

На правах рукописи

БЕЛОБОРОДОВА АНАСТАСИЯ ЛЕОНИДОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
МНОГООТРАСЛЕВЫХ ХОЛДИНГОВ В РАМКАХ ТЕОРИИ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными - промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань – 2010

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Каленская Наталья Валерьевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Гилязутдинова Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор
Царегородцев Евгений Иванович

Ведущая организация: **ГОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет»**

Защита состоится «20» декабря 2010 года в 16.00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт», по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, д.4, ауд. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт».

С авторефератом можно ознакомиться на сайте <http://www.ksfei.ru/>

Автореферат разослан «20» ноября 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д-р экон. наук, доцент

О.Н. Вишнякова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Первые многоотраслевые холдинги появились в результате массовой приватизации, масштабной децентрализации системы управления и ряда других значимых институциональных преобразований российской экономики 90-х годов. Межотраслевые объединения того периода представляли собой совокупность производственно несвязанных предприятий, не имеющих общей стратегии развития. Подобного рода структуры были практически неуправляемы. Чтобы повысить эффективность функционирования многоотраслевых холдингов, менеджменту корпораций необходимо было разработать общую стратегию развития, которая бы учитывала неравномерность развития отраслей в экономике. В результате некоторые виды бизнеса были проданы, другие, наоборот, приобретены или созданы за счет собственных ресурсов. Таким образом, внутри межотраслевых структур стали образовываться вертикальные и горизонтальные связи между отдельными предприятиями, что позволило сделать многоотраслевые холдинги более устойчивыми и эффективными.

Многоотраслевые холдинги являются стратегически значимыми структурами для отдельного региона и для страны в целом. Так, например, в России они занимают лидирующие позиции в нефтегазовом, оборонно-промышленном, металлургическом, химическом комплексах страны, вносят существенный вклад в формирование доходной части бюджетов всех уровней, обеспечивают занятость населения, формируют конкурентный потенциал страны на международных рынках. В связи с этим, актуальным становится вопрос разработки системы управления деятельностью многоотраслевых холдингов на основе оценки их экономической эффективности.

Несмотря на то, что за последние годы опубликовано большое многообразие трудов зарубежных и отечественных ученых, посвященных оценке эффективности деятельности холдинговых структур, существует ряд неизученных теоретических и методических вопросов. Так, все существующие методики сводятся к разработке системы количественных показателей, характеризующих

различные стороны деятельности холдингов безотносительно к субъектам оценки. В процессе своей деятельности холдинг взаимодействует с различными субъектами, для каждого из которых эффективность деятельности холдинга выражается в удовлетворении определенных интересов. Следовательно, разработка методики оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов, в рамках которой будет учтена степень удовлетворенности отдельных заинтересованных сторон, становится незаменимым инструментом стратегического и оперативного управления ими.

Все вышеизложенное предопределило выбор темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Основу исследований сущности производственной интеграции заложили работы Д. Миля. Дальнейшее развитие концептуальных положений было отражено в работах Р. Коуза, К. Маркса и Ф. Энгельса, М. Портера, Д. Риккардо, П. Самуэльсона, А Смита, О. Уильямсона и др.

Среди отечественных ученых-экономистов, занимающихся изучением вопросов производственной интеграции, можно выделить: Л.И. Абалкина, Э.А. Азроянц, А.Р. Горбунова, Л.И. Евенко, Г.Б. Клейнера, И.И. Мазур, Г.Р. Марголит, А.Г. Мовсесян, Е.В. Мотылева, С.А. Попова, Н.Ю. Псарева, А.Д. Радыгина, Н.Б. Рудык, И.С. Шиткина и др.

Вопросам оценки эффективности деятельности корпоративных объединений, разработки механизмов создания и управления данными структурами на мезоуровне посвящены работы: В.В. Авиловой, П.А. Аркина, Ш.М. Валитова, И.В. Гилязутдиновой, А.П. Мищенко, М.Р. Сафиуллина, Е.И. Царегородцева, Б.А. Чуба и др.

Несмотря на многократное обращение к данной теме, многие теоретические и эмпирические вопросы, касающиеся организации эффективного управления крупными корпоративными структурами, к которым относятся многоотраслевые холдинги, не получили достаточно глубокого анализа.

Недостаточная проработанность темы обусловила выбор направления исследования, связанного с разработкой алгоритма управления деятельностью многоотраслевых холдингов на основе оценки их экономической эффективности.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка методики оценки и управления эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов.

Для достижения поставленной цели диссертант предполагает решение следующих задач:

- изучить теоретические основы деятельности многоотраслевых холдингов с позиций неинституционального подхода;
- исследовать современные тенденции деятельности многоотраслевых холдингов в России и за рубежом, определить роль многоотраслевых холдингов в экономической деятельности Республики Татарстан;
- проанализировать существующие методики оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов и систематизировать их преимущества и недостатки;
- обосновать систему показателей, характеризующих эффективность деятельности многоотраслевых холдингов для каждой из заинтересованных сторон (государство, акционеры, кредиторы, поставщики, потребители, сотрудники);
- разработать методику оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов;
- предложить алгоритм управления эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов на примере Республики Татарстан;
- сформулировать концептуальные направления совершенствования процесса управления эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов Республики Татарстан.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках раздела «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Эко-

номика и управление народным хозяйством п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов».

Объектом исследования является деятельность предприятий различных отраслей Республики Татарстан, образующих многоотраслевые холдинги.

Предметом исследования выступает система организационно-экономических отношений по управлению эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, оценки эффективности деятельности промышленных предприятий, корпоративного управления, источники энциклопедического характера по вопросам экономики.

В качестве информационной базы выступили законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Республики Татарстан, материалы Министерства экономики Республики Татарстан, статистические данные Государственного комитета по статистике Российской Федерации и Республики Татарстан о деятельности промышленных предприятий, годовые отчеты предприятий.

В процессе решения поставленных задач, нами были использованы следующие методы познания: синтез и анализ, методы эмпирического исследования, аналитические, экономико-математические и др.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

1. Уточнено понятие «многоотраслевой холдинг» в рамках неинституционального подхода, что позволяет, с учетом принципов рационализма, междисциплинарности и адаптивности, выявить специфику формирования внутренних связей. Так, под многоотраслевым холдингом предлагается понимать совокупность институциональных единиц, имеющих единый корпоративный центр, сферы деятельности которых (производство, финансы, маркетинг, снабжение и т.д.) полностью или частично объединены в зависимости от характера внутренних связей.

2. Сформирована структурная модель функционирования многоотраслевых холдингов, элементами которой являются блоки, включающие в себя определенные виды бизнеса. Данная модель позволяет определить порядок формирования связей между предприятиями - институциональными единицами, входящими в состав многоотраслевого холдинга, необходимых для его эффективного функционирования.

3. Предложено осуществлять оценку эффективности деятельности многоотраслевых холдингов с позиций отдельных заинтересованных сторон, что позволило разработать систему показателей, учитывающую степень удовлетворенности интересов каждой из заинтересованных сторон (акционеров, потребителей, работников организации, государства, поставщиков и подрядчиков, кредиторов).

4. Разработана методика оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов на основе теории заинтересованных сторон, включающая в себя следующую последовательность действий: 1) выбор заинтересованных в эффективности деятельности многоотраслевого холдинга сторон; 2) формирование системы показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятий многоотраслевого холдинга для каждой заинтересованной стороны; 3) расчет рейтинговой оценки для каждого из предприятий многоотраслевого холдинга (R_j) и определение степени вклада каждого предприятия многоотраслевого холдинга в результат его деятельности (OCB_j); 4) расчет интегрального показателя ($ИП_j$) оценки эффективности деятельности предприятий как элементов системы в рамках заинтересованных сторон; 5) определение фактической системы рангов предприятий многоотраслевого холдинга по уровню ИП; 6) стратегический анализ предприятий многоотраслевого холдинга, оценка потенциала отраслей, в которых ведут свою деятельность предприятия многоотраслевого холдинга и установление нормативной системы рангов предприятий многоотраслевого холдинга по стратегическому приоритету, определенному в ходе проведенного анализа; 7) расчет показателя результативности управления деятельностью мно-

гоотраслевого холдинга (РУД); 8) расчет показателя эффективности управления деятельностью многоотраслевого холдинга (ЭУД).

5. Предложены концептуальные направления совершенствования процесса управления деятельностью многоотраслевых холдингов, включающие в себя разработку адаптированного алгоритма управления эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов с учетом удовлетворенности заинтересованных сторон и разработку стратегий управления деятельностью отдельных предприятий - институциональных единиц с учетом интересов всего холдинга.

Теоретическая и практическая значимость работы. Полученные в ходе исследования теоретические выводы, методические рекомендации и инструментарий могут применяться:

1) на уровне государственных и муниципальных органов для оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов, повышения эффективности управления ими, выявления бесперспективных для региона многоотраслевых холдингов;

2) на уровне многоотраслевых холдингов для оценки эффективности их деятельности, разработки алгоритма управления и стратегии развития, обоснования планов и прогнозов интеграции предприятий;

3) на уровне высших учебных заведений в рамках преподавания следующих дисциплин: «Корпоративное управление», «Теория организации», «Основы менеджмента» и т.д.

Апробация результатов исследования. Полученные в ходе диссертационного исследования положения, выводы и рекомендации приняты для внедрения в практику деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» и использованы в учебном процессе ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт» при чтении курсов «Корпоративное управление» и «Теория организации», что подтверждается справками о внедрении.

Результаты исследования доложены на научно-практических конференциях: «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики» (г. Казань, 2009, 2010), «Маркетинг и общество» (г. Казань, 2008-2010).

Публикация результатов исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 9 научных работ, в том числе 2 работы в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 2,31 п. л., из них авторских 2,31 п. л.

Структура и объем диссертации. Диссертация изложена на 159 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Работа содержит цифровой и графический материал, представленный в 41 таблице, 24 рисунках и 20 приложениях.

Логика исследования представлена на рисунке 1.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Содержание категории «многоотраслевой холдинг».

Многие российские объединения начала рыночных преобразований в экономике были конгломератами. Причин тому несколько, и, прежде всего, тотальная приватизация, в ходе которой в руках отдельных собственников сосредотачивались предприятия, не имеющие производственной общности. Но с течением времени преимущества конгломератов, в том числе их относительная устойчивость, возможность межотраслевых переливов капиталов при падении прибыльности в той или иной отрасли, стали нивелироваться недостатками этих объединений - неповоротливостью управления, высокими издержками осуществления многопрофильной деятельности и пр. В связи с этим менеджмент корпораций предпринял попытки создания сбалансированных бизнес-портфелей, что привело, в свою очередь, к возникновению горизонтальных и вертикальных связей внутри конгломеративных структур. Таким образом, можно отметить, что современные многоотраслевые холдинги носят смешанный характер, соединяя в себе черты вертикальных, горизонтальных и конгломеративных структур.



Рис. 1. Блок-схема диссертационного исследования

Анализ определений «холдинг», рассмотренных в работах М.П. Бакунина, Ш.М. Валитова, Ш.И. Исмагилова, А.И. Ованесова, И.С. Шиткиной, и др., показал, что классически авторы выделяют следующие характеристики холдинговых структур: одна компания имеет право управлять другими на основании владения долями в их уставном капитале, при наличии соответствующего договора и других законных обстоятельств; предприятия, входящие в состав холдинга яв-

ляются юридически самостоятельными; возможны полная или частичная интеграция сфер деятельности участников холдинга. Рассмотрев холдинговые структуры в рамках неинституционального подхода, к вышеперечисленным характеристикам можно добавить, что связи между участниками холдинга - институциональными единицами формируются с учетом принципов рациональности, адаптивности и междисциплинарности. Только такого рода объединения способны к эффективному функционированию.

Так, под «многоотраслевым холдингом» нами предлагается понимать совокупность институциональных единиц, имеющих единый корпоративный центр, сферы деятельности которых (производство, финансы, маркетинг, снабжение и т.д.) полностью или частично объединены в зависимости от характера внутренних связей. Внутренние связи между предприятиями - институциональными единицами, входящими в состав многоотраслевого холдинга, могут быть вертикальными, горизонтальными или полностью отсутствовать.

2. Структурная модель функционирования многоотраслевых холдингов.

С позиций неинституционального подхода целью формирования внутренних связей между предприятиями многоотраслевого холдинга является создание эффективной, гибкой и адаптивной структуры. Так, нами предлагается рассматривать систему отношений между предприятиями многоотраслевого холдинга как схему, представленную на рисунке 2.

Данная модель отражает логику создания внутренних связей между предприятиями многоотраслевого холдинга, деятельность которых должна быть подчинена общей хозяйственной цели, которая выражается в обеспечении эффективного, конкурентоспособного и прибыльного функционирования многоотраслевого холдинга. В рамках данной схемы под ключевым бизнесом понимается сфера деятельности, находящаяся в наиболее динамично развивающейся отрасли (Блок I); с целью обеспечения ключевого вида бизнеса сырьем, построения каналов сбыта продукции создается поддерживающий вид бизнеса (Блок II) посредством вертикальной интеграции или связанной диверсификации. Блок III представляет вид бизнеса, который не имеет производственной общности с Бло-

ками I и II, и выполняет в рамках системы многоотраслевого холдинга следующие функции:

- в условиях благоприятной конъюнктуры Рынков 1 и 2 – вложение капитала и обеспечение дополнительных доходов;

- при ухудшении конъюнктуры – финансовая «подпитка» ключевого бизнеса, стабилизация финансового положение холдинга в целом.

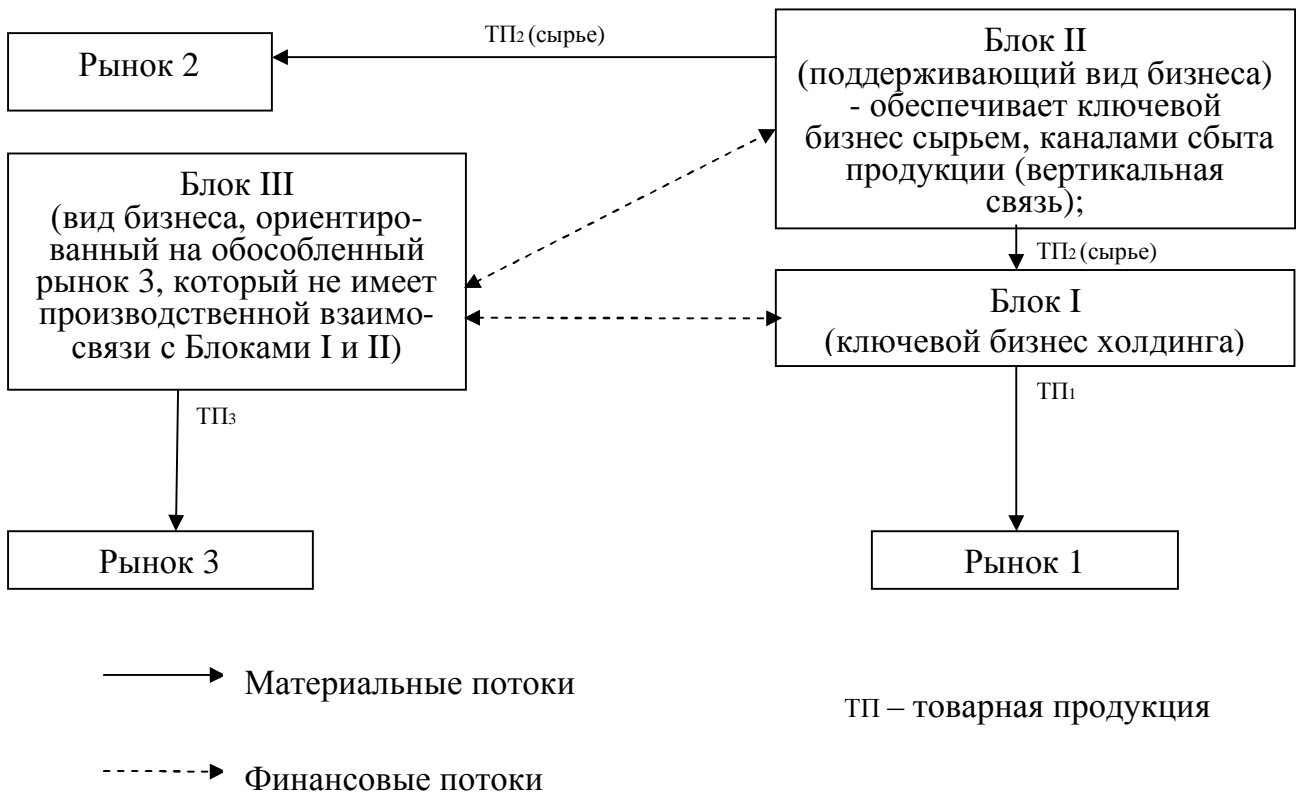


Рис. 2. Структурная модель функционирования многоотраслевых холдингов

Внутри каждого Блока возможно образование горизонтальных связей, которые позволяют повысить эффективность реализации отдельных функций предприятия (маркетинговой, сбытовой, производственной, финансовой и т.д.).

3. Система показателей для оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов с позиций отдельных заинтересованных сторон (акционеров, потребителей, работников организации, государства, поставщиков и подрядчиков, кредиторов).

Существующие подходы к оценке эффективности деятельности многоотраслевых холдингов не учитывают особенностей организационных взаимодействий многоотраслевого холдинга с заинтересованными в его деятельности сторонами. При разработке методики управления и инструментария оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов, мы исходили из того, что максимально эффективное достижение целей деятельности многоотраслевых холдингов возможно при гармонизации противоречивых интересов различных групп юридических и физических лиц.

Нами была предложена система показателей, позволяющая оценить удовлетворенность каждой из заинтересованных сторон деятельностью холдинга. Разработанная система показателей и формулы их расчета представлены в таблице 1.

Таблица 1

Показатели оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов с позиций заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Система показателей и формулы расчета
Акционеры	<p>X1 - коэффициент автономии - СК/ВБ</p> <p>X2 - коэффициент обеспеченности активов собственными оборотными средствами – СОС/ОА</p> <p>X3 - коэффициент быстрой ликвидности - $(КДЗ + КФВ + ДС) / (КК + КЗ)$</p> <p>X4 – коэффициент оборачиваемости активов в годовом исчислении - $V / ((ВБ_{нач.} + ВБ_{конеч.})/2)$</p> <p>X5 - рентабельность всего капитала - ЧП/А</p> <p>X6 - уровень фондоотдачи - $V / ((ОПФ_{нач.} + ОПФ_{конеч.})/2)$</p> <p>X7 - темп роста среднегодовой выработки на одного работника - $(В_n/ССЧ_n) / (В_{(n-1)}/ССЧ_{(n-1)})$</p> <p>X8 - темп роста дивидендов - $(\sum Д_n / \sum Д_{(n-1)})$</p>
Потребители	X9 - темп роста выручки в сопоставимых ценах $(В_n/Иц_n) / (В_{(n-1)}/Иц_{(n-1)})$
Работники организации	X10 - темп роста среднечасового заработка одного работающего $(ФОТ_n/ЧЧ_n) / (ФОТ_{(n-1)}/ЧЧ_{(n-1)})$

продолжение таблицы 1

Государство	X11 - темп роста налоговых платежей - $НП_n/НП_{(n-1)}$ X12 - темп роста среднесписочной численности сотрудников - $ССЧ_n/ССЧ_{(n-1)}$ X13 - темп роста доли объема производства предприятия в объеме производства соответствующей отрасли РТ - $(В_n/V_{\text{производства отрасли}}) / (В_{(n-1)} / V_{\text{производства отрасли (n-1)}})$
Поставщики и подрядчики	X14 - коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности - $С/(КЗ_{\text{нач.}} + КЗ_{\text{конечн.}})/2)$ X9 - темп роста выручки от продаж в сопоставимых ценах - $(В_n/Ц_n) / (В_{(n-1)}/Ц_{(n-1)})$ X15 - коэффициент абсолютной ликвидности – $(ДС+КФВ) / (КК+КЗ)$
Кредиторы	X1 - коэффициент автономии - $СК/ВБ$ X2 - коэффициент обеспеченности активов собственными оборотными средствами – $СОС/ОА$ X3 - коэффициент быстрой ликвидности - $(КДЗ + КФВ + ДС) / (КК + КЗ)$ X4 – коэффициент оборачиваемости активов в годовом исчислении - $В / ((ВБ_{\text{нач.}} + ВБ_{\text{конечн.}})/2)$ X5 - рентабельность всего капитала - $ЧП/А$

4. Методика оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов на основе теории заинтересованных сторон.

Управление многоотраслевым холдингом невозможно без оценки эффективности его деятельности. Таким образом, в рамках диссертационного исследования, важное место занимает разработка методики оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов (рис. 3).

Реализация 1-го – 4-го этапов позволяет рассчитать интегральный показатель (ИП_j) оценки эффективности деятельности многоотраслевого холдинга:

$$ИП_j = R_j * ОСВ_j, \quad (1)$$

где R_j - рейтинговая оценка эффективности деятельности для j -го предприятия многоотраслевого холдинга; $ОСВ_j$ – относительная степень вклада j -го предприятия в эффективность деятельности всего холдинга.

Для расчета рейтинговой оценки была адаптирована методика, предложенная Н.Е. Зиминым¹. Так, для каждого анализируемого предприятия значение его рейтинговой оценки определяется по формуле:

¹Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: Учебное пособие. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004. - С. 240.

$$R_j = (1-X_{1j})+(1-X_{2j})+\dots+(1-X_{nj}), \quad (2)$$

где R_j - рейтинговая оценка для j - го предприятия; $X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{nj}$ - стандартизированные показатели j -го предприятия.

$$X_{ij} = a_{ij} / \max a_{ij}, \quad (3)$$

где a_{ij} - значение показателя в матрице, где по строкам записывают номера показателей ($i=1,2,\dots,n$), а по столбцам - номера предприятий ($j= 1,2,\dots,m$); $\max a_{ij}$ - максимальное значение показателя.

Для расчета относительной степени вклада была адаптирована методика, предложенная Ш.И. Исмагиловым². Так, относительная степень вклада рассчитывается по следующей формуле:

$$OCB_j = CB_j/CB_{\max}, \quad (4)$$

где CB_j – степень вклада j -го предприятия в результат деятельности многоотраслевого холдинга; CB_{\max} – фактическая доля добавленной стоимости крупнейшего предприятия многоотраслевого холдинга.

CB_j , в свою очередь, рассчитывается по следующей формуле:

$$CB_j = DC_j / \sum_{j=1}^n DC_j = (ЧП_j + A_j + ФОТ_j) / \sum_{j=1}^n (ЧП_j + A_j + ФОТ_j), \quad (5)$$

где DC_j – добавленная стоимость, создаваемая j -м предприятием многоотраслевого холдинга; $ЧП_j$ – чистая прибыль j -го предприятия; A_j – амортизационные отчисления j -го предприятия; $ФОТ_j$ – фонд оплаты труда j -го предприятия; n – количество предприятий в многоотраслевом холдинге.

Реализация 5-го - 7-го этапов методики позволяет определить показатель результативности управления деятельностью многоотраслевого холдинга (РУД), который рассчитывается на основе модифицированной формулы коэффициента корреляции М. Кендалла для двух ранговых рядов:

$$РУД = 1 - \sum_{i=1}^n m_i / n(n-1), \quad (6)$$

² Исмагилов Ш.И. Концепция оценки эффективности деятельности промышленных холдингов / Ш.И. Исмагилов // Экономические науки. Научно-информационный журнал, 2007, № 7(32). – С. 236-242

где n – количество предприятий многоотраслевого холдинга; m_i – количество инверсий в фактической системе рангов по ИП для предприятия, имеющего i -й ранг в нормативной системе рангов предприятий по стратегическому приоритету.



Рис. 3. Методика оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов

При построении нормативной системы рангов предприятий по стратегическому приоритету, мы предлагаем использовать матричный анализ портфеля бизнесов. В рамках разработанной модели наиболее оптимальным является использование модифицированной матрицы БКГ по двум показателям: темп роста добавленной стоимости и доля добавленной стоимости, созданной отдельным предприятием холдинга. Однозначно интерпретировать результаты матричного

анализа позволит анализ развития отрасли, в которой работает каждое из предприятий многоотраслевого холдинга. Динамика развития отраслей оценивалась нами по трем показателям: значимость отрасли в экономике Республики Татарстан; устойчивость отрасли к экономическому спаду; социальная значимость отрасли.

Показатель РУД изменяется в интервале от 0 до 1, и чем ближе его значение к 1, тем ближе ряды предприятий, полученные путем их ранжирования по стратегическому приоритету и по значению ИП. Это означает, что управленческие решения, реализуемые в процессе функционирования многоотраслевого холдинга, способствовали эффективной реализации выбранной стратегии.

Реализация 8-го этапа методики позволяет рассчитать эффективность управления деятельностью многоотраслевого холдинга (ЭУД) на основе сравнения показателей РУД за отчетный и базисный периоды. Положительное значение данного показателя свидетельствует об эффективном развитии многоотраслевого холдинга, которое выражается в максимальном удовлетворении заинтересованных сторон и максимально эффективной реализации выбранной стратегии. Отрицательное же значение служит сигналом снижения эффективности принимаемых стратегических решений.

К основным преимуществам методики оценки эффективности деятельности многоотраслевых холдингов относятся:

1) позволяет оценить эффективность деятельности предприятий, входящих в состав многоотраслевого холдинга, и всего холдинга в целом, с учетом степени удовлетворенности заинтересованных сторон;

2) позволяет оценить эффективность управления деятельностью холдинга;

3) учитывает неравномерность развития отраслей региона, что является основной в оценке эффективности деятельности многоотраслевого холдинга;

4) базируется на данных бухгалтерской отчетности и статистики, что позволяет периодически проводить оценку эффективности;

5) для расчета всех показателей используется достаточно простой вычислительный алгоритм, легко реализуемый при помощи пакета Excel.

Методика оценки эффективности управления деятельностью многоотраслевого холдинга апробирована на примере деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс». Анализ проводился по данным за период с 2005 по 2009 гг.

Для удобства проведения расчетов, предприятия ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» были сгруппированы по признаку доминирования тех или иных институтов в рамках отдельных отраслей: промышленность, строительство, сельхозпроизводство, торговля, услуги. Результаты расчетов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Оценка эффективности функционирования отдельных направлений деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс»

Направления деятельности	Среднее значение рейтинга для заинтересованных сторон, (Rj)					Относительная степень вклада (ОСВj)					Интегральный показатель (ИП)				
	периоды					периоды					периоды				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
Промышленность (I)	3,17	3,00	1,83	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	0,74	0,56	3,17	3,00	1,83	1,48	1,13
Сельхозпроизводство(II)	2,00	1,83	2,50	3,17	3,5	0,32	0,36	0,46	0,71	0,46	0,64	0,66	1,15	2,25	1,61
Торговля(III)	1,50	2,00	3,17	2,83	3,33	0,17	0,11	0,42	0,51	0,33	0,26	0,22	1,33	1,44	1,1
Услуги (IV)	3,33	3,17	4,33	2,50	1,83	0,11	0,12	0,15	0,17	0,07	0,37	0,38	0,65	0,43	0,13
Строительство (V)			3,17	4,50	4,33			0,71	1,00	1,00			2,25	4,5	4,33

На основе полученных значений ИП строится фактическая система рангов направлений деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс». На основе матричного и отраслевого анализов строится нормативная система рангов по стратегическому приоритету отдельных направлений деятельности для ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» (табл. 3).

Таблица 3

Фактическая и нормативная системы рангов направлений деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс»

Период	Фактическая система рангов	Нормативная система рангов
2005	I> II> IV> III	I> III> IV> II
2006	I> II> IV> III	I> III> IV> II
2007	V> I> III> II> IV	I> V> IV> III> II
2008	V> II> I> III> IV	I> V> II> III> IV
2009	V> II> I> III> IV	I> V> II> III> IV

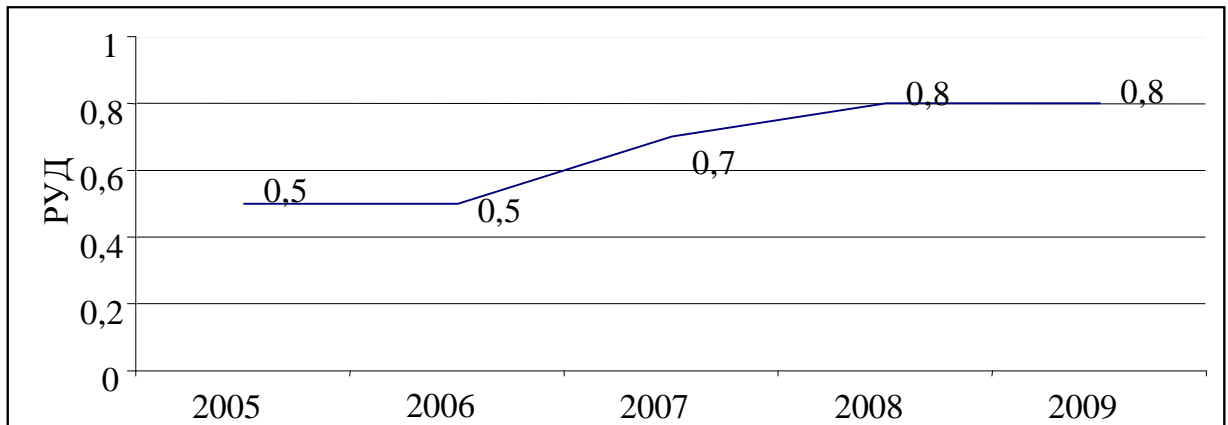


Рис. 4. Динамика показателя результативности управления деятельностью ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс»

Далее, нами был определен показатель эффективности управления деятельностью ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» (ЭУД), который рассчитывается как разность между показателями РУД отчетного и базисного периодов (рис. 4, табл. 4).

Таблица 4

Эффективность управления деятельностью ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» за период с 2006 по 2009 гг.

Период	Показатель ЭУД
2006	0
2007	0,2
2008	0,1
2009	0

Анализ эффективности управления деятельностью ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» показал, что в 2009 г. эффективность принимаемых стратегических решений не изменилась по сравнению с 2008 г.

5. Концептуальные направления совершенствования процесса управления деятельностью многоотраслевых холдингов.

Реализация алгоритма управления эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов на основе ABC-анализа по интегральному показателю позволяет определить стратегии для предприятий, входящих в состав многоотраслевого холдинга (рис. 5).



Рис. 5. Алгоритм управления эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов с учетом удовлетворенности заинтересованных сторон

В группу А попадают наиболее стратегически значимые для холдинга предприятия, следовательно, они нуждаются в особом внимании со стороны руководства, в инвестировании финансовых ресурсов и т.д. Относительно предприятий, попавших в группу В, разрабатывается стратегия повышения эффективности их деятельности для заинтересованных сторон. Относительно предприятий, попавших в группу С, принимается решение о дезинтеграции.

Необходимо отметить, что данный набор стратегий используется, если значение коэффициента вариации интегральных показателей больше или равно 33%. В противном случае, совокупность интегральных показателей будет считаться однородной, и, следовательно, предприятия, попавшие в группу С, также

будут считаться эффективными для многоотраслевого холдинга и нуждаться лишь в ее повышении.

Данный алгоритм был апробирован на примере деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» (табл. 5, 6, 7).

Анализируя результаты ABC-анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Деятельность предприятий, входящих в состав направлений деятельности «строительство» и «сельхозпроизводство», в 2009 году максимально удовлетворяют интересы заинтересованных сторон, и, следовательно, вносят весомый вклад в эффективность деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс»;

Таблица 5

ABC-анализ направлений деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» за 2009 г.

Направления деятельности	ИП	Доля, %	Доля накопительным итогом, %	Группа
Строительство	4,33	52,2	52,2	А
Сельхозпроизводство	1,61	19,4	71,6	А
Промышленность	1,13	13,6	85,2	В
Торговля	1,1	13,2	98,4	С
Услуги	0,13	1,6	100	С
ИТОГО	8,3	100		
Коэффициент вариации	85,5%			

2. Деятельность предприятий, входящих в состав направления деятельности «промышленность», является не достаточно эффективной и требует реализации соответствующих стратегий;

3. Так как коэффициент вариации равен 85,5%, что свидетельствует о неоднородности совокупности интегральных показателей, то, предлагается исключить данные направления деятельности из состава ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс». Но, так как в их состав входит более десятка предприятий, то необходимо определить деятельность которых из них является максимально неэффективной и применить только к ним стратегию дезинтеграции.

Далее проведен ABC-анализ по ИП предприятий, входящих в состав направлений деятельности «торговля» и «услуги» (табл. 6, 7).

Таблица 6

АВС-анализ предприятий, входящих в направление деятельности «услуги»

Предприятия	ИП	Доля, %	Доля накопительным итогом, %	Группа
ОАО «Бугульминское авиапредприятие»	1,4	74,5	74,5	А
АНО МЦ «Ак Барс»	0,25	13,3	87,8	В
ООО «ЧОП «Гранит»	0,23	12,2	100	С
ИТОГО	1,88	100		
Коэффициент вариации	86,8%			

Таблица 7

АВС-анализ предприятий, входящих в направление деятельности «торговля»

Предприятия	ИП	Доля, %	Доля накопительным итогом, %	Группа
ОАО "Азык"	2,98	38,2	38,2	А
ООО "Торговый дом "Холод"	1,73	22,2	60,4	А
ОАО "Тимерхан и Ко"	1,17	15	75,4	А
ООО "Тимерхан"	0,66	8,5	83,9	В
ООО "ТПФ "Ак Барс" (Общепит)	0,45	5,7	89,6	В
ООО "ТПФ" Ак Барс" (Левченко)	0,35	4,5	94,1	В
ООО "ТД Пестричинка"	0,34	4,4	98,5	С
ООО "ТПФ "Ак Барс"	0,12	1,5	100	С
ИТОГО	7,8	100		
Коэффициент вариации	32,6%			

Предприятия ОАО «Бугульминское авиапредприятие», ОАО «Азык», ООО «Торговый дом «Холод», ОАО «Тимерхан и Ко» нуждаются в разработке стратегии, направленной на поддержание эффективности их деятельности для заинтересованных сторон. Следующие предприятия нуждаются в разработке стратегии, направленной на повышение эффективности их деятельности для заинтересованных сторон: АНО «МЦ Ак Барс» и ООО «ТПФ «Ак Барс» (Левченко) для государства, ООО «Тимерхан» для поставщиков и сотрудников предприятия, ООО «ТПФ «Ак Барс» (общепит) для поставщиков, «Ак Барс» (Аптеки) для государства, поставщиков и сотрудников предприятия и ООО «ТД Пестричинка» для государства и сотрудников предприятия. Идентификация значи-

мости заинтересованных сторон проводилась на основе модели Р.К. Митчелла³. Использование данной модели позволило определить, что государство как заинтересованная сторона относится к категорической группе, чьи интересы должны быть удовлетворены в первую очередь; сотрудники предприятия и поставщики – к группе ожидающих, интересы которых могут быть удовлетворены во вторую очередь и акционеры, кредиторы, потребители – к латентной группе, интересы которых допускается возможным оставить без внимания. Деятельность предприятия ООО «ЧОП «Гранит» неэффективна для заинтересованных сторон, следовательно, наиболее оптимальным является его продажа или ликвидация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических основ и практической деятельности холдинговых структур позволило нам обосновать необходимость уточнения содержания категории «многоотраслевой холдинг», построить структурную модель функционирования многоотраслевых холдингов, которая наглядно описывает характер связей между институциональными единицами, входящими в его состав.

Основной проблемой в деятельности многоотраслевых холдингов является сложность управления ими. В рамках решения данной проблемы был предложен алгоритм управления деятельностью многоотраслевых холдингов на основе оценки их эффективности. Спецификой разработанного алгоритма является то, что управленческие мероприятия разрабатываются с учетом уровня эффективности деятельности каждого предприятия внутри многоотраслевого холдинга для заинтересованных сторон. Разработанный алгоритм апробирован на примере деятельности ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс». В результате получено практическое подтверждение комплексности и рациональности созданной концепции.

Таким образом, результаты, полученные в процессе исследования, позволяют решить ряд проблем управления эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов.

³ Mitchell R. K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of management review. – 1997. – Vol. 22. – No.4. – P. 853-886

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ*Публикации в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ*

1. Белобородова А.Л. Управление эффективностью конгломератно-интегрированных структур в рамках теории заинтересованных сторон [Текст] / А.Л. Белобородова // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 15(180). – С.41-48. – 0,67 п.л.

2. Белобородова А.Л. Интеграция и диверсификация как основы формирования конгломератно-интегрированных структур [Текст] / А.Л. Белобородова // Интеллект, инновации, инвестиции. – 2010. – №1. – С.33-37. – 0,31 п.л.

Публикации в других изданиях

3. Белобородова А.Л. Формирование интегрированных компаний в рамках маркетингового подхода [Текст] / А.Л. Белобородова // Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции «Маркетинг и общество». – Казань: КГФЭИ, 2009. – С.25-28. – 0,19 п.л.

4. Белобородова А.Л. Особенности процесса диверсификации как следствие влияния экономических законов [Текст] / А.Л. Белобородова // Вестник КГФЭИ. 2009. – №3(16). – С.42-45. – 0,25 п.л.

5. Белобородова А.Л. Конгломератно-интегрированная структура как вид промышленных предприятий [Текст] / А.Л. Белобородова // Материалы докладов итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики». - Казань: КГФЭИ, 2009. – С.241-243. – 0,19 печ. л.

6. Белобородова А.Л. Применение модифицированной матрицы VCG при оценке эффективности деятельности конгломератно-интегрированных структур [Текст] / А.Л. Белобородова // Материалы докладов итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики». – Казань: КГФЭИ, 2010. – С.293-295. – 0,19 п.л.

7. Белобородова А.Л. Модель конгломератно-интегрированной структуры [Текст] / А.Л. Белобородова // Сборник трудов магистров и аспирантов КГФЭИ. – Казань: КГФЭИ, 2010. – С.267-270. – 0,13 п.л.

8. Белобородова А.Л. Правовое регулирование формирования конгломератно-интегрированных структур [Текст] / А.Л. Белобородова // Ученые записки. – Казань: КГФЭИ, 2010. – С.15-18. – 0,19 п.л.

9. Белобородова А.Л. Матрица VCG как инструмент оценки эффективности конгломератной интеграции [Текст] / А.Л. Белобородова // Сборник материалов V Международной научно-практической конференции «Маркетинг и общество». – Казань: КГФЭИ, 2010. – С.29-32. – 0,19 п.л.