

*Маслов В.Г.
студент магистратуры
группа «Государственное и муниципальное управление»
факультет «Экономика и управление»
Забайкальский государственный университет
Россия, г. Чита
e-mail: uristrospotreb@mail.ru*

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ДОЧЕРНЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В статье рассмотрен процесс формирования стратегии развития деятельности дочерних предприятий в рамках холдинговой структуры. Разработка качественной комплексной стратегии является одним из условий устойчивого и эффективного функционирования предприятия в рамках производственного холдинга.

Ключевые слова: Стратегический менеджмент, управление, вертикальная интеграция, стратегические цели, планирование, бизнес-проект, холдинг.

*Maslov V.G.
master student
Section «Public and municipal administration»
Faculty «Economic and management»
Transbaikal State University
Russia, Chita*

DESIGNING THE DEVELOPMENT OF A SUBSIDIARY AS A DIRECTION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Abstract: The article examines the process of forming a strategy for the development of the activities of subsidiaries within the holding structure. The development of a high-quality integrated strategy is one of the conditions for the stable and effective functioning of an enterprise within a production holding.

Keywords: Strategic management, management, vertical integration, strategic goals, planning, business project, holding.

Эффективное стратегическое управление дочерней организацией и развитие ее производственно-финансовой деятельности является компонентом стратегического развития холдинговой структуры и обеспечивает повышение ее

финансовой эффективности. Стратегия развития компании должна основываться на правильном выборе долгосрочных целей, глубоком понимании конкурентной среды, реальной оценке собственных ресурсов и способностей. Разработка качественной комплексной стратегии является одним из условий устойчивого и эффективного функционирования в рамках холдинговой структуры.

Стратегическое управление в рамках холдинговой структуры реализуется через механизмы вертикальной и горизонтальной интеграции.

Вертикальная интеграция реализуется через присоединение к холдингу предприятий, основной вид деятельности которых вписывается в единый технологический цикл производства продукции, работ, услуг предприятий действующего холдинга. Например, производство сырья или материалов для других предприятий холдинга.

Горизонтальная интеграция предполагает присоединение к холдингу, предприятий, производящих продукцию, работы, услуги, аналогичную выпускаемой предприятиями холдинга.

Важным элементом гармоничного вхождения предприятия в холдинг является правовая и технико-экономическая специфика интеграции деятельности в холдинговых структурах. Основное преимущество вертикальной интеграции состоит в существенной экономии издержек, которая по большей части складывается из прибыли, заложенной в цену поставщиков сырья, материалов и комплектующих изделий, необходимых для производства основной продукции холдинга [3].

В случае присоединения предприятий-поставщиков или компаний, замещающих предшествующих поставщиков, прибыль и накладные, ранее включаемые в цену закупа, остаются в холдинге. Кроме того, эффективное управление, оптимизация, нормирование и жесткий контроль расхода ресурсов в процессе хозяйственной деятельности объединившихся в холдинг компаний могут принести дополнительную экономию [3].

Выбирая направления деятельности интегрируемых в холдинг предприятий, следует учитывать, что при снижении спроса на какую-либо

продукцию потребность в других продуктах холдинга на рынках потребления в этот период должна оставаться стабильной или возрастать. Если, например, одна из компаний холдинга производит дорогостоящую высокорентабельную продукцию, то нужно интегрировать в холдинг и предприятия, выпускающие товары низкой ценовой категории, постоянно пользующиеся спросом независимо от экономических кризисов. Аналогично строится интеграция в состав холдинга предприятий, выпускающих сезонные товары [3].

Наличие рисков может быть связано и с появлением на одном из рынков сбыта одного крупного или нескольких конкурентов. Эти риски смягчаются благодаря выбранной структуре холдинга с независимым способом интеграции. Такой холдинг создается как бы с целью взаимопомощи предприятий, входящих в холдинг. Наиболее успешной является деятельность холдингов со смешанной интеграцией [3].

Продукция или услуги сами по себе не важны для покупателей: продукты и услуги становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют желания и потребности. Без спроса нет бизнеса: покупательские группы имеют значение, так как они демонстрируют, какие охватываются географические территории и на какие типы покупателей ориентируется фирма [4]. Поэтому план стратегического развития холдинговой компании должно учитывать потребности и анализ рынка выпускаемой и перспективной продукции.

Технологическое и функциональное исполнение стратегии развития предприятий холдинга важно потому, что оно показывает, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей и сколько операций включает в себя цепочка «промышленное производство — распространение» [4].

Рассмотрим процесс проектирования стратегического управления организацией на примере развития ООО «Ритм-Забайкальск».

ООО «Ритм-Забайкальск» входит в холдинг жилищно-коммунального хозяйства Забайкальского края, возглавляемый АО «Забайкальская топливно-энергетическая компания». Одна из основных целей деятельности холдинга — повышение качества жилищно-коммунальных услуг и внедрение

энергосберегающих технологий.

Основное направление деятельности предприятия – управление жилищным фондом текущее содержание и ремонт жилого фонда. ООО «Ритм-Забайкальск» является управляющей организацией, которая осуществляет управление жилищным фондом в количестве 25 многоквартирных домов общей площадью 35 тыс. м². Данное направление деятельности реализуется в настоящее время. Фактическая рентабельность предприятия за последние 3 года не превышает 5-10%, что является средним показателем для сферы управления жилищным фондом в малочисленных населенных пунктах, но недостаточно для интенсивного развития компании. Поэтому требуется выход на новые рынки с новыми видами продукции.

Острая проблема, с которой сталкиваются предприятия ЖКХ (в т.ч. АО «Забайкальская топливно-энергетическая компания») и других отраслей в Забайкальском крае и, в частности, в п. Забайкальск – нехватка качественной промышленной продукции по приемлемым ценам. В частности это касается теплоизоляционных и строительных материалов, продукции деревообработки, металлообработки. Продукция, которая реализуется на местных рынках, ввиду отсутствия конкуренции и высоких затрат на ее доставку из-за значительной удаленности, зачастую имеет завышенную цену иногда в 2–3 раза). Зарубежная продукция из КНР или ее аналоги не всегда отвечают требованиям по качеству, составу и техническим характеристикам.

С учетом особенностей и потребностей рынка продукции для предприятий ЖКХ определены ориентиры стратегического развития ООО «Ритм-Забайкальск», которые планируется реализовать через создание промышленно–производственного комплекса, включающего следующие направления работы:

1. Производство теплоизоляционных материалов из жесткого пенополиуретана.
2. Производство пиломатериалов и столярных изделий.
3. Производство металлических конструкций и изделий.

Предприятия ЖКХ, управляющие компании, другие организации и

население региона получают возможность приобретать теплоизоляционные материалы, продукцию деревообработки и металлические конструкции по конкурентным ценам.

Теплоснабжающие организации в т.ч. предприятия холдинга АО «Забайкальская топливно-энергетическая компания», получают возможность приобретать теплоизоляционные материалы на основе пенополиуретана по оптимальным ценам и повысить эффективность теплоэнергетического бизнеса за счёт утепления трубопроводов и минимизации потерь тепловой энергии. Актуальность реализации проекта, направленного на минимизацию потерь тепловой энергии, возрастает в контексте реализации федерального закона № 261–ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности».

Помимо основной цели по итогам реализации бизнес-проекта будут решены следующие задачи:

- Обеспечение необходимых гидравлических режимов магистральных тепловых сетей.
- Получение прибыли за счёт реализации продукции сторонним потребителям.

Исследование рынка выявило и ряд проблем, которые существуют у производителей теплоизоляционных материалов, столярной продукции, металлоизделий, среди них можно выделить следующие:

- отсутствие маркетинговых исследований рынка.
- недостаток исходного промышленного сырья (завозится до 80-90% потребности);
- моральный и физический износ технологического оборудования;
- недостаток производственных мощностей;
- неразвитая инфраструктура рынка в сферах хранения, транспортировки, логистики и др.).

Бизнес-проект, соответствующий критериям производственной, социальной и экономической эффективности, может быть основой для реализации стратегии ООО «Ритм-Забайкальск» в рамках развития холдинга АО

«Забайкальская топливно-энергетическая компания».

Перед промышленно–производственным комплексом ООО «Ритм-Забайкальск» стоит задача получить максимальную прибыль, но с тем расчётом, чтобы цена товара была приемлемой для потребителей, и они не ушли бы к конкурентам. Поэтому ценообразование на исследуемом рынке должно зависеть от среднего уровня цен, предлагаемого продавцами пиломатериалов, столярных изделий, металлоконструкций, теплоизоляционных материалов.

Для решения практических задач стратегического развития ООО «Ритм-Забайкальск» в рамках холдинга необходимо решить следующие задачи:

- разработать финансовую стратегию исследуемой организации с учетом реализации интересов предприятий холдинга и собственников компании;
- сформировать инвестиционную программу;
- определить источники финансирования проекта с учетом внутригруппового распределения ресурсов;
- разработать бизнес-план развития дочернего предприятия АО «Забайкальская топливно-энергетическая компания» - ООО «Ритм-Забайкальск», обеспечивающий рост рентабельности производства до уровня не менее 20% и сроком окупаемости проекта не более 3 лет;
- реализовать на практике бизнес-план развития ООО «Ритм-Забайкальск» путем создания эффективно действующего промышленно-производственного комплекса ООО «Ритм-Забайкальск» и организации системы сбыта продукции.

Разработка и обоснование стратегического плана развития дочерней компании в рамках общей стратегии и направленности деятельности холдинга в целом, его грамотное финансовое и правовое обеспечение, является важным механизмом повышения экономической эффективности.

Таким образом, способность холдинговой компании формировать гибкую и эффективную стратегию развития для дочерних компаний в основных сферах своей работы способствует повышению устойчивости холдинга и обеспечивает способность адаптироваться к потребностям времени и условиям динамично

меняющегося рынка.

Список литературы:

1. Гражданский кодекс РФ. Часть первая. Федеральный закон от 30.11.94 г. № 51-ФЗ (в ред. от 06.04.2018 г). Часть вторая // Справочно-правовая система «Гарант».

2. Ефремова А.А. Создание дочернего общества: правовые основы, бухгалтерское оформление и налогообложение. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://www.nalvest.ru/nv-articles/detail.php?ID=22065>. (дата обращения: 20.11.2020 г.).

3. Киюцен Л.И. Особенности холдинговой структуры: решение вопроса об интеграции предприятий [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/integration_into.shtml (дата обращения: 20.11.2020 г.).

4. Лысоченко А.А. Теоретические основы стратегического управления: Учебник. Ростов н/Д.: Содействие –XXI век, 2016. 420 с.