doi:10.18411/spub-3-2018-05

idsp: 000001: spub-3-2018-05

**ПОДГОРНАЯ А.И., ТАБАЕВА А.У.
ОПТИМИЗАЦИЯ СТЕПЕНИ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ
В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ**

*Казанский федеральный университет
(Россия, Казань)*

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются различные степени централизации управленческих функций в холдинговых структурах, выявляются факторы централизации управленческих функций, описываются достоинства децентрализованного и централизованного управления, приводятся расходы, которые необходимо учесть при принятии решения о распределении функций между головной компанией и дочерними предприятиями холдинга.

Ключевые слова: степень централизации, централизация, децентрализация, финансовый холдинг, операционный холдинг, факторы централизации.

**PODGORNAYA A.I., TABAEVA A.U.
OPTIMIZATION OF THE DEGREE OF CENTRALIZATION OF MANAGEMENT
FUNCTIONS IN HOLDING STRUCTURES**

*Kazan Federal University
(Russia, Kazan)*

ABSTRACT

The article examines the various degrees of centralization of management functions in holding structures, identifies the factors of centralization of management functions, describes the advantages of decentralized and centralized management, shows the costs that must be taken into account when deciding on the distribution of functions between the head company and the holding's subsidiaries.

Keywords: degree of centralization, centralization, decentralization, financial holding company, operating holding company, factors of centralization.

ВВЕДЕНИЕ

Множество проблем, с которыми сталкиваются современные российские корпорации, можно свести к наиболее крупным, одна из них – построение эффективной системы управления. Определение оптимальной степени централизации управленческих функций является одним из важнейших факторов повышения качества корпоративного управления в холдинговых структурах, а появление новых инструментов управления эпохи цифровой трансформации обуславливает актуальность темы исследования данной статьи.

Для решения данной проблемы рассмотрим возможные степени централизации управленческих функций в холдинговых структурах, выявим факторы централизации управленческих функций, достоинства децентрализованного и централизованного управления, а также приведем расходы, которые необходимо учесть при принятии решения о распределении функций между головной компанией и дочерними предприятиями холдинга.

При проведении исследования в качестве инструментария использовались статистические методы, методы стратегического управления, экономического анализа деятельности организаций, а также такие общенаучные методы, как анализ и синтез, системный подход к изучению внешней и внутренней среды организации, социально-экономических явлений и процессов.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования данной статьи является изучение факторов, влияющих на возможность централизации управленческих функций в холдинговых структурах.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Деятельность каждого холдинга имеет свои особенности, поэтому, при распределении функций между головной компанией и дочерними предприятиями необходимо исходить из действующей практики самого холдинга. Холдинговые компании делятся на два основных типа – финансовые и операционные. Кроме того, существует множество холдинговых структур, которые сочетают в себе признаки как финансовых, так и операционных холдингов.

В состав финансового холдинга входят предприятия разных отраслей. Собственники такого холдинга не заинтересованы в контроле над деятельностью дочерних предприятий, их главной целью является повышение прибыльности входящих в холдинг единиц. Примерами финансовых холдингов могут послужить группы российских компаний «Ташир», «Синара», «Агроком».

Операционные холдинги включают в себя предприятия одной отрасли, как правило, связанные технологической цепочкой. Дочерние предприятия такого холдинга имеют ограниченный круг полномочий, в то время как оперативное управление холдингом осуществляется головной компанией. Операционными холдингами являются компании нефтегазовой и горно-металлургической отрасли, например, «Сургутнефтегаз», «Новатэк», «Северсталь».

Можно выделить три степени централизации управленческих функций и характерные для них функции корпоративного центра управления (рис. 1). При низкой степени централизации корпоративный центр управления выполняет функции общей координации деятельности холдинга, определяет стратегические цели и задачи развития холдинга, а так же контролирует деятельность дочерних предприятий, имеющих высокую степень самостоятельности.

При средней степени централизации корпоративный центр осуществляет стратегическое управление холдингом. Дочерние предприятия выполняют функции оперативного управления на основе утвержденных корпоративным центром плановых и бюджетных заданий. При этом корпоративный центр разрабатывает методические указания, стандарты и положения, регламентирующие деятельность предприятий.

При высокой степени централизации корпоративный центр управления выполняет функции как стратегического, так и оперативного управления холдингом.

На возможность централизации управленческих функций в холдинговых структурах влияют следующие факторы:

- степень диверсификации деятельности холдинга;
- организационная структура холдинга и количество входящих в него предприятий;
- география размещения обособленных подразделений и дочерних предприятий холдинга;
- стадия жизненного цикла и развития холдинга;
- стратегические цели развития холдинга;
- уровень квалификации руководителей обособленных подразделений и дочерних предприятий холдинга.

Рис. 1. Степени централизации управленческих функций

Централизация управленческих функций целесообразна в том случае, если дочерние предприятия холдинга функционируют в рамках одной отрасли. Диверсификация деятельности холдинга снижает возможности сосредоточения управленческих функций в одном центре.

Расширение организационной структуры холдинга и увеличение числа входящих в него дочерних предприятий усложняет централизованное управление холдингом и требует делегирования полномочий между его организационными единицами. Корпоративный центр в таком случае выполняет функции стратегического управления.

Чем ближе расположены дочерние предприятия холдинга, тем выше вероятность централизации управленческих функций. При расширении географии размещения дочерних предприятий рациональнее установление децентрализованного управления холдингом.

Высокая степень централизации характерна в периоды становления холдинговой структуры, когда требуется наиболее жесткий контроль над деятельностью её дочерних предприятий. На последующих стадиях жизненного цикла устанавливается организационная культура, формируется система внутренних стандартов и регламентов, становится возможным децентрализованное управление холдингом.

Система целей развития холдинговой структуры реализуется посредством постановки определенных задач, решение которых осуществляется, в том числе, путем оптимального распределения функций между головной компанией и дочерними предприятиями холдинга.

Уровень квалификации руководителей дочерних предприятий холдинга определяет их способность принимать эффективные решения и самостоятельно управлять отдельной единицей холдинга, что имеет большое значение для децентрализованного управления. Однако не всегда назначенные на должность

руководителя люди оказываются компетентными специалистами, что может послужить причиной решения централизации управленческих функций.

Преимущества децентрализованного и централизованного управления холдинговыми структурами представлены в таблице 1.

Таблица 1

Преимущества децентрализованного и централизованного управления холдинговыми структурами

Децентрализованное управление	Централизованное управление
упрощение процесса управления в случае сложной организационной структуры;	улучшение контроля и координации выполнения управленческих функций;
возможность принятия решений тем руководителем, который лучше осведомлён о проблемах соответствующей организационной единицы;	минимизация ошибок при выполнении управленческих функций в случае некомпетентности руководителей организационных единиц;
стимулирование инициативы сотрудников компании;	упрощение процесса финансового документооборота;
развитие компетенций молодых руководителей, самостоятельно принимающих решения.	установление единых стандартов управленческого учёта.

В некоторых случаях, несмотря на общую централизацию управления, некоторые функции всё же целесообразнее оставить для выполнения дочерними предприятиями холдинга. В данном случае необходимо учесть расходы холдинговой компании до централизации и после централизации управленческих функций:

- сравнить расходы, связанные с оплатой труда, выплатой премий и страховых платежей до централизации и после централизации управленческих функций;
- учесть выходные пособия и компенсации за неиспользованные отпуска сотрудникам ликвидируемых отделов дочерних предприятий;
- сравнить расходы на обслуживание рабочих мест до централизации и после централизации управленческих функций;
- рассчитать расходы, связанные с подбором, наймом и обучением новых сотрудников: доступ к базе резюме; реклама вакансии; трудозатраты специалиста по подбору персонала; трудозатраты руководителя на интервью; проверка службой безопасности; трудозатраты на оформление приёма на работу; стоимость обучения и т.д.

Существует практика, когда холдинговые компании ликвидируют определённые отделы в структуре дочерних предприятий и передают часть их функций отделам несмежного назначения. Такую реорганизацию планирует провести компания «Татнефть»: ликвидировать финансовые отделы в нефтегазодобывающих управлениях и передать часть платёжных функций сотрудникам производственных отделов. Централизация платёжных функций была проведена и ранее такими компаниями как «Лукойл» и «Газпром».

Однако недостатком такого решения является то, что сотрудники таких отделов не имеют соответствующего образования и нуждаются в дополнительном обучении для выполнения новых функций. Обучение потребует дополнительных инвестиций и затрат времени. К тому же в период адаптации при выполнении несвойственных отделу функций может быть допущено множество ошибок, которые могут привести к дополнительным расходам или затратам времени на их исправление.

Отрицательным моментом является также то, что необходимость выполнения новых функций может неблагоприятно отразиться на выполнении собственных должностных обязанностей сотрудников. Новые функции будут не только занимать много времени сотрудников, но и мешать сконцентрироваться на основных задачах самого отдела.

В таком случае достоинствами сохранения функциональных отделов в дочерних предприятиях являются следующие: соответствующая квалификация сотрудников; отсутствие необходимости переобучения; меньшая вероятность возникновения ошибок; узкая специализация, позволяющая каждому сотруднику фокусироваться на собственных функциях; отсутствие необходимости адаптации сотрудников к новым функциям и как следствие снижение уровня стресса; уменьшение числа сокращаемых сотрудников.

Кроме того, на возможность централизации управления на наш взгляд будет влиять появление новых технологий эпохи цифровой трансформации, таких как применение нейронных сетей в управлении, биометрии, Smart Metrics и многих других.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Таким образом, принятие решения о централизации или децентрализации управленческих функций должно сопровождаться тщательным анализом соответствующих аспектов деятельности холдинговой компании. Должны учитываться особенности деятельности холдинга: виды деятельности, организационная структура, географическое расположение дочерних предприятий, стадия жизненного цикла, система стратегических целей и задач. Необходим расчёт и прогнозирование расходов, связанных с реорганизацией организационной структуры холдинга, возможностью применения современных цифровых технологий управления. И только с учётом индивидуальных особенностей и действующей практики управления в холдинговой структуре руководство компании сможет принять эффективное решение по оптимизации степени централизации управленческих функций.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для ср. спец. учеб. заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
2. Воронина М.В. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / М.В. Воронина – М.: Дашков и К, 2016. – 400 с.
3. Грибов В.Д., Веснин В.Р. Теория менеджмента: Учеб. Пособие / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин – М.: ИНФРА-М, 2014. – 357 с.
4. Шиткина И.С. Холдинги: Правовое регулирование экономической зависимости. Управление в группах компаний / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 552 с.

1. Vikhansky O.S., Naumov A.I. Management: a textbook for secondary special educational institutions. – 2-nd ed., revised and supplemented / O.S. Vikhansky, A.I. Naumov. – M.: Master: INFRA-M, 2015. – 288 p.
2. Voronina M.V. Financial Management: A Textbook for Bachelors / M.B. Voronina - M: Dashkov and K, 2016. - 400 p.
3. Gribov V.D., Vesnin V.R. Management theory: Textbook / V.D. Gribov, V.R. Vesnin - Moscow: INFRA-M, 2014. - 357 p.
4. Shitkina I.S. Holdings: Legal regulation of economic dependence. Management in company groups / I.S. Shitkina. - Moscow: Volters Kluver, 2008. - 552 p.

Подгорная А.И., к.э.н., доцент, *diplom.fm@mail.ru*

Podgornaya A.I., Ph.D., associate professor, *diplom.fm@mail.ru*

Табаева А.У., студент, *111000222000@mail.ru*

Tabaeva A.U., Student, *111000222000@mail.ru*