

## Управление организационным развитием холдингов по критерию достаточности потенциала развития

© 2010 О.А. Воложанина

кандидат экономических наук, доцент

© 2010 А.А. Маннанов, С.Е. Вайнштейн

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

E-mail: kafedra\_itemeo@mail.ru

Статья посвящена вопросам возникновения и развития крупных интегрированных структур - холдингов, особенностям их стратегического управления. Рассмотрены инструменты и алгоритм принятия решений, отвечающие за формирование и развитие холдинга.

*Ключевые слова:* холдинг, потенциал развития холдинга, организационные стратегии развития.

Современные условия развития российских организационных структур привели к повсеместному созданию объединений, которые обладают сложной многоуровневой структурой управления, - холдингов.

Преимущества холдинговых структур связываются с достоинствами централизованного управления предприятиями, входящими в их состав, а также со снижением рисков инвестиций, ускорением внедрения новшеств.

Вместе с тем специфика рыночной экономики состоит в том, что хозяйствующие субъекты действуют в постоянно меняющихся экономических условиях. Внешняя среда характеризуется сложностью, вариабельностью и повышенной подвижностью. Неопределенность ситуаций, сложности при изменении составных структур и традиции ведения российского бизнеса выдвигают серьезные требования к формированию эффективной и рациональной системы управления, стимулируя преимущественное использование адаптивных структур.

Вопросам возникновения и развития крупных интегрированных структур, а также особенностям стратегического управления подобными структурами посвящено довольно много работ отечественных и зарубежных ученых, в которых исследованы особенности различных видов крупных интегрированных структур, некоторые вопросы, связанные со спецификой возникновения подобных структур и процессами, сопутствующими этому явлению, изучено современное состояние теории и практики стратегического управления промышленными холдингами в России. Большинство работ, посвященных проблематике стратегического управления в современной России, ограничивается лишь описанием сложившейся теории и практики.

В то же время явно недостаточны осмысленные аргументированные рекомендации по со-

вершенствованию системы стратегического организационного развития промышленных холдингов. Значительная область неопределенности сохраняется, в частности, в вопросе принятия обоснованных решений, подтверждаемых в будущем, по поводу включения в состав холдингов тех или иных новых предприятий и, наоборот, по поводу исключения тех или иных предприятий из составов холдингов. Вместе с тем для стратегического организационного развития холдинговых структур этот вопрос носит основной характер, определяющий и формат бизнеса, и системы управления, и все финансово-экономические аспекты деятельности.

В настоящее время основным инструментом принятия решений по поводу вхождения (исключения) того или иного предприятия в состав (из состава) холдинга является стандартный инвестиционный анализ (в совокупности методов). Вопрос решается в плоскости оценки сроков окупаемости, роста стоимости и пр. Однако практика показывает, что "серенькое" предприятие может стать очень удачным приобретением, элементарным для всех участников холдинга, и, наоборот, ожидаемое отличное приобретение теряется в холдинге или, более того, становится источником негативных процессов для всего организационно-хозяйственного комплекса. Иными словами, возникают неожиданно сильные синергические эффекты как положительного, так и отрицательного характера.

Фактически получается, что современные методы исследования позволяют детально прояснить целесообразность тех или иных вариантов изменения состава холдинга с ресурсной точки зрения (в совокупности ресурсов), но оставляют "за кадром" нечто неуловимое, что в итоге "выстреливает" самым неожиданным образом.

Не решают данную проблему и известные нам методы исследования, существующие в си-

нергетике: они ориентируются на ресурсные синергические эффекты (что, безусловно, тоже очень важно), но не затрагивают означенную нами проблему по существу. Порассуждаем на эту тему.

Отличительной особенностью холдинговых структур является наличие совокупности бизнес-процессов, имеющих различное организационно-правовое оформление, управляемых из единого центра.

Развитие того или иного объекта является функцией не объективного хода времени как такового, а жизнедеятельности самого объекта. В отличие от движения, изменения, которые могут вызываться действием и внешних по отношению к движущему объекту сил, развитие представляет собой самодвижение объекта - постоянный и непрерывный процесс, источник которого заключен в самом развивающемся объекте.

Строго говоря, термины "развитие" и "саморазвитие" по своей сущности тождественны: поскольку развитие всегда заключается в самораскрытии имманентных, внутренне присущих, потенциальных свойств, сути системы, то и развитие не может быть не саморазвитием. Это справедливо для всех видов систем и всех видов развития, включая организационное развитие холдингов и следующее за ним экономическое развитие холдинговых структур.

Экономическое развитие холдинговых структур, соответственно, - это процесс качественного раскрытия новых уровней экономических связей, которые создают основание материальному благосостоянию.

Безусловно, крайне важно управление развитием во всех его ипостасях. Управление развитием холдинга, осуществляемое его субъектом управления, является частью саморазвития системы, ее осмысленным, творческим компонентом. Внешние воздействия, образующие фоновые воздействия среды разной целенаправленности и интенсивности, определяют возможность, направленность, характер и скорость протекания процессов развития.

Возвращаясь к организационному развитию холдингов, отметим, что, с точки зрения целенаправленности, существует три их основных вида (для удобства описываем данные виды в терминах расширения масштаба деятельности, понимая при этом, что имеет место и обратный процесс):

1. "Удлинение" основного бизнес-процесса холдинга, которое подразумевает включение в холдинг предприятий, совокупность которых увеличивает горизонтальные связи, удлиняет цепочку создания добавленной стоимости. В максимальном варианте цепочка создания добавлен-

ной стоимости, контролируемая холдингом, начинается от добычи потребляемых природных ресурсов и завершается прямыми продажами итоговым потребителям.

Частным случаем, вариантом, такого развития является включение в состав холдинга дополнительных бизнес-процессов, связанных с основным. Например, для решения вопроса поставок создается (или покупается) дочернее транспортное предприятие. Такое предприятие не только обслуживает основной бизнес-процесс, но и самостоятельно хозяйствует на рынке транспортных услуг.

2. Укрупнение и увеличение масштаба собственного бизнес-процесса, увеличение доли рынка в рамках своего совокупного бизнес-процесса, без удлинения цепочки создания добавленной стоимости, например, увеличение количества собственных заводов.

3. Диверсификация, расширение портфеля контролируемых холдингом бизнес-процессов, не обязательно связанных между собой.

Для всех названных проектов организационного развития требуются материальные, финансовые, трудовые (включая специфический предпринимательский компонент) и информационные ресурсы различного состава, качества и количества, которыми должен обладать холдинг и воспроизводство которых закладывается в оценке целесообразности такого проекта организационного развития.

Финансовые ресурсы должны вкладываться и окупаться, материальные ресурсы воспроизводиться и т.д. Мы выше уже об этом говорили. Назовем эти стандартно рассматриваемые ресурсы локальными, так как они видимы, так или иначе осязаемы, в привычном виде существуют и локализуемы для каждого хозяйствующего субъекта. Способность мобилизации этих ресурсов для осуществления тех или иных проектов организационного развития холдингов определяет их локальный потенциал организационного развития.

И здесь мы подходим к главному. Вместе с локальным потенциалом организационного развития холдингов существует и не менее значимый нелокальный потенциал, определяющий энергетику, пассионарность холдинга, его способность собственно к развитию. Без него локальный потенциал - это склад ресурсов. Собственно нелокальный потенциал экономической системы и определяет ее возможности развития, способность к осуществлению тех или иных стратегий, а также качество использования локального потенциала. Именно различиями в уровне и устойчивости нелокального потенциала разви-

тия объясняются известные факты, когда одни предприятия и холдинги, имея очень ограниченный локальный потенциал, быстро и эффективно осуществляли масштабные проекты развития, а другие - имея принципиально более серьезные локальные возможности, не добивались результата.

Теоретико-методологическое и методическое определение нелокального потенциала развития социально-экономической системы (иначе, квантового потенциала развития) стало возможным вследствие применения в этой сфере возможностей и аппарата современной квантовой механики, не имеющих, как известно, объектных ограничений. Основные работы в данном направлении выполнены О.А. Воложаниной в ряде монографий<sup>1</sup> и в статьях (в том числе в соавторстве), преимущественно изданных журналом "Экономические науки"<sup>2</sup>.

Холдинг с позиции квантово-механической теории - это бизнес-процесс и система локальных и нелокальных корреляций людей по его поводу. Бизнес-процесс определяется технологией и ее материально-вещественными носителями. Локальные корреляции холдинга приводят к формированию отношений собственности, управления и взаимодействия, находя свое выражение в совокупности структур и подсистем. Нелокальные корреляции формируют эгрегор предприятия, т.е. его активный образ в квантовом домене реальности. Совокупность локальных и нелокальных характеристик холдинговой структуры определяют его свойства (на всех уровнях функционирования) и способность к развитию.

Соответствие тех или иных вариантов организационного развития холдинга локальным критериям - это только гипотеза верности соответствующих управленческих решений. Верификация такой гипотезы - проверка.

Локальные составляющие потенциала развития сводятся в обычной практике к оценке соответствия проектов развития холдинга его финансовым возможностям. Поэтому критерий достаточности потенциала развития холдинга, с точки зрения локальной составляющей, выража-

ется в стандартных показателях: срок окупаемости, доходность, ликвидность. Другими словами, способность холдинговой структуры привлечь деньги, профинансировать и получить на них отдачу не ниже среднерыночной.

С точки зрения нелокальных показателей, определение потенциала развития холдинга сводится к оценке соответствия квантового потенциала развития уровню его устойчивости.

Нелокальные составляющие потенциала развития являются первичными по отношению к локальным в силу временного сдвига процессов декогеренции и рекогеренции. Однако нелокальные и локальные составляющие потенциала развития холдинга следует рассматривать совместно, используя в качестве гипотезы стандартные локальные критерии, а в качестве инструмента верификации - нелокальные критерии потенциала развития.

Для определения нелокальных ресурсов холдинга применяется методика оценки квантового потенциала развития социально-экономической системы О.А. Воложаниной, в основе которой лежит матрица рациональных стратегий развития холдинга (табл. 1), позволяющая определить уровень его развития.

Полярные уровни квантового потенциала и, соответственно, его устойчивости по ранее приведенным причинам не совместимы с жизнью предприятия. Стратегий нет. Более мягкие по уровню устойчивости ситуации формируют полярные стратегии выживания 1 и 5.

В первом случае низкий уровень энергии системы в сочетании с различной степенью неустойчивости формирует различные по вероятности успешного осуществления стратегии выживания. Стратегия выживания предполагает формирование (сохранение) дееспособного предприятия в совокупности локальных и нелокальных проявлений, включая постановку эффективного бизнес-процесса и сопряженных локальных и нелокальных систем. Этот этап часто связан со сменой собственников, топ-менеджмента, формата бизнес-процесса и т.д.

В случае стратегии выхода также решается вопрос существования предприятия, но иначе, в силу

Таблица 1. Матрица рациональных стратегий развития холдинга

Стратегии		Уровень устойчивости квантового потенциала предприятия (холдинга)				
		Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Уровень квантового потенциала	Интервал 1	1) Стратегия выживания				---
	Интервал 2	3) Стратегия "ежа" (период стабильного развития и роста в своем формате бизнеса)			2) Стратегия командообразования и накопления потенциала	
	Интервал 3					
	Интервал 4	4) Стратегия "сброса пара" (пассионарный период)				
	Интервал 5	---	5) Стратегия выхода			

слишком высокого уровня квантового потенциала развития для применения архетипического инструментария эгрегора предприятия. Как уже отмечалось, стратегия выхода предполагает смену лидера (и, возможно, собственников) бизнеса и “разбавление” команды. Очень вероятно (и не страшно), что в данный момент происходит временная потеря позиций, своеобразная “девальвация” квантового потенциала развития. Необходимость выявления такого этапа (и такой стратегии) должна осознаваться лидерами предприятий, интенсивно развивающимися лично и определяющими развитие эгрегора предприятия партнеров.

Вторая стратегия, стратегия командообразования и накопления потенциала, ставит основной целью решения “не что”, а “с кем”. Это основной вопрос, влияющий на уровень волатильности квантового потенциала развития предприятия, безусловно, это акцент. Необходимыми элементами данной стратегии являются также все локальные и нелокальные аспекты функционирования предприятия. На этом этапе предприятие неустойчиво, оно имеет хороший потенциал развития, рассматривает множество идей, проектов, планов. Деятельность плохо стандартизирована, управленческие процедуры не выстроены, коллектив собственников и руководителей формируется и притирается друг к другу. Велик риск отхода в стратегию 1, предприятие слабо защищено от внешних угроз.

Стратегию 3 по аналогии с термином, примененным профессором Коллинзом, мы назвали стратегией ежа. Еж - это хорошо защищенное и очень целеустремленное животное, хорошо понимающее и координирующее свои действия во времени и пространстве. Акцент стратегии “ежа” - внутрь ориентированные проекты развития, профильное развитие бизнеса, рост, повышение его количественных и качественных показателей. Осуществление стратегии “ежа” часто сочетается с активным кредитованием (особенно в интервале 3 и 3-й группе волатильности). Стратегия 3 активно сочетает в себе накопление и использование энергии системы. При успешной деятельности стратегия 3 переходит в стратегию 4.

Стратегия 4 “сброса пара” предполагает высокий и устойчивый квантовый потенциал развития. Система становится пассионарной (по выражению Л.Н. Гумилева). Она должна найти быстрый резкий выход энергии, иначе энергия будет потеряна (уход вниз), либо система “сгорит” (переход в пятый интервал). Стратегия “сброса пара” предполагает ускоренное интенсивное развитие по ряду направлений: сделки слияний и поглощений, формирование холдингов, расширение формата бизнеса, определение и активное осуществление долгосрочных стратегий.

Предприятия, которые способны длительное время удерживать, формировать и полезно использовать квантовый потенциал развития на уровне стратегии 4 - очень успешные предприятия.

Стратегии 3 и 4 соответствуют интенсивному организационному развитию и формированию холдингов. Стратегии 5, 2 и 1 способствуют прекращению существования холдингов. Предприятия, находящиеся в стратегических положениях 1, 2, 3 и 5, объективно могут быть заинтересованы во вхождении в состав холдингов.

После того как определены уровень развития холдинга (нелокальные ресурсы) и уровень ресурсных возможностей холдинга (локальные ресурсы), эти показатели сопоставляются в матрице организационного развития холдинговой структуры<sup>3</sup> (табл. 2). Матрица организационного развития позволяет определить допустимые организационные стратегии развития холдинга.

*Состояние 1.* Стратегия выживания сочетается с малым количеством (отсутствием) локальных ресурсов. В таком состоянии успешное осуществление инвестиционных проектов невозможно. У холдинга на данной стадии и так очень высокий уровень энтропии, и он легко может оказаться на стадии распада, а это еще и сочетается с отсутствием или недостатком локальных ресурсов. В такой ситуации холдингу требуется смена лидера. Развития холдинга нет.

*Состояние 2.* Стратегия “командообразования” и стратегия “ежа” переплетаются с низким уровнем локальных ресурсов. В такой ситуации исключение непрофильных убыточных активов

Таблица 2. Матрица организационного развития холдинговой структуры

Допустимые организационные стратегии развития холдинга		Обеспеченность локальными ресурсами				
		от 0 до 0,29	от 0,3 до 0,49	от 0,5 до 0,69	от 0,7 до 0,89	более 0,9
Допустимые стратегии развития	1. Стратегия выживания	Состояние 1				
	2. Стратегия командообразования	Состояние 2		Состояние 5		
	3. Стратегия "ежа"					
	4. Стратегия "сброса пара"				Состояние 6	
	5. Стратегия выхода	Состояние 3		Состояние 7		

из состава холдинга позволит сконцентрировать внимание на развитии основного направления. Однако с реализацией достаточно масштабных проектов велика вероятность того, что холдинг столкнется с непреодолимыми препятствиями, которые откинут его в первое состояние, поэтому включаются предприятия, удлиняющие бизнес-процесс.

*Состояние 3.* Сочетаются стратегия “сброса пара” и стратегия выхода и низкого уровня локальных ресурсов. У холдинга (у его эгрегорического ядра) сильная внутренняя мотивация, которая позволяет решить масштабные задачи, сильная идейная составляющая, но при этом мал или вообще отсутствует ресурсный потенциал. В данной ситуации необходимо включение в состав холдинга мощного, ресурсно-наполненного предприятия, что позволит ставить масштабные цели и немедленно переходить к ним по мере появления необходимых локальных ресурсов. Коллектив, находящийся на этом уровне пассионарности, не будет мотивирован мелкими задачами, реализуются проекты диверсификации портфеля контролируемых холдингом бизнес-процессов.

*Состояние 4.* Сочетаются стратегии “ежа” и “сброса пара” с достаточным уровнем локальных ресурсов. По сути, это “золотая середина”, когда достаточно ресурсов и квантового потенциала развития - область наиболее комфортного инвестирования для промышленного холдинга. Выбирается любое организационное направление развития холдинга.

*Состояние 5.* К данному состоянию относятся предприятия на стадии “командообразования” и даже выживания с большим количеством ресурсов. Наличие ресурсов позволяет предприятию держаться на плаву, но совершенно очевидно, что такое предприятие “плывет” не своим курсом, а просто по течению. В такой ситуации могут быть выбраны два направления: “удлинение бизнес-процесса” или “увеличение масштаба”. Присоединение предприятия с низким уровнем локальных ресурсов приведет к неэкономному и нерациональному расходу локальных ресурсов. Если в состав холдинга включается бизнес-процесс с высокой внутренней мотивацией (высокий уровень нелокальных ресурсов), то не исключено, что целевые ориентиры будут смещены в сторону высокозамотивированного предприятия.

*Состояние 6.* Сочетаются стратегии “ежа” и “сброса пара” с чрезмерно высоким уровнем локальных ресурсов. При этом в “еже” осуществляется поиск слабых и незащищенных предприятий, которые поглощаются холдингом с целью

увеличения своего присутствия на рынке. Развитие холдинга идет по всем трем направлениям, поскольку хорошо отлаженный бизнес-процесс в сочетании с высоким уровнем локальных ресурсов способен устоять в любой ситуации.

На стадии “сброса пара” холдингу также доступен любой инвестиционный проект, однако он рискует оказаться на стадии выхода. Поэтому если для стратегии “ежа” расширение холдинга носит рекомендательный характер, то уже на стадии “сброса пара” данные рекомендации носят обязательный характер. Осуществление крупных инвестиционных проектов позволяет предприятию несколько девальвировать свое положение, смещаясь в состояние 4. Желательно осуществление крупных инвестиционных проектов, таких как диверсификация.

*Состояние 7.* Это такая ситуация, когда всего слишком много. Для предприятия в текущей деятельности желательна замена наиболее пассионарных лидеров новыми прагматичными менеджерами. После этого предприятию доступны инвестиционные проекты любого уровня сложности. Причем практически любой проект гарантированно будет реализован, но, если он будет недостаточно сложный и масштабный, то его выполнение будет сопровождаться неэффективным использованием имеющихся способностей и возможностей. Поэтому осуществление инвестиционных проектов предприятием в таком состоянии нельзя назвать успешным.

Алгоритм принятия решения о включении предприятия в состав холдинговой структуры сводится к последовательному анализу информации (см. рисунок). Первое, с чего начинается процесс принятия решения, - это определение цели, направления организационного развития холдинговой структуры (“Удлинение”, “Укрупнение и увеличение масштаба”, “Диверсификация”). Исходя из выбранного направления, рассматриваются потенциальные претенденты - предприятия, которые предполагается поглотить холдингу. Следующий этап заключается в определении необходимых локальных ресурсов для поглощения предприятия холдингом. На 3-м этапе, мы оцениваем размер доступных холдингу локальных ресурсов, которые могут быть отвлечены из основного бизнес-процесса на цели осуществления процесса интеграции нового предприятия в состав холдинга.

Далее, по критерию достаточности локальных ресурсов мы сравниваем показатель локальных ресурсов холдинга с необходимым уровнем: если ресурсов недостаточно для поглощения предприятия, то возвращаемся к выбору направления и предприятия; если ресурсов достаточно,

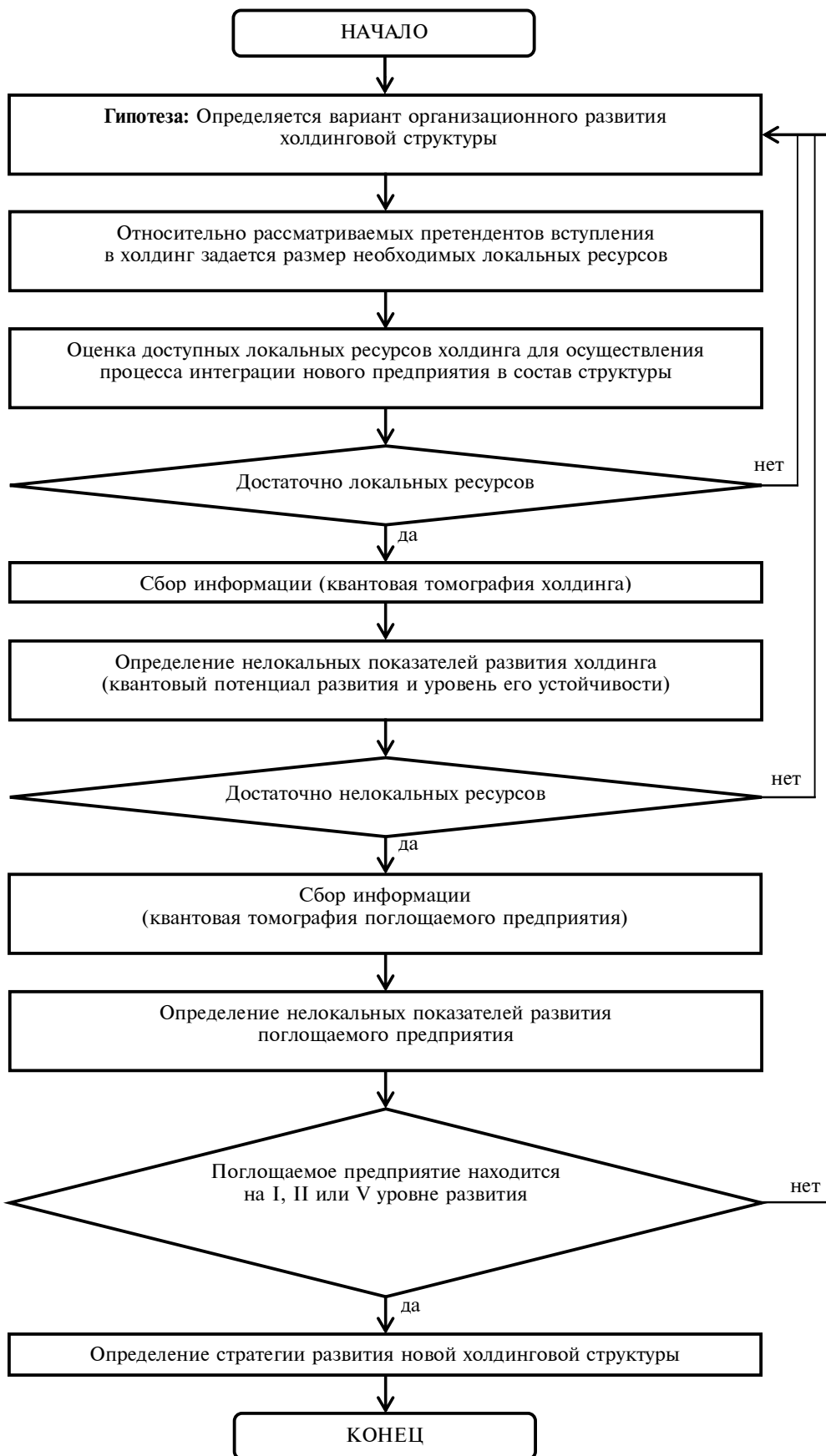


Рис. Алгоритм принятия решений о включении предприятия в состав холдинга

то переходим к следующему блоку. Блок “сбор информации” заключается в квантовой томографии эгрегора холдинга. В данном блоке проводится выбор числа кубитов, формирующих образ (эгрегор) холдинговой структуры в квантовом домене реальности (определение лидерской группы холдинга). На следующем этапе, используя инструменты квантово-механической теории, определяют нелокальные показатели развития холдинга - квантовый потенциал развития и уровень его устойчивости. Затем нелокальные показатели развития холдинга сопоставляются в соответствующей матрице рациональных стратегий развития холдинга, которая определяет критерий достаточности нелокальных ресурсов для поглощения нового предприятия: если нет, то процедура принятия решения начинается сначала - с определения направления организационного развития холдинга; если да, то следующим этапом является квантовая томография эгрегора поглощаемого предприятия. Этот и последующий этап “определение нелокальных показателей развития поглощаемого предприятия” необходимы для того, чтобы оценить синергетический положительный (или отрицательный) эффект от слияния предприятий. Если поглощаемое предприятие находится на III или IV уровне развития, то ему не нужен холдинг, дальнейшее развитие такого предприятия - стать холдингом, т.е. алгоритм отсылает нас в начало. Если данное предприятие находится на I, II или V уровне развития, то принимается решение о целесообразности включения данного предприятия в состав холдинга. Последний этап заключается в определении стратегии новой холдинговой структуры, т.е., по сути, осуществляется постановка новой цели, определение нового направления организационного развития.

Таким образом, мы получаем принципиальный подход к определению фундаментального критерия принятия решений по поводу управления развитием социально-экономических систем (включая предприятия и формируемые ими холдинги), которым является достаточность потенциала развития, содержащего локальный (ресурсный) и нелокальный (квантовый) компоненты.

Параметризация и ранжирование параметров показателей квантового потенциала развития и уровня его устойчивости на основе их теоретического анализа и прикладного соотнесения с результатами эмпирических наблюдений позволяет сформировать матрицу потенциальных стратегий развития предприятия. Мы получаем возможность оценить реальное состояние предприятия, реальный уровень и волатильность его энер-

гетики (с учетом локального и нелокального уровней существования), отразить в показателях квантового потенциала развития и уровня его устойчивости и выбрать наиболее адекватные стратегии действий.

В круг рациональной оценки, в сферу прогнозных задач и в основу для принятия решений впервые входят как локальные, так и нелокальные характеристики системы, будущие для локального мира, вероятностные элементы и процессы, энергетические характеристики и т.д., что позволяет действительно корректно и осмысленно принимать решения по поводу организационного развития холдингов и входящих в их состав предприятий.

<sup>1</sup> См.: Воложанина О.А. Теория и методология развития социально-экономических систем: монография. Челябинск, 2010; *Ее же*. Управление развитием промышленного предприятия (теория и методология): монография. Челябинск, 2008.

<sup>2</sup> См.: Воложанина О.А., Воложанин В.В. Сущность и содержание категории развития // Экон. науки. 2007. □32; *Их же*. Анализ оснований экономической теории - к необходимости смены парадигмы // Экон. науки. 2007. □33; Воложанина О.А. Основы теории управления развитием социально-экономических систем на основе квантово-механического моделирования // Экон. науки. 2008. □45; *Ее же*. Математический инструментарий управления развитием экономических субъектов на базе квантово-механической парадигмы // Экон. науки. 2008. □46; *Ее же*. Алгоритм расчета и квантового потенциала развития предприятия и оценки уровня его устойчивости // Экон. науки. 2009. □54; *Ее же*. Квантовый потенциал и матрица допустимых стратегий развития предприятия // Экон. науки. 2009. □55; Воложанина О.А., Габрин К.Э., Воложанин В.В. Практика управления развитием предприятий на базе оценки и нормирования квантовой запутанности эгрегоров их лидерских групп // Экон. науки. 2009. □58; Воложанин В.В., Маннанов А.А., Воложанина О.А. Оценка выбора стратегии развития социально-экономической системы на основе квантово-механической методологии с учетом уровня энтропии внешней среды // Экон. науки. 2010. □62; *Их же*. Совершенствование методов принятия инвестиционных решений с применением показателя квантового потенциала развития // Экон. науки. 2009. □61.

<sup>3</sup> При разработке матрицы обязательно учитывается влияние внешней среды (политические, экономические, социальные и прочие ситуации в стране и регионе), поскольку хозяйствование холдинговой структуры осуществляется в тесной взаимосвязи с ней. Влияние внешней среды учитывается через показатель энтропии (неэнтропии) Фон Неймана, которая показывает, насколько тесно влияние одной социально-экономической структуры на другую (предприятия на холдинг).

*Поступила в редакцию 30.10.2010 г.*