

## Особенности управления строительным холдингом

*Новикова В. И., асп. Института экономики НАН Беларуси,  
науч. рук. Булавко В. Г.,  
канд. эк. наук, доц.*

В условиях динамичного развития строительного бизнеса, усиливающейся конкуренции на данном рынке все большее значение приобретает управление эффективностью функционирования разнообразных форм объединения предприятий не как простой суммы результатов отдельных предприятий, а как результат действия единой, со взаимосвязанными элементами системы.

Основной идеей моделей руководства предприятием «с опекой» является такое построение оперативного управления, ответственности, а также имущества, долгов и распределения экономического результата между холдингом и его дочерними компаниями, что, с одной стороны, возникают юридически и экономически самостоятельные единицы, а с другой стороны, объединение выступает как самостоятельное в налоговом и финансово-экономическом отношении предприятие [1].

На этом основании представляется возможным сформировать проект холдинга, имеющий универсальный характер. Характерными чертами данной структуры являются:

- функциональная специализация элементов холдинга (под каждую задачу создается отдельная компания);
- древовидная структура владения.

В основе структуры холдинга лежит принцип дивизиональности.

Дивизиональная структура — структура управления компанией, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся топ менеджеры, возглавляющие производственные подразделения [2]. Принцип дивизиональности, предполагает группировку компаний в группы по отдельным направлениям бизнеса.

Каждый из дивизионов должен состоять из операционных компаний, занимающихся определенным видом деятельности, и зарубежной субхолдинговой компании, владеющей акциями операционных компаний. В свою очередь субхолдинговые компании будут на 100% принадлежать холдинговой компании.

Учитывая виды деятельности, которые может осуществлять группа предлагается создание в рамках структуры следующих дивизионов:

- строительство недвижимости;
- распоряжение недвижимостью;
- проектирование, дизайн и прочие услуги;
- непрофильная деятельность.

В состав дивизионов будут входить домостроительные комбинаты Республики Беларусь, непосредственно занимающиеся вышеперечисленными видами деятель-

ности, а также субхолдинговые компании, которые будут владеть акциями/долями операционных компаний и участвовать в распределении полученной ими прибыли.

Именно такая структура представляется оптимальной с точки зрения обеспечения сквозного контроля владельцев над всеми структурами холдинга. Она же в наибольшей степени соответствует принципам прозрачности владения, что является ключевым фактором обеспечения инвестиционной привлекательности холдинга [3].

В рамках структуры предполагается создание центральной холдинговой компании в целях консолидации активов группы, а также возможности аккумулирования прибыли от операционных компаний с минимальными налоговыми последствиями, ее последующего реинвестирования или распределения в виде дивидендов конечным акционерам группы.

### Литература

1. Терентьев, А. Р. Адаптивное управление инвестиционно-строительным холдингом / А. Р. Терентьев. — М.: Макс-Пресс, 2006. — 296 с.

2. Рылов, А. С., Степанова, Е. Б. Построение системы документооборота в строительном холдинге: в 10 т. / А. С. Рылов, Е. Б. Степанова // Научная сессия МИФИ-2005: сб. науч. тр. — Т. 2. — М.: МИФИ, 2005. — С. 134.

3. Зиятдинов, К. В. Разработка и реализация типовой структуры инвестиционно-строительного холдинга // Экономика и управление: сб. научных трудов Ч. 4./ Под ред. д-р эк. наук, проф. А. Е. Карлика. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.

### Руководитель и сотрудник: лояльность и вовлеченность

*Остальцева О. Ю., студ. III к. БГЭУ,  
науч. рук. Флерко С. Л.,  
канд. эк. наук, доц.*

В экономически развитых странах все больше внимание со стороны руководства уделяется нематериальной мотивации труда: созданию условий сотрудничества и единства, что значительно повлияло на приверженность работников своему предприятию.

Нематериальная мотивация во многом транслируется японской парадигмой управления: все технологии, специальные программы, методики становятся пустой формальностью, если нет вовлеченности и лояльности, двух факторов, которым подчинено поведения сотрудников и руководства. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношения к корпорации как к родной семье, сформировать понимания того, что у рабочих и менеджеров одна судьба [1, с. 121]. В японской практике руководство берет на себя долгосрочные обязательства перед сотрудниками, а они имеют