

свидетельствуют о том, что реструктуризация - это одна из сложнейших управленческих задач, не являющейся единовременным изменением в структуры производства. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику того предприятия, на котором он проводится.

Реструктуризацию предприятий необходимо проводить, уже имея четкие цели, концепцию и понимание каждого этапа и метода, с помощью которых необходимо действовать, одна из наиболее востребованных и инвестиционно привлекательных областей управленческого и экономического консалтинга.

Эффективной является лишь та системная реструктуризация, охватывающая все производственные системы предприятия.

Наиболее эффективной формой осуществления проектов реструктуризации является организация совместной – с ведущими иносфирмами, консалтинговой и инжиниринговой поддержки предприятий.

1. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятий. М.:ЮНИТИ, 2001.

2. Реструктуризация предприятий и компаний: обобщение опыта управления проектами. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, М. 2002.

УДК 330.101.542

### **Холдинг – организационная форма повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования**

Давиденко Н.Г.

Белорусский государственный аграрно-технический университет

Конечная цель структурной перестройки национальной экономики – повышение эффективности экспортоориентированной белорусской экономики, что возможно только в виде успехов «...в ожесточенной борьбе на мировом рынке» [1] на основе международной конкурентоспособности национальных субъектов хозяйствования. Однако конкурентоспособность пока принято рассматривать, как «...совокупность потребительских свойств

данного блага, обладающего специфическими отличиями в сравнении с благом - конкурентом» [2, с.114].

Для участников международных рынков этого недостаточно. Создание благ с конкурентными свойствами – только потенциальный фактор их реальной конкурентоспособности. Надо ещё реализовать эти блага на рынке на выгодных для субъектов хозяйствования условиях. Тогда потенциальная конкурентоспособность станет реальной.

Точное объяснение реальной конкурентоспособности субъектов хозяйствования, требует создания новой парадигмы [3, с.441] действия факторов конкурентоспособности и связей между ними. Начнем с рассмотрения объективных условий (факторов) конкурентоспособности фирм в сферах закупок, производства и торговли в международной экономике:

- сначала такими условиями были признаны использование абсолютных конкурентных преимуществ [4, с. 83-86];

- затем добавились относительные конкурентные преимущества [4, с. 86-98];

- в первой половине XX века выявили «соотношение» факторов производства [4, с. 99-109];

- теория общего равновесия в международной торговле назвала факторы возрастающих издержек [4, с.119-120], предельного уровня предложения и спроса [4, с.120-121] выигрыша от обмена и специализации [4, с.123], использования ассортиментных предпочтений потребителей [4, с.124-125], взаимного спроса [4, с.126-127];

- во второй половине XX века назвали специфические и мобильные факторы производства [4, с.161-176], «эффекта масштаба» [4, с.176-181], дифференциации номенклатуры торгуемых товаров [4, с.181-187], пересекающего спроса [4, с.187-188] и реверса факторов производства [4, с.188-190].

Рассмотрим весь комплекс задач конкурентоспособности.

1. Надо создать материальные и иные блага с привлекательными потребительскими свойствами.

2. При создании и реализации этих благ нужны преимущества в закупках ресурсов, производстве и продажах продукции.

3. Нужны инструменты, решающие первую и вторую группу задач для конкурентоспособной работы, дающей реальную

прибыль (использование ассортиментных, товарных сдвигов, технологической перестройки и т. д.) [4, с.33-36].

Фактически две первые задачи – создают условия конкурентоспособности, а третья – реализует эти условия (рис. 1).



Рис. 1 Три группы условий конкурентоспособности субъектов хозяйствования

Результат правильного решения комплекса задач конкурентоспособности – высокая доходность хозяйственных операций, позволяющая фирме и в будущем быть конкурентоспособной. Следует признать, что для такого успеха фирме нужно хорошо налаженное управление по использованию условий конкурентоспособности (рис.1) на всех этапах хозяйственного цикла (рис.2).



Рис. 2 Хозяйственный цикл фирмы

Поэтому инструмент управления конкурентоспособностью фирмы - её система управления. Если конкуренция - это борьба между субъектами хозяйствования и их группами за наилучшие условия на рынках всех видов ресурсов, продукции и в сфере производства, то конкурентоспособность фирмы гарантируется управлением этой борьбой с учетом внутренних возможностей, противодействия или поддержки других участников рынка.

Такой подход – новая парадигма [3, с.441] конкурентоспособности в экономике. Она представляет собой модель использования на практике условий конкурентоспособности.

Однако не любая система управления фирмой гарантирует конкурентоспособность. Есть мнение, что

конкурентоспособность фирмы зависит "... от её способности воспринимать новые навыки в области производства и менеджмента" [5, с. 96]. Это важная мысль, но это только признак конкурентоспособности, а механизм конкурентоспособности скрыт в особенностях организации управления некоторых фирм.

Например, отмечает, что «...холдинговые компании стоят во главе современных многонациональных корпораций» [5, с.110]. То есть, организация бизнеса в форме холдинга - это реальное средство повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования на рынке. Укажем свойства холдингов, гарантирующие повышение конкурентоспособности среднего и крупного бизнеса даже в условиях мирового кризиса, что важно для белорусской экономики.

1. Холдинг (*holding company*) - это составной субъект хозяйствования. Включает в себя «головную» и несколько «дочерних» компаний. Головная компания (*management company*) контролирует действия дочерней компании (*daughters company*) имея преобладающее участие в её уставном капитале, либо согласно заключённому между ними договору, либо иным образом (п. 1 ст.105 ГК РБ). Она может выполнять не только управленческие, но и производственно-хозяйственные функции.

2. Дочерняя компания «...не отвечает по долгам основного...» субъекта (п.2 ст. 105 ГК РБ), но головная компания отвечает по долгам дочерней - должна возместить её убытки при признании вины в случившемся за головной компанией (пп.2 и 3 ст. 105 ГК РБ). Дочерняя компания также может иметь в подчинении фирмы, образуя со своими дочками промежуточную холдинговую компанию или субхолдинг (*subholding company*).

3. В отличие от концернов и трестов в традиционных холдингах «...сохраняется конкуренция между их членами...» [2 с. 314], высока степень децентрализации большинства функций текущего, оперативного управления и централизация функций управления стратегией, финансами, менеджментом (рис. 3).



**Рис. 3 Организация компаний холдингового типа (Д – дочерняя компания)**

4. Холдинги, согласно законодательству, не подлежат государственной регистрации, за исключением консолидированных групп налогоплательщиков, и государственных холдингов. То есть, когда головная компания владеет более чем 50% акционерного (уставного) капитала своих дочек это «...является критерием, который, с точки зрения Международных стандартов бухгалтерского учета (и аналогичных нормативных документов, принятых в отдельных странах) дает право на формирование консолидированной финансовой отчетности» [5, с.107]. Она включает данные о бухгалтерском балансе и финансовых результатах управляющей и дочерних компаний. Следовательно, холдинги могут быстро менять и перестраивать свой состав.

5. Объединение компаний в холдинги делает их лучше приспособленными к условиям конкуренции, так как у управляющей компании есть ресурсы организовать эффективную работу всех участников холдинга для завоевания новых секторов рынка и/или снижения издержек, что реально повышает их стоимость, капитализацию. [6].

6. Простота концентрации и перемещений капитала с учетом отраслевых и территориальных колебаний доходности из-за разного налогообложения, состояния рынков и обеспеченности факторами производства опирается на общую стратегию развития, централизацию финансовых потоков, наличие в холдинге представителей разных отраслей и иностранных участников.

7. Рост отдачи капиталов холдинга за счет использования внутренней системы цен, перетока капитала, технологий и ноу-хау, сокращения издержек путем сочетания централизации и децентрализации управленческих функций, ресурсов, внутренних возможностей кооперации, специализации, комбинирования и комплексности происходит на основе решения задач вертикальной и горизонтальной интеграции в холдинге.

8. Высокая устойчивость бизнеса и успешное управление рисками путем размещения ликвидных резервов в специально созданных для этих целей структурах (банковских, страховых), выполнения рискованных операций дочерними фирмами. Эти фирмы самостоятельные юридические лица, несут ответственность по своим обязательствам, только принадлежащим им имуществом (за исключением случаев привлечения к ответственности основной компании).

9. Высокий уровень информационного обеспечения и стратегического управления на основе разнообразия источников данных, специализации и концентрации важнейших функций корпоративного управления, обеспечивают качество управления, конфиденциальность управленческого контроля и стратегических целей владельцев. Холдинг создается лицами, чей интерес, реализуется через органы управления головной компании и практически скрыт. Его можно выявить только через систему аффилированных лиц (*affiliated persons*) [7, с. 16].

Все это позволяет участникам холдинга просто и интенсивно использовать реальные факторы конкуренции. Поэтому сегодня бизнес захлестнула волна объединений, слияний и поглощений, усиленная необходимостью выхода из мирового кризиса. Участвуют в этом автомобилестроители, связисты, энергетики, компьютерщики, финансисты и т.д. Механизмы объединения коммерческих организаций в холдинги следующие.

1. Создание холдинга последовательным присоединением или контролем над компаниями, ведущими один вид бизнеса (машиностроение, пищевая промышленность, с/х и т.д.) - это «горизонтальная интеграция».

2. Объединение компаний единого технологического цикла (от сырья до готовой продукции), что важно для экономного использования ресурсов - это «вертикальная интеграция».

3. Холдинги могут создаваться присоединением или созданием дочерних компаний разных отраслей – «мозаичная интеграция».

Англо-американский бизнес использует холдинги уже много десятилетий. Неплохо это получается у корпоративной Америки. Таким же путем идет китайский бизнес. В Беларуси примерами повышения конкурентоспособности на основе холдинга могут быть такие известные компании, как «Атлант-М», «Сармат». Ряд других компаний также использует холдинги, хотя не считает нужным публично заявлять об этом.

В заключение признаем, что использование холдингов – это важный, не капиталоемкий институционально-правовой инструмент повышения конкурентоспособности белорусского бизнеса, позволяющий ещё полнее «...задействовать конкурентные преимущества Беларуси...» [1].

#### Литература

1. Лукашенко А.Г. Послание белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь [Электронный ресурс]/ Официальный Интернет-портал Президента Республики Беларусь. – 2009. – Режим доступа:

<http://www.president.gov.by/press70398.html#doc/>. Дата доступа: 06.11.2009

3. Вечканов Г.С. и др. Микро- и макроэкономика. Энциклопедический словарь / Под общей редакцией Г.С Вечканова. – СПб.: «Лань», 2000. - 352 с.

4. Современный словарь иностранных слов. – М.: «Русский язык», 1992. – 740 с.

5. Киреев А.П. Международная экономика. В 2-х ч. – Ч. 1. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. Учебное пособие для вузов. – М.: «Международные отношения», 1998. – 416 с.

6. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э. и др. – СПб.: «Питер», 2001. – 576 с.

7. Рожков М., Балабаева Н. Международные финансово-промышленные группы в СНГ: проблемы создания. // Финансовая газета, 2002, № 32. С. 8.

8. Розенберг Дж. М. Инвестиции: Терминологический словарь. М.: «ИНФРА-М». 1997. – 440 с.