

Санкт-Петербургский государственный университет

На правах рукописи

Пашков Дмитрий Сергеевич

**КООПЕРАТИВНЫЕ И КОНКУРИРУЮЩИЕ
СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ
ХОЛДИНГОМ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата социологических наук

Санкт-Петербург

2005

Работа выполнена на кафедре социального управления и планирования факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета

Научный руководитель: доктор социологических наук,
профессор Минина Вера Николаевна

Официальные оппоненты: доктор социологических наук,
профессор Гавра Дмитрий Петрович
кандидат социологических наук
Удалов Андрей Александрович

Ведущая организация: Санкт-Петербургский
государственный университет
культуры и искусства
им. Н.К. Крупской

Защита диссертации состоится «29» ноября 2005 г. в 16 часов на заседании Диссертационного совета Д 212.232.13 по защите диссертаций на соискание учёной степени доктора наук при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 193060, С-Петербург, ул. Смольного 1/3, 9 подъезд, факультет социологии, ауд. 324

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке им. А.М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета (Университетская наб., д. 7/9)

Автореферат разослан «24» октября 2005 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета,
кандидат социологических наук

 Н.В. Соколов

2006-4
18600

2193269

3

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы

В настоящее время в российской промышленности наблюдаются активные процессы объединения предприятий в холдинги. Глобализация экономики, ужесточение конкуренции, процессы интеграции ставят перед руководством предприятий задачу модернизации управления, исходя из новых реалий.

В холдингах пересекаются, сталкиваются интересы разных предприятий, разных социально-экономических групп: собственников, управляющих, трудовых коллективов, государства и общества. Согласование и увязка этих интересов очень важны для успешного функционирования и развития организации.

Усиление конкуренции, необходимость обеспечения согласованной деятельности входящих в холдинг предприятий вынуждает компании искать дополнительные источники развития, активизации социального потенциала. К таким источникам относится использование кооперативной и конкурирующей стратегии в рамках стратегического управления холдингом.

Поэтому изучение возможностей кооперативной и конкурирующей стратегий в активизации внутреннего потенциала развития холдинга является актуальным и имеет практическое значение. Кроме того, изучение механизмов стратегического управления организаций актуально с точки зрения социологии управления.

Рассмотрение данной темы в рамках социологии управления раскрывает обширный круг вопросов, касающихся современных тенденций развития предприятий, образования холдингов, проблем управления данными структурами, различные аспекты взаимоотношений и взаимодействий в организации, а также влияние стратегий на деятельность холдингов.

Степень разработанности темы

В литературе, посвящённой управлению холдингами (Келлер Т., Горбунов А., Пивоваров И.С.), в основном рассматриваются экономические, менеджерские или юридические аспекты. Освещаются экономические вопросы, касающиеся оценки покупаемых предприятий, финансовые механизмы в рамках холдингов, портфельные стратегии различных бизнесов или юридические проблемы распределения полномочий между дочерними компаниями. Социальная составляющая управления



данными структурами, механизмы активизации внутреннего потенциала предприятий чаще всего лишь упоминаются, однако, подробно данные аспекты не исследуются.

Ряд статей и работ (А. Радыгин, Т. Андреева) посвящены проблемам, связанным с персоналом холдинга: реструктуризация, сопротивление работников организационным изменениям. Однако рассмотрение данных вопросов ограничивается рамками управления персоналом, подбора кадров и проведения реструктуризации. При этом не анализируется взаимосвязь стратегии развития холдинга и политики управления персоналом всего холдинга и входящих в него предприятий.

Авторы работ, посвящённых стратегическому управлению, касаются в основном подходов к выработке стратегий (И. Ансофф, В. Катъкало, Г. Минцберг, М. Портер, К. Прахалад, Д. Тис, Г. Хамел, А. Чандлер, К. Эндрюс). В меньшей степени рассматриваются механизмы и инструменты стратегического управления, стратегии, направленные во внутреннюю среду организации для активизации и развития внутреннего потенциала предприятий.

В данной работе предпринята попытка выявить механизмы активизации внутреннего потенциала развития холдинга. Вкладом данной работы является то, что кооперативная и конкурирующая стратегии управления рассматриваются направленными во внутреннюю среду организации. Они выступают инструментами активизации социального потенциала развития холдингов. Раскрываются социальная сущность и содержание данных стратегий, а также кооперативные и конкурирующие механизмы организации совместной деятельности входящих в холдинг предприятий, их влияние на поведение работников и развитие организации.

Теоретические и методологические основы диссертации

Теоретико-методологической основой исследования послужили работы представителей ресурсной концепции стратегического управления (В. Катъкало, К. Прахалад, Д. Тис, Г. Хамел), концепции бизнес-идеи (К. Юннелиус).

При анализе влияния кооперативной и конкурирующей стратегии на управление холдингом, а также возможностей и этапов их применения, использовались труды И. Адизеса, Л.Е. Грейнера, В.Т. Дронова.

При обосновании условий применения конкурирующей стратегии использовались положения представителей неонституционализма (Р. Коуз, Г. Саймон, О. Уильямсон).

В работе использовались как общенаучные методы (анализ, синтез), так и конкретные методы социологических исследований (интервью, анализ документов).

Информационная база исследования

В качестве информационной базы исследования выступают:

- ♦ Данные социально-экономических исследований: исследование компании RosExpert «Собственник и менеджер. Факторы эффективного взаимодействия», 2003 год. Данные исследования «Доминирующие категории собственников и их влияние на хозяйственное поведение предприятий» в работе Р. Капелюшника.
- ♦ Документы, стратегии холдингов (стратегия «Евразхолдинга», стратегия и документы холдинга «Промтрастинвест», документы по стратегическому развитию холдинга «Урса»).
- ♦ Результаты исследования «Выявление кооперативной и конкурирующей стратегий в управлении отраслевым холдингом», проведённого автором в 2005 году на нескольких отраслевых холдингах. Основной метод исследования – интервью с собственниками, управляющими, менеджерами.

Объект и предмет исследования

В качестве **объекта** диссертационного исследования выступает стратегическое управление холдингом.

Предмет исследования – изучение инструментов стратегического управления, активизирующих внутренний потенциал развития холдинга в условиях изменяющейся окружающей среды.

Цель исследования

Целью диссертационного исследования является анализ возможностей использования кооперативных и конкурирующих стратегий для активизации внутреннего потенциала развития холдинга.

Задачи исследования

Для достижения поставленной цели в диссертационном исследовании решаются следующие задачи:

1. Проанализировать существующие концепции стратегического управления и, исходя из этого, выявить основные подходы к определению стратегии управления организацией.
2. Охарактеризовать специфику управления отраслевым холдингом.
3. Определить социальное содержание кооперативной и конкурирующей стратегий, выявить их взаимосвязь и взаимозависимость.
4. Проанализировать возможности использования и сочетания кооперативных и конкурирующих стратегий в управлении отраслевым холдингом.
5. Исследовать влияние кооперативных и конкурирующих стратегий управления на внутренний потенциал развития отраслевого холдинга.

Научная новизна работы

Научная новизна диссертационной работы отражена в следующих положениях:

1. Уточнено понятие холдинга как объекта стратегического управления.
2. Уточнены понятия и раскрыта социальная сущность кооперативной и конкурирующей стратегий управления холдингом.
3. Обоснована целесообразность применения кооперативной стратегии для интеграции входящих в холдинг предприятий, решения возникающих социальных проблем.
4. Обоснована целесообразность применения конкурирующей стратегии для активизации деятельности предприятий холдинга на основе соперничества и экономического стимулирования.
5. Проанализированы возможности сочетания кооперативной и конкурирующей стратегий как инструментов активизации внутренних источников развития холдинга.

Практическая значимость работы

Основные положения диссертации могут быть использованы для разработки курсов, спецкурсов «Стратегическое управление развитием организации», «Стратегии в управлении холдингом»; при чтении курсов «Социальный менеджмент», «Социология организаций» и «Социология управления». Результаты проведённого исследования могут быть использованы в рекомендациях по совершенствованию управления отраслевыми холдингами.

Апробация работы

Основные результаты и выводы, содержащиеся в диссертации докладывались на научно-теоретической конференции «Российское общество и власть: проблемы взаимодействия» (Санкт-Петербург, 12 ноября 2004 г.); на междисциплинарном научном семинаре «Управление и власть» (Санкт-Петербург, ноябрь 2004 г.); были положены в основу конкурсной научной работы «Стратегии управления в согласовании интересов различных групп и решении проблем холдингов» по направлению «Социальное управление и социальный менеджмент: инновационные исследовательские стратегии»; обсуждались на аспирантском семинаре кафедры социального управления и планирования факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета.

Диссертация обсуждена на заседании кафедры социального управления и планирования факультета социологии Санкт-Петербургского Государственного Университета 23 июня 2005 года и рекомендована к защите.

Теоретические и практические аспекты исследования отражены в ряде публикаций автора.

Структура работы

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы цели и задачи, объект и предмет диссертационного исследования, определены степень разработанности и теоретико-методологическая база, отражены научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы стратегического управления холдингом» рассмотрены основные теоретические концепции стратегического управления, подходы к определению стратегий, а также проанализирована специфика холдинга как объекта стратегического управления.

В первом параграфе «Теоретические подходы к исследованию стратегий развития организаций» проанализированы подходы различных школ к

стратегическому управлению и выработке стратегии, обоснована адекватная современным бизнес-процессам концепция, опираясь на которую предприятия могут активизировать свой внутренний потенциал развития и добиться конкурентных преимуществ на рынке.

В диссертации рассмотрены исходные теоретические концепции, послужившие началом развития научной школы стратегического управления. Это работы учёных Гарвардской школы бизнеса – концепция организационной структуры А. Чандлера и концепция внутренней и внешней среды К. Эндрюса, школа планирования И. Ансоффа, концепции консалтинговых фирм (BCG, McKinsey).

Основная идея концепции организационной структуры А. Чандлера в том, что решение о выборе стратегии предшествует созданию соответствующей ей организационной структуры. Исходя из этого, структура вторична по отношению к стратегии, детерминирована её спецификой.

К. Эндрюс одним из первых связал организацию и её окружение. В его работах организация – это не просто некая взаимосвязь структурных и функциональных подразделений, но и целостность, отражающая взаимосвязь компании и её окружающей среды. Компания представляет собой открытую систему, свободно взаимодействующую с внешним окружением.

Благодаря идеям Эндрюса был разработан метод SWOT-анализа. С точки зрения учёного, именно оценка внутренних сильных и слабых сторон организации приводит к выявлению ее отличительных компетенций, а оценка возможностей и угроз внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха.

В концепциях Гарвардской школы был сделан ключевой для современной теории стратегического управления акцент на внутренние (организационные) факторы конкурентных преимуществ фирм, что нашло отражение в данной диссертационной работе.

И. Ансофф как наиболее яркий представитель школы планирования разработал идеологию стратегического планирования: идти от анализа будущего к настоящему. В этом случае система стратегического управления предприятием включает в себя стратегическое планирование, разработку и реализацию стратегии и миссии компании. Планирование становится не только видом управления, но и философией организации. Достижение стратегических целей требует долгосрочного

планирования. И. Ансофф связывал стратегическое управление с обеспечением стратегической позиции, что лежит в основе жизнеспособности организации в изменяющихся условиях.

Концепции консалтинговых фирм касались в основном активного применения теории стратегического управления на практике. Среди такого рода разработок можно выделить концепции «кривой опыта» и матрицу «рост – доля рынка». Согласно первой все издержки фирмы (особенно у первопроходца рынка) снижаются по мере роста объемов ее производства и, следовательно, ее рыночной доли. На основе второй концепции строится анализ портфеля продукции фирмы.

Новые мировые тенденции, процессы, происходящие на современных предприятиях, потребовали поиска иных подходов к выработке и внедрению стратегий управления. В связи этим в настоящее время доминируют такие концепции стратегического управления, как ресурсная (К. Прахалад, Г. Хамел, Д. Тис, В. Катъкало) и концепция бизнес-идеи (институт SIAR, К. Юннелиус и другие).

Ресурсная концепция и концепция бизнес-идеи исходят из выбора приоритетов между внешними и внутренними (относительно границ организации) источниками конкурентных преимуществ, отдавая предпочтение последним. В современных условиях предприятия ищут источник конкурентных преимуществ в самой организации, в её внутренних ресурсах.

Исходными посылками ресурсного подхода «являются два эмпирических обобщения: 1) имеются системные различия между фирмами в степени контроля ресурсов, необходимых для реализации стратегии, и 2) эти различия относительно стабильны».¹ Исходя из сочетания данных посылок, главным тезисом ресурсного подхода является то, что для устойчивого и успешного развития компании необходимо обладать набором уникальных ресурсов и организационных способностей (или иначе компетенций), недоступных для конкурентов. Таким образом, при реализации стратегии, которая не может быть повторена никем из конкурентов, будут достигаться конкурентные преимущества.

В ресурсном подходе успешные стратегии базируются не на подавлении соперника любой ценой в условиях рыночной конкуренции, а на создании

¹ Катъкало В.С. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм // «Персонал Микс». №5 (18) 2003. С. 7.

собственных трудно копируемых другими компаниями организационных компетенций как залога лидерства. В рамках данного подхода разработка долгосрочной стратегии развития компании начинается не с изучения рынка, а, прежде всего, с анализа её внутреннего потенциала (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого подбираются наилучшие возможности и пути развития.

Концепция бизнес-идеи также исходит из анализа внутренней среды организации как источника конкурентных преимуществ. Под стратегией в данном подходе понимается развитие конкретной бизнес-идеи предприятия. Акцент делается не столько на ресурсах и ключевых компетенциях компании, сколько на их тесной зависимости от хронологии развития компании и бизнес-идеи, созданной за счёт этих ресурсов. Таким образом, обосновывается уникальность развития каждой компании, индивидуальность и неповторимость её пути, истории её становления.

В данной диссертационной работе последовательно развиваются идеи ресурсной концепции управления. Также автор опирается на некоторые положения концепции бизнес-идеи, касающиеся учёта уникальности развития каждой компании. Современные предприятия должны исходить прежде всего из внутренней среды как источника развития, но при этом не следует упускать из вида влияние внешней среды на реализацию конкурентных преимуществ.

Во втором параграфе «Стратегия как основной элемент стратегического управления» проведён анализ подходов к разработке и внедрению стратегий развития в рамках основных концепций стратегического управления организацией. Опираясь на труды Г. Минцберга, автор определяет социальную сущность стратегии, которая состоит в «координации усилий»² в организации.

С социальной точки зрения стратегия направлена на оптимизацию взаимодействия различных групп персонала предприятий, объединённых в холдинг с целью достижения стратегически выгодной позиции на рынке. Взаимодействие возникает по поводу совместной деятельности подразделений, распределения полномочий, власти, финансов, организации управления на основе централизации или дифференциации функций.

² Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. - СПб., 2000. С.21.

В третьем параграфе «Холдинг как объект стратегического управления» обосновывается, что холдинг является разновидностью социальной организации, рассматриваются различные холдинговые структуры, анализируется специфика управления данным типом организации.

В диссертации под холдингом понимается особая форма управления собственностью, которая предполагает сочетание интересов ключевых субъектов взаимодействия на основе анализа внутренних механизмов развития организации во взаимосвязи с внешней средой. С организационной точки зрения холдинг представляет собой управляющую компанию и дочерние предприятия, объединённые общим владением. Холдинговые отношения – это управленческие отношения, когда один из участников холдинга (управляющей, головной или по-другому – материнской компании) регулирует деятельность других участников.

В зависимости от особенностей управления собственностью в диссертации выделяются следующие группы холдингов:

- ♦ **Финансовые холдинги.** Данная группа состоит из предприятий, относящихся к различным отраслям, некоторые из них могут иметь отдельные, вертикально интегрированные «цепочки», которые, в свою очередь, представляют собой последовательность производства и реализации готового продукта. Особенность управления данным типом холдинга состоит в оптимизации распределения финансовых ресурсов и инвестиционной деятельности, в регулировании процессов капитализации.
- ♦ **Отраслевые холдинги.** В данном случае холдинг состоит из предприятий одной отрасли, в него входят компании, образующие вертикально интегрированную систему. Особенность управления данным типом холдинга – в оптимизации производственных и социальных функций.
- ♦ **Смешанные холдинги.** В них входят предприятия из разных отраслей, не образующих единую вертикально интегрированную «цепочку».

С точки зрения организации управления целесообразно выделять следующие виды холдингов:

- ♦ **Диверсифицированные.** Предприятия из разных отраслей не связанных между собой и не образующих интегрированные друг с другом в цепочку предприятий.

- ♦ **Вертикально-интегрированные.** Большинство вертикально интегрированных холдингов были созданы нефтяными и металлургическими компаниями. Интеграция происходит как с предприятиями, производящими сырьё, так и с теми, которые реализуют готовую продукцию.
- ♦ **Горизонтально-интегрированные.** Холдинги с подобной структурой образовывались либо путем покупки конкурентов по отрасли, либо строительством новых предприятий. В результате, увеличивается доля рынка, снижаются издержки и т.п.
- ♦ **Смешанные,** то есть одновременно могут быть вертикально и горизонтально интегрированными и диверсифицированными.

В связи с большим разнообразием холдинговых структур автор вводит дополнительный признак – степень контроля за деятельностью дочерних предприятий, по которому холдинги подразделяются на следующие группы:

- ♦ **Имущественный холдинг.** В нём управленческая компания, владея контрольным пакетом акций, осуществляет контроль за деятельностью дочерних предприятий.
- ♦ **Договорной холдинг,** в котором головная компания осуществляет управление не за счёт контрольного пакета акций предприятий, а на основании заключенного между ними договора.

В настоящее время в России наиболее динамично развивающимися являются отраслевые холдинги. В своём развитии они сталкиваются с проблемами не только экономическими, но и социальными. Входящие в холдинг предприятия одной отрасли остро нуждаются в организации согласованной деятельности, в стратегии, направленной на формулирование принципов взаимодействия, ориентированной на его развитие, на активизацию социального потенциала сотрудников, посредством целенаправленного использования кооперативной и конкурирующей стратегий управления.

Во второй главе «Кооперативная и конкурирующая стратегии как инструмент стратегического управления холдингом» рассматриваются понятия кооперативной и конкурирующей стратегий управления, раскрывается их социальная сущность, соотношение и возможности сочетания. Анализируются механизмы

активизации внутреннего потенциала сотрудников холдинга, заложенные в данных стратегиях.

В первом параграфе «Кооперативная и конкурирующая стратегии в управлении холдингом: понятие и соотношение» даётся их определение, анализируется социальная сущность рассматриваемых стратегий управления холдингом.

При анализе стратегий управления холдингом автор исходит из внутреннего потенциала организации как источника её развития. В диссертации кооперативная и конкурирующая стратегии рассматриваются направленными во внутреннюю среду для оптимизации взаимодействия предприятий, решения социальных проблем, в отличие от традиционного понимания данных стратегий как направленных во внешнюю среду (М. Портер, Г. Эстли). Обосновывается, что организация эффективной деятельности предприятий в отраслевом холдинге, активизация их внутреннего потенциала развития является конкурентным преимуществом, позволяющим холдингу развиваться в условиях нестабильной внешней среды.

Кооперативная стратегия управления направлена на интеграцию входящих в холдинг предприятий на основе формирования общих ценностей, корпоративной культуры. Она актуализирует интерес к сотрудничеству, потребность людей работать в группе, команде. При интеграции предприятий происходит объединении усилий сотрудников разных подразделений, объединение их потенциалов, обмен опытом, создаются рабочие группы.

В диссертации подчёркивается, что активизация потенциала посредством объединения индивидов, групп, предприятий «приводит к возникновению «эффекта кооперации» – массовой социальной силы, действующей как целостный организм. В кооперации также развивается дополнительная социальная сила, складывается целое, большее суммы своих частей, то есть появляется синергетический эффект».³

Кооперативная стратегия предполагает согласованность совместных действий, централизацию управления входящими в холдинг предприятиями на основе формирования и развития единых стандартов, процедур для всех компаний, входящих в холдинг, а также единых ценностей, традиций, принципов работы. При этом экономическое стимулирование является важным дополнительным фактором.

³ Дронов В Т Кооперативная стратегия в социологии // <http://polit.mezhdunarodnik.ru/art.php3?rub=49&id=9656>

Централизация осуществляется посредством создания таких органов управления как совет директоров, управляющая компания, которые берут на себя функции координации деятельности предприятий в рамках холдинга.

В целом, кооперативная стратегия активизирует социальный потенциал сотрудников, основанный на единых ценностях, общей культуре, на сплочённой работе в команде.

Конкурирующая стратегия строится на иных ценностях, в её основе лежит актуализация интереса к соперничеству, состязательности между подразделениями, предприятиями холдинга с целью определения новых вариантов и возможностей развития организации. Главными являются экономические и административные стимулы, основанные на экономической успешности и эффективности предприятий.

В ситуациях, когда формальные правила и процедуры начинают довлеть над организацией, мешая быстрому принятию управленческих решений, излишняя централизация сковывает самостоятельность, инициативность, может привести к застою. Конкурирующая стратегия позволяет снизить влияние перечисленных факторов и активизировать потенциал развитие холдинга.

Данная стратегия исходит из необходимости создания условий для конкуренции между предприятиями, что способствует росту самостоятельности подразделений холдинга, изобретательности руководителей и сотрудников, тем самым позволяет находить нестандартные решения сложных задач.

Согласно принципам данной стратегии между подразделениями, предприятиями в рамках холдинга сохраняется определённая степень дифференциации, демократии. Например, руководителям предприятий предоставляется большая свобода действий, в работе применяется меньше формализованных процедур, мешающих быстрому принятию управленческих решений.

В ситуации, когда руководителям, как профессионалам, доверяют не чисто исполнительную, административную функцию, а возможность инициативы, самореализации, происходит активизация их деятельности. При этом необходимо учесть стимулирующие факторы в виде премий, бонусов по результатам деятельности предприятия. Если руководитель не является собственником, то стимулирующими факторами могут стать участие в опционах, процент от продаж и т.п.

В то же время излишняя конкуренция между предприятиями, индивидами и группами, стремление к удовлетворению собственных интересов может привести к рассогласованию действий, обострению борьбы за ресурсы, социальным конфликтам, что приводит к снижению эффективности управления холдингом.

В диссертации на основе изучения опыта четырёх холдингов делается вывод о возможности в зависимости от ситуации сочетания обеих стратегий в управлении холдингом. Анализируя соотношения кооперативной и конкурирующей стратегий, автор отмечает, что первоначальной целью создания холдингов, особенно отраслевых, является стремление к кооперации, синергетическому эффекту. Владельцы холдингов ставят задачи снижения транзакционных издержек, укрупнения производственных, научно-технических, экономических потенциалов. Они руководствуются целью ослабления накала конкурентной борьбы и защиты рынка.

В этой ситуации применение кооперативной стратегии направлено на снижение конкуренции в отрасли и повышение конкурентоспособности самого предприятия. Однако это внешние эффекты от использования кооперативной стратегии. Что касается внутренней среды организации на этапе создания отраслевого холдинга, то область применения кооперативной стратегии ограничивается централизацией функций управления персоналом, маркетинга, снабжения и некоторых других.

Рассматривая возможности использования и сочетания кооперативной и конкурирующей стратегий, автор делает особый акцент на одно из положений концепции бизнес-идеи о необходимости учёта уникальности развития каждой компании, её специфики. Немаловажен также фактор неравномерности развития предприятий и их коллективов, которые, как правило, находятся на разных стадиях развития, что приводит к особому характеру социального взаимодействия. Учёт перечисленных факторов должен способствовать выбору своего, трудно копируемого, и в этом смысле уникального сочетания стратегий управления.

В диссертации на основе результатов проведенного автором поискового исследования описаны возможности применения кооперативных и конкурирующих стратегий в управлении отраслевым холдингом. Так, для предприятий, объединённых в холдинг, которые ранее являлись конкурентами, необходим особый подход к организации их деятельности. При условии сохранения соперничества необходим ряд

мероприятий, направленных на снижение негативных воздействия излишней конкуренции, интеграцию предприятий. В ситуации, когда по мере роста отраслевого холдинга, строительства новых предприятий, возникает потребность в интеграции, в едином центре, процедурах и стандартах деятельности, требуется кооперативная стратегия, которая учитывает специфику и историю развития предприятий.

Во втором параграфе «Кооперативные и конкурирующие стратегии в решении социально-экономических проблем развития холдингов» автор рассматривает возможности использования кооперативной и конкурирующей стратегий в решении социальных проблем, препятствующих развитию холдингов. Обращается внимание на то, что стратегия должна учитывать доминирующие в организации ценности.

Исходя из анализа литературы, данных проведённого исследования, среди основных проблем стоящих перед холдингами выделяются:

1. Проблемы создания холдингов (практика искусственных банкротств при покупке предприятий, борьба за собственность).
2. Проблемы реструктуризации предприятий (сокращение персонала, изменение организационной структуры, смена руководства, передел власти и, как следствие, сопротивление персонала, социальные конфликты).
3. Проблема социальной защиты работников, социальная ответственность холдингов.
4. Отделение власти от собственности, проблемы корпоративного управления.
5. Проблемы разграничения полномочий между управленческой компанией и дочерними предприятиями, проблемы контроля.
6. Конфликты между объединёнными предприятиями, координация деятельности дочерних компаний после объединения в холдинг.

При рассмотрении кооперативных и конкурирующих стратегий наиболее важны проблемы связанные с реструктуризацией предприятий при вхождении в холдинг, сопротивлением персонала организационным изменениям. Как правило, сопротивление персонала обусловлено тем, что в организации насаждаются новые ценности, разрушаются сложившиеся культурные традиции и повседневные практики взаимодействия.

Один из рассматриваемых в исследовании отраслевых холдингов в начале своего пути строился на основе децентрализации. Входящие в него компании

действовали каждая в своём регионе, все они были на разном этапе развития и решали собственные задачи. В холдинге отсутствовал центральный орган (управляющая компания, совет директоров), все вопросы координации деятельности решали собственники.

Когда компания разрослась, встал вопрос о необходимости центрального органа управления, который бы занимался координацией деятельности входящих в холдинг предприятий, возникла потребность в кооперативной стратегии, интеграции. Для этого была предпринята попытка создать совет директоров, но вскоре от него пришлось отказаться. Была введена должность генерального директора холдинга, которая тоже со временем пришлось отказаться из-за возникших конфликтов, проблем в работе.

Не успешность попытки применения кооперативной стратегии обусловлена спецификой управления компаниями, входящими в состав холдинга. Длительное время они действовали в составе холдинга как самостоятельные хозяйственные единицы, привыкли решать определённый перечень задач и нести ответственность за свои решения. Объединение в холдинг требовало другой модели поведения руководителей. Кроме того, интеграция на основе общих ценностей проводилась грубо, без учёта интересов отдельных предприятий, входящих в холдинг. Как следствие – сопротивление руководителей дочерних предприятий интеграционным процессам, конфликты и проблемы управления.

В целом, сочетание кооперативных и конкурирующих стратегий управления холдингом и его подразделениями будет способствовать устойчивому развитию холдингов в условиях нестабильной внешней среды. Также сочетание кооперативных и конкурирующих стратегий позволяет минимизировать негативное влияние социальных факторов на развитие холдингов.

В Заключении подведены итоги диссертационного исследования, представлены основные выводы.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Социальные проблемы стратегического управления холдингом // Российское общество и власть: проблемы взаимодействия. Тезисы научно-теоретической

- конференции / факультет социологии СПбГУ. – СПб.: Астерион. 2004. - С. 204-206.
2. Специфика управления холдингом и государственный контроль // Управление и власть. Материалы междисциплинарного научного семинара / Под. ред. О.Я. Гелиха, В.Н. Мининой. – СПб.: ЗАО «Полиграфическое предприятие №3». 2004. - С. 255-261.
 3. Управление человеческими ресурсами холдинга // Управление и человеческие ресурсы: материалы междисциплинарного научного семинара / Под. ред. О.Я. Гелиха, В.Н. Мининой, В.П. Соломина. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2005. - С. 156-165.

Лицензия ЛР №020593 от 07.08.97

Подписано в печать 21.10.2005. Формат 60x84/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 1,00. Тираж 100. Заказ 123б.

Отпечатано с готового оригинал-макета, предоставленного автором,
в Цифровом типографском центре Издательства Политехнического университета.
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.
Тел.: 550-40-14
Тел./факс: 247-57-76

2006-4

18600

№ 20072