

## **ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГАМИ**

*Постановка проблемы.* Трансформационные процессы в экономике обострили кризис управления, охвативший отечественные предприятия различных отраслей промышленности. В основном причинами такого положения являются противоречия, возникшие в результате несоответствия организационных структур управления и новых экономических требований. Адекватные социалистическому способу производства организационные структуры и механизмы управления выстраивались на принципах единства политического и хозяйственного руководства, демократического централизма, единоначалия управления [1, 71]. Качественно новые условия функционирования обнаружили несостоятельность существовавшей системы управления организацией, которая не позволяет обеспечить результативное взаимодействие с внешней средой, развитие творческого потенциала и стратегической активности.

Изменились критерии эффективности управления. Если ранее советской наукой и практикой управления рассматривались в качестве положительных характеристик высокий уровень отдачи капитала, материальных ресурсов и труда, то на текущий момент таковыми являются конкурентоспособность, инновационная активность, инвестиционные потоки, социализация производства.

Таким образом, переход к рыночной экономике обусловил актуальность исследования вопросов, связанных с необходимостью

модификации организационно-экономических структур и систем внутренних механизмов управления отечественных предприятий. При этом принципиально новое качество управления определяется не только масштабными организационными преобразованиями, но и разработкой функциональных механизмов управления. Процесс организационной перестройки должен носить опосредованный к современным реалиям характер, затрагивая все сферы хозяйственной деятельности предприятия. Эффективная модель организационно-экономического механизма создаст условия для реализации стратегических установок и целенаправленного воздействия на субъект предпринимательства.

*Анализ исследований.* В многочисленных публикациях концепция формирования организационно-экономического механизма управления занимает центральное место среди множества научных проблем, требующих теоретического и практического обоснования. Определенные периоды развития общественного производства характеризовались соответствующим наполнением внутрифирменных механизмов управления. Качественные и масштабные изменения внешней среды способствовали их эволюции.

В настоящее время в научных трудах ведущих специалистов в области управления содержится утверждение, в основе которого разрабатываемые внутрифирменные механизмы управления должны отвечать возможным

направлениям перспективного развития, а также ориентироваться, в том числе, на функционирование в кризисных условиях. Особую актуальность данный тезис приобретает в современных условиях в отношении крупных предприятий интегрированного типа.

В частности, в статье В.Дементьева [2] высказывается мысль, согласно которой: выработка и сопоставление вариантов реализации исходного замысла корпорации во многом связана с формированием организационно-экономического механизма. Обоснование выбора внутрифирменных механизмов предполагает раскрытие организационных и акционерных связей между участниками группы, обеспечивая при этом: 1) необходимую координацию деятельности для реализации стратегии бизнес-групп; 2) маневрирование ресурсами в соответствии со стратегическими задачами; 3) согласование межгрупповых интересов, приемлемую для каждого участника финансовую эффективность совместной деятельности; 4) учет интересов внешних инвесторов и государства.

В экономической литературе не приводится лаконичного определения организационно-экономического механизма. Например, Ю.Лысенко и П.Егоров предлагают следующую формулировку: «Это система формирования целей и стимулов, позволяющих преобразовать в процессе трудовой деятельности движение (динамику) материальных и духовных потребностей членов общества в движение средств производства и его конечных результатов, направленных на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей». Иными словами, по мнению ученых, основой организационно-экономического механизма является система стимулов, формирующая побудительные мотивы к высокоэффективной деятельности производственных систем, как следствие

– повышение рыночной конкурентоспособности продукции [3, 86].

Всестороннее исследование публикаций дает основание утверждать, что механизмы управления следует рассматривать как инструмент воздействия на факторы, определяющие положение субъекта предпринимательства. Для интегрированных структур принципиальным подходом к процессу разработки организационно-экономических механизмов является обеспечение их функционирования на основе приращения эффективности от совместной деятельности.

*Цель исследования.* Актуальность проблемы корпоративного управления обуславливается процессами переходной экономики, которые ставят перед отечественными предприятиями качественно новые задачи по созданию и применению внутренних организационно-экономических механизмов. Очевидно, что разработка данных механизмов управления относится к категории сложных и первостепенных проблем с точки зрения их решения. Формирование и реализация стратегий долгосрочного развития основывается с учетом мотивационных и стимулирующих функций механизмов управления, затрагивающих все аспекты деятельности предприятия. Поскольку на современном этапе деловая организация рассматривается как открытая система в единстве своих составных частей, неразрывно связанных с внешней средой, то и проектирование внутренних организационно-экономических механизмов управления является комплексным, многофакторным процессом, учитывающим воздействие различных сфер социально-экономических интересов общества в контексте общего направления развития отечественной экономики.

Таким образом, целью данной статьи является выявление и

характеристика внутренних и внешних факторов, определяющих подход к процессу разработки внутрифирменных механизмов управления.

*Изложение основного материала.* Украинский промышленный комплекс является одним из крупнейших в Европе и охватывает как базовые отрасли, так и наукоемкие. Итоги последних лет дают основания считать, что в экономике Украины наметились позитивные тенденции. Негативные последствия промышленного спада, поразившие все отрасли народного хозяйства после развала СССР и разрыва всех хозяйственных связей, постепенно устраняются.

По оценкам западных экспертов, среднегодовые темпы роста ВВП в Украине составили 7,4%. Основные макроэкономические показатели экономического развития страны за 2000-2003 гг. неуклонно росли, являясь наглядным свидетельством подъема экономики. Так, например, ВВП в 2003 г. вырос на 32,9%; объем промышленной продукции за соответствующий период составил 60,3%; производство товаров народного потребления и продукции машиностроения увеличилось на 91,2 и 107,1% соответственно; инвестиции в основной капитал составили 92,2% [4]. Таким образом, по общим темпам роста всего комплекса экономических показателей в 2000-2003 гг. Украина демонстрирует положительную динамику и уверенный выход из кризисного состояния.

Данные статистического анализа также свидетельствуют о переходе на новый качественный этап экономического роста, связанный с расширением внутреннего рынка и началом инвестиционного обновления основных производственных фондов. В 2003 г. опережающими темпами, по отношению к ВВП, росли доходы нефинансовых корпораций, обусловившие увеличение прямых

инвестиций в основной капитал, из которых 62,8% было освоено за счет собственных средств предприятий. Динамичный рост доли долгосрочных кредитов коммерческих банков, к примеру, в 2002 г. составил 22,3%, в 2003 г. этот показатель достиг 36,0%. На 21,7% увеличился объем иностранных инвестиций в отечественную экономику. Росту инвестиционной активности способствовал относительно стабильный политический курс государства и соответствующая экономическая программа развития. Возрастание инвестиционных потоков в реальном секторе предопределило опережающие темпы производства продукции в отрасли машиностроения (на 35,8% за 2003 г.).

Отечественный промышленный комплекс является сложной и многообразной системой, в составе которой находятся базовые и наукоемкие отрасли производства, обладающие большим потенциалом и широкими техническими возможностями. Обеспечить рост объемов производства для большинства предприятий удалось за счет структурной перестройки и разработанных четких стратегических позиций, позволивших достигнуть наращивания выпуска конкурентоспособной продукции. Механизмы взаимодействия с макроэкономической средой обуславливают внешние факторы, изменение которых в свою пользу является основой долгосрочного развития предприятия.

Экономическое преобразование украинской экономики усилило общую тенденцию роста концентрации производства, наметившуюся во всех отраслях народного хозяйства. Несмотря на достижение положительных сдвигов в показателях экономического роста страны, утверждение и развитие корпоративных форм хозяйствования проходит в трудных условиях. В настоящее время сохраняется дефицит

инвестиционных ресурсов, низкий уровень инновационных процессов, несовершенство законодательной базы в отношении организационно-правовых аспектов функционирования интегрированных структур холдингового типа. На данный момент отечественный корпоративный сектор решает сложную задачу по реструктурированию и реформированию в соответствии с современными требованиями, при этом не переставая играть ведущую роль в реализации стратегии социально-экономического развития страны.

Организационно-экономический механизм представляет собой многоуровневую систему, сущность и содержание которой определяется принципами и нормами корпоративного управления. Пути вхождения крупных отечественных компаний в систему общепринятых норм корпоративного управления необходимо основывать на творческом применении научных знаний, учитывающих внутренние факторы развития организации, которые отображают индивидуальное устройство и характер объединения предпринимательской структуры, играя при этом ключевую роль в процессе формирования механизма управления.

Современная экономическая литература не дает описания единой модели корпоративного управления, однако существуют общепринятые стандарты, на которых необходимо основывать различные аспекты производственной деятельности, например: установление целей и мотивов функционирования корпорации; соблюдение прав акционеров; прозрачность и доступность информации; реструктуризация, направленная на переход к структурной самоуправляемости под контролем собственников; выбор организационных структур, способствующих решению поставленных целей (маркетинговых,

производственных и инновационных задач корпорации); разработка общих принципов деятельности в виде миссии, философии или другого тождественного документа; пересмотр и изменение основ оплаты труда персонала; организация единой финансовой и инвестиционной деятельности, ориентированной на акционирование и самоинвестирование [5, 14].

В различные периоды исторического развития общественного производства внутренние механизмы управления эволюционировали в соответствии с требованиями, предъявляемыми социально-экономической обстановкой. Изменениям подвергались и критерии построения организационно-экономических механизмов. В современной практике корпоративного управления ключевым моментом при проектировании внутренних механизмов является их способность реализовывать исходный замысел интеграционного процесса и стратегической программы развития. В этой связи элементы механизмов управления должны обладать следующими свойствами:

- способностью к выполнению координирующих функций, необходимых для реализации стратегий корпоративной структуры;

- возможностью оперативного маневрирования ресурсами в стратегических интересах компании;

- способностью осуществления регулирующих функций в процессе согласования целей и распределения результатов деятельности, удовлетворяющих всех участников интегрированной структуры;

- соблюдать и учитывать интересы внешних инвесторов, государства [2].

Многообразие возможных организационных структур и механизмов управления объективно обусловлено факторами, создающимися на разных

этапах, конкретными условиями функционирования. Эффективность процесса управления зависит от способности взаимного влияния, с одной стороны, выстроенной организационной структуры, с другой - комплексной характеристики системы управления, включающей: экономические механизмы, внутрифирменный порядок планирования, контроля и оценки результатов, применяемые методы уп-

равления, деловые качества персонала, сложившийся социально-психологический климат и неформальные отношения внутри субъекта управления [1, 53].

В общем виде система факторов, определяющая возможную модель организационно-экономического механизма управления применительно к предприятиям холдингового типа, представлена в таблице.

*Таблица. Система факторов, влияющая на формирование организационно-экономического механизма*

1. Факторы, влияющие на выбор корпоративной стратегии
1.1. Рынок сбыта
1.2. Рыночная конкуренция
1.3. Социальные потребности
1.4. Научно-техническая среда
1.5. Производственная кооперация
1.6. Производственный потенциал
2. Факторы, определяющие механизм интеграционного взаимодействия
2.1. Организационно-правовая форма предприятия
2.2. Структура акционерной собственности
2.3. Масштаб предприятия
2.4. Уровень консолидации ресурсов
2.5. Корпоративная культура
2.6. Системное использование принципов корпоративных отношений
3. Факторы, обуславливающие акционерный механизм
3.1. Инвестиционная политика акционерного общества
3.2. Состояние фондового рынка
3.3. Приоритетная политика распределения прибыли
3.4. Развитие рынка долгосрочных кредитов
3.5. Законодательное регулирование акционерных прав
4. Факторы, определяющие механизм самокупаемости
4.1. Рентабельность собственного капитала компании
4.2. Инновационная политика
4.3. Нормативное регулирование амортизационных отчислений
4.4. Рынок рабочей силы
4.5. Воспроизводство основных фондов и производственных запасов
5. Факторы, определяющие структурные механизмы управления и корпоративного планирования
5.1. Оптимизация структуры управления
5.2. Целевые установки
5.3. Функции (НИОКР, производство, маркетинг)
5.4. Приоритетные направления государственной экономической политики
5.5. Практический опыт и разработки мировой науки управления
5.6. Специфические особенности производственной деятельности
6. Факторы, влияющие на формирование информационных механизмов обеспечения

6.1. Оперативное получение информации
6.2. Аналитическая обработка данных
6.3. Наличие единой электронной сети
6.4. Общие стандарты программного обеспечения
7. Факторы, обуславливающие государственные механизмы поддержки и административного регулирования
7.1. Индикативное планирование
7.2. Регламентация деятельности корпоративных структур
7.3. Антимонопольная и налоговая политика
7.4. Государственное кредитование
7.5. Развитие нормативно-правовой базы, методологическое обеспечение
<i>Окончание таблицы</i>
8. Факторы, влияющие на формирование инвестиционных механизмов
8.1. Мотивы перспективного развития корпорации
8.2. Эффективная инновационная политика
8.3. Оперативное реагирование на изменения рыночного спроса
8.4. Социально-направленная деятельность
8.5. Учет государственных интересов
9. Факторы, определяющие механизмы конкуренции и ценообразование
9.1. Конкурентная среда
9.2. Конкурентные стратегии
9.3. Ресурсы и организационный потенциал
9.4. Рыночный механизм формирования цены

*Выводы.* Таким образом, эффективное функционирование организационно-экономического механизма управления изначально зависит от практического анализа влияния внутренних и внешних факторов, который позволит оптимизировать процесс разработки внутрифирменных механизмов, адаптированных к специфическим условиям их применения. На этом основании при проектировании организационно-экономического механизма управления интегрированной структуры актуально использование системно-целевого подхода для создания комплексных механизмов консолидированного воздействия на объективные и субъективные факторы, обуславливающие развитие предприятия в нестабильной рыночной среде.

### **Литература**

1. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. - М.: Экономика, 1983. - 224 с.
2. Дементьев В. Финансово-промышленные группы в российской экономике. Тема 10. Пути повышения качества проектов ФПГ// Рос. экон. журнал.-1999.- №3.
3. Лысенко Ю., Егоров П. Организационно-экономический механизм управления предприятием // Экономика Украины.-1997.- №1.-С.86-87.
4. Итоги социально-экономического развития Украины в 2000-2003 годах и задание на 2004 год: Послание Президента Украины / <http://www.kmu.gov.ua>.
5. Развитие корпоративных норм хозяйствования в России: Обзор выступлений участников науч.-практ.

конф. // Рос. экон. журнал. - 1998.-№ 3.- С.8-20.