по обеспечению рационального использования и качества топливно-энергетических ресурсов в Республике Татарстан", на территории Республики Татарстан расположены 939 Станций (793 - АЗС и 146 - АГЗС), из них эксплуатируются 807.

Принадлежность автозаправочных и автогазозаправочных станций:

1. ОАО "Татнефть" - 163 объекта;
2. ОАО "ХК "Татнефтепродукт" - 148 объектов;
3. Предприятия малого и среднего бизнеса - 495 объектов;
4. Ведомственные - 133 топливозаправочных пункта.

В настоящее время на территории республики не эксплуатируются 132 объекта.

Большая часть производственных мощностей по хранению и реализации нефтепродуктов принадлежит ОАО "ХК "Татнефтепродукт". Субъекты нефтепродуктообеспечения Республики Татарстан при закупках нефтепродуктов ориентируются на продукцию ОАО "ТАИФ-НК" и нефтеперерабатывающих заводов близлежащих регионов с учетом ценовой конъюнктуры.

В отрасли нефтепродуктообеспечения автомобильного транспорта Республики Татарстан в настоящее время занято свыше 8 тыс. человек.

Именно в этом секторе экономики республики в настоящее время активно развивается малый и средний бизнес. В целом по России доля продавцов

нефтепродуктов, не входящих в вертикально интегрированные компании, составляет примерно 50 процентов и состоит из предприятий малого и среднего бизнеса. Являясь важным элементом экономики, эти предприятия обеспечивают функционирование рыночных механизмов, удерживая топливный рынок от превращения в олигополию.

Наиболее значительную роль малый и средний бизнес в сфере нефтепродуктообеспечения играет в крупных городах республики, таких как Набережные Челны, Казань, Елабуга и Зеленодольск. ОАО "Татнефть" и ОАО "ХК "Татнефтепродукт" в этих городах представлены меньшим количеством станций.

В настоящее время республиканский рынок нефтепродуктов сбалансирован, в нем представлены элементы крупного, среднего и малого бизнеса и существуют объективные условия для добросовестной конкуренции и работы естественных рыночных механизмов.

В то же время для эффективного функционирования действующих и вновь создаваемых малых предприятий необходимо дальнейшее развитие законодательной и нормативной базы, регулирующей их деятельность и учитывающей специфические условия работы субъектов малого предпринимательства, их взаимоотношения с органами государственной власти и другими хозяйствующими субъектами.

4. Определение потребляемых и прогнозируемых объемов нефтепродуктов

Решая вопросы развития топливозаправочного комплекса Республики Татарстан, необходимо исходить из потребностей в ГСМ автотранспортных средств Республики Татарстан. Данные статистической отчетности содержат погрешности, обусловленные многими причинами, поэтому не раскрывают истинной картины потребности в нефтепродуктах.

Для определения объемов потребления нефтепродуктов в республике различными ведомствами были проведены исследования рынка

нефтепродуктов Республики Татарстан. Ранее расчеты проводились Министерством экономики и промышленности Республики Татарстан и Управлением Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Республике Татарстан. В расчетах последнего принимались объемы ввозимых нефтепродуктов на территорию республики, за исключением транзита, а также объемы нефтепродуктов собственного производства, реализуемых на территории республики.

Методика расчета потребности в ГСМ в республике основана на опросе всех крупных и средних предприятий промышленности, транспорта, связи, сельского хозяйства, торговли, строительства, а также бюджетных организаций. В настоящей Концепции представлены результаты расчетов, уточненных Министерством энергетики Республики Татарстан с учетом роста автомобильного парка в Республике Татарстан и потребления ГСМ.

Расчет потребности в моторном топливе для транспорта физических лиц производился по методологии, принятой институтами по проблемам транспорта.

В соответствии с рекомендациями Московского автодорожного института (МАДИ) в расчете принято среднее значение пробега легкового автомобиля в год (10 тыс. км). Потребность в бензине на 100 км составляет приблизительно 10 литров или 0,008 тонны.

Кроме того, в расчетах предусмотрен транзитный автотранспорт, то есть по территории республики в среднем в год следуют транзитом 10 тыс. легковых и 20 тыс. грузовых автомобилей.

Объемы потребления ГСМ на территории Республики Татарстан в 2010 году (по оценке Министерства энергетики Республики Татарстан) представлены в следующей таблице:

N п/п	Нефтепродукты	Потребность в ГСМ (тыс. тонн)
1.	Автобензин	1090,0

2.	Дизельное топливо	1171,0
	Итого	2261,0

По данным Управления Государственной инспекции безопасности дорожного движения Министерства внутренних дел по Республике Татарстан, в республике на 01.01.2011 на государственном учете состоят 906,4 тыс. автотранспортных средств: 780,9 тыс. легковых автомобилей (86,2 процента от общего количества автотранспорта), 125,4 тыс. грузовых автомобилей и автобусов (13,8 процента).

Исходя из количества единиц автотранспортного парка республики и объемов потребления ГСМ расчетным путем определена средняя величина потребления моторного топлива на единицу автотранспортного средства в год. Одной автотранспортной единицей потребляется 1,39 тонны автобензина и 9,72 тонны дизельного топлива.

Основываясь на средневзвешенном потреблении моторного топлива одной автотранспортной единицей в республике, в целях изучения спроса и предложения на рынке моторного топлива, оптимального размещения АЗС на территории районов республики представляется возможным производить расчет потребления моторного топлива в разрезе районов, основных групп потребителей республики, видов деятельности.

Наибольшее количество автотранспортных средств приходится на крупные города республики. В г. Казани зарегистрировано 277,4 тысячи автотранспортных средств (30,6 процента от общего количества зарегистрированных в республике), г. Набережные Челны и Тукаевском муниципальном районе - 130,3 тысячи (14,4 процента), г. Нижнекамске и Нижнекамском муниципальном районе - 70,7 тысячи (7,8 процента). В последние годы наибольший рост количества автотранспортных средств наблюдается в Альметьевском, Дрожжановском, Высокогорском, Зеленодольском, Пестречинском, Муслимовском, Черемшанском и

Актанышском муниципальных районах. Вследствие этого увеличивается и потребность в ГСМ в этих регионах.

По данным Управления Государственной инспекции безопасности дорожного движения Министерства внутренних дел по Республике Татарстан, физическим лицам республики принадлежит свыше 812,6 тысячи транспортных средств (или 89,7 процента), юридическим - свыше 93,7 тысячи транспортных средств (10,3 процента). Юридическим лицам принадлежит 3,7 процента легковых автомашин и 6,6 процента грузовых автомашин и автобусов, физическим лицам - 82,5 процента легковых автомашин и автобусов, а также 7,2 процента грузовых автомашин.

Исходя из количества автотранспортных средств и соотношения грузовых и легковых автомашин возможно определить потребление ГСМ основными группами потребителей республики.

Рыночное развитие экономики республики способствовало появлению на оптовом и розничном рынках нефтепродуктов множества операторов нефтепродуктообеспечения. Основными операторами нефтепродуктообеспечения в Республике Татарстан на оптовом рынке моторного топлива являются ОАО "Татнефть", ОАО "ХК "Татнефтепродукт", ООО "Автодорстрой", ОАО "ТАИФ-НК" и другие.

В 2010 году ОАО "Татнефть", ОАО "ТАИФ-НК", ОАО "ХК "Татнефтепродукт" через розничную сеть реализовано 409,3 тыс. тонн автомобильных бензинов, 245,5 тыс. тонн дизельного топлива.

Исходя из тенденций роста количества автотранспортных средств в республике в последние годы можно предположить, что в перспективе количество автотранспортных средств в республике будет расти.

В 2010 году в республике была завершена реализация республиканской целевой программы "Развитие транспортного комплекса Республики Татарстан на 2006-2010 годы".

В результате реализации мероприятий указанной программы плотность дорог Республики Татарстан на 01.01.2011 составила 214,8 км на 1000 кв. км (в

том числе с асфальтобетонным покрытием - 172,7 км на 1000 кв. км), а индикатор обеспеченности дорогами составляет 0,22 км на 1 кв. км площади.

К 2011 году интенсивность на федеральных дорогах составляет в среднем 9215 автомобилей в сутки, на магистральных региональных - 5019 автомобилей в сутки, а к 2020 году составит соответственно 14209 и 7768 автомобилей в сутки.

Рост количества автотранспортных средств ведет к увеличению потребностей в ГСМ. При этом будет расти ускоренными темпами потребление в крупных городах, где развиты промышленность, сеть автомобильных дорог и концентрируется наибольшее количество населения республики.

5. Обеспечение оптимальной плотности сбытовой сети Станций

Перенасыщение количеством АЗС в республике приведет к общему снижению рентабельности по отрасли и к последующему сокращению их числа, в связи с чем необходимо обеспечить оптимальное количество АЗС и их рациональное распределение по территории. При этом верхняя граница должна определяться экономической целесообразностью инвестиций в дальнейшее расширение сети АЗС. Нижняя граница количества АЗС должна определяться численностью автомобильного парка и его распределением по районам с учетом транзитных транспортных потоков.

В настоящее время в республике в соответствии с распоряжением Кабинета Министров Республики Татарстан от 07.08.2008 N 1286-р функционирует Межведомственная экспертная комиссия по рассмотрению и оценке проектов строительства АЗС, АГЗС и МАЗС в Республике Татарстан, которая является межведомственным координирующим органом, обеспечивающим коллегиальное рассмотрение вопросов рационального размещения АЗС на территории республики.

В настоящее время в муниципальных районах и городских округах республики проводится анализ эффективности деятельности Станций

(топливозаправочных пунктов), качества предоставляемых услуг, а также наличия разрешительной документации.

В большинстве районов имеющееся количество АЗС, АГЗС и МАЗС несколько превышает расчетное значение. Однако, учитывая объем транзитных транспортных потоков для каждого района и республики в целом, следует, что в целом текущее количество Станций в республике близко к расчетному оптимальному значению.

Свидетельством достаточного насыщения республиканского рынка является снижение средней наценки Станций за последние годы с 25-30 до 15 процентов. Дальнейший неконтролируемый рост числа АЗС с учетом тенденции к снижению наценки вызовет проблемы, аналогичные тем, которые характерны для Западной Европы, а именно: снижение объемов реализации нефтепродуктов, закрытие нерентабельных и низкорентабельных станций, принадлежащих малому бизнесу, ухудшение финансовых результатов и, как следствие, отсутствие средств на своевременную модернизацию АЗС.

При этом следует внести уточнение, что общее число АЗС не вполне реально описывает положение, так как не учитывает географического расположения АЗС и тот факт, что последние размещены неравномерно относительно транспортных потоков. Имеются участки, где размещение АЗС экономически нецелесообразно в силу малых объемов реализации (сельские районы), но необходимо с точки зрения удовлетворения потребностей этого района. При дальнейшем снижении наценки эти АЗС в первую очередь окажутся нерентабельными. В то же время существуют участки с высокой плотностью транспортных потоков (например, в г. Казани и на автомобильных трассах), где выгодно размещение новых АЗС. Для определения таких участков необходимо выработать критерии оптимального размещения АЗС относительно транспортных потоков и уже существующих близлежащих АЗС. Подобная методика разработана ГУП НИИПИ Генплана г. Москвы и РГУ нефти и газа им. Губкина и утверждена Правительством г. Москвы. Целесообразно

использовать опыт г. Москвы для обеспечения рационального роста республиканской сети АЗС и избежания потерь для экономики республики.

Размещение АЗС и АГЗС в населенных пунктах и на автомобильных трассах должно проводиться в соответствии с градостроительным законодательством на основе принципа полного удовлетворения потребительского спроса и соблюдения принципа разумной достаточности.

Для оптимального размещения Станций на территории республики необходимо разработать комплекс важнейших критериев и соответствующие рекомендации по проведению торгов при предоставлении земельных участков.

Место размещения комплекса или отдельной АЗС должно выбираться в строгом соответствии с утвержденной в установленном порядке и действующей градостроительной документацией, соответствующими схемами размещения, технико-экономическими обоснованиями, генеральными планами, проектами планировки и застройки и согласно программам развития транспортного комплекса Республики Татарстан.

6. Этапы реализации программы

Программа будет реализована в три этапа:

1-й этап: до 1 января 2012 года.

На этом этапе будут реализованы организационные мероприятия, предусматривающие инвентаризацию действующих и неэксплуатирующихся АЗС, АГЗС и МАЗС, создание геоинформационной системы их размещения на территории республики.

2-й этап: I-II кварталы 2012 года.

Разработка программы оптимального размещения АЗС, АГЗС и МАЗС с учетом развития автомобильных дорог и интенсивности транспортных потоков, а также за счет ввода в эксплуатацию неэксплуатирующихся объектов топливозаправочного комплекса.

3-й этап: III квартал 2012 года - 2015 год.

Реализация программы оптимального размещения АЗС, АГЗС и МАЗС, в которой представлена схема перспективного оптимального размещения станций.

7. Основные результаты реализации программы

Реализация программы к 2015 году позволит обеспечить достижение следующих результатов:

Весь объем производимого автобензина будет соответствовать:

до 31 декабря 2011 года как минимум классу 3 согласно требованиям Технического регламента "О требованиях к топливу";

до 31 декабря 2014 года как минимум классу 4 согласно требованиям Технического регламента "О требованиях к топливу";

начиная с 01.01.2015 - классу 5 согласно требованиям Технического регламента "О требованиях к топливу".

Весь объем производимого дизельного топлива будет соответствовать:

до 31 декабря 2011 года как минимум классу 2 и классу 3 согласно требованиям Технического регламента "О требованиях к топливу";

до 31 декабря 2014 года как минимум классу 4 согласно требованиям Технического регламента "О требованиях к топливу";

начиная с 01.01.2015 классу 5 согласно требованиям Технического регламента "О требованиях к топливу".