

## Уровни принятия управленческих решений в холдинговых компаниях

**Максим Павлович Синица**  
Магистрант, исполнительный директор  
ООО «ФосАгро-Регион»  
Москва, Россия  
macasin@yandex.ru

Поступила в редакцию 07.10.2023

Принята 03.11.2023

### Аннотация

Управленческие решения являются ключевым аспектом деятельности любой организации. В холдинговых компаниях, объединяющих под своим контролем большое количество дочерних структур, принятие управленческих решений приобретает дополнительные аспекты, связанные с иерархической структурой таких компаний. Исследование существующих уровней принятия управленческих решений в холдинговых компаниях и выявление основных факторов, влияющих на данный процесс, позволяет лучше понять особенности централизованного управления масштабным бизнесом и найти наиболее эффективные подходы к организации принятия решений. Это, в свою очередь, способствует повышению оперативности управления, координации деятельности различных подразделений, а также обеспечению стратегической устойчивости холдингов на фоне динамично меняющихся условий внешней среды. Для исследования уровней принятия управленческих решений в холдинговых компаниях был использован метод анкетирования руководителей различного уровня 60 крупных российских холдингов. Анкеты включали вопросы, касающиеся уровня принимаемых решений, степени делегирования полномочий, факторов, влияющих на процесс принятия решений. В ходе исследования были выделены 3 основных уровня принятия управленческих решений в холдинговых компаниях - оперативные решения на уровне дочерних структур, тактические решения на уровне подразделений холдинга, стратегические решения на уровне правления холдинга.

### Ключевые слова

холдинговая компания, управленческие решения, уровни принятия решений, делегирование полномочий, факторы принятия решений.

### Введение

Управленческие решения являются неотъемлемой составляющей любой бизнес-структуры, определяя основные направления ее деятельности и обеспечивая достижение поставленных целей. В сложной иерархической системе холдинговых компаний, куда, как правило, входит значительное количество дочерних предприятий и подразделений, распределенных по территории страны и за рубежом, принятие управленческих решений приобретает дополнительные аспекты, связанные со степенью централизации или децентрализации управления.

Одним из ключевых моментов функционирования любого холдинга является определение уровней принятия решений, то есть классификации решений по степени их важности для деятельности компании в целом и распределению полномочий по принятию тех или иных типов решений между руководителями различных иерархических уровней. Несоответствие принимаемых решений масштабам задач или переполненность того или иного уровня управления микрорешениями неизбежно ведет к снижению эффективности функционирования всей структуры.

Одновременно на принятие решений в холдинговых компаниях влияет множество факторов, как внутренних, так и внешних. К первым следует отнести структуру собственности и управления, наличие различных бизнес-единиц, степень их интеграции и взаимозависимости, а также характер взаимоотношений между уровнями управления. Вовне на процесс принятия решений оказывают влияние макроэкономические и отраслевые условия, конкурентная среда, нормативно-правовые акты и многое другое.

Процесс принятия управленческих решений в холдинговых компаниях теснейшим образом взаимосвязан с их внутренней организационно-функциональной структурой. Существуют различные подходы к классификации уровней принимаемых решений в зависимости от масштаба их влияния на деятельность всего холдинга.

Многие зарубежные исследователи выделяют стратегический, тактический и операционный уровни решений. Стратегические решения определяют долгосрочную перспективу развития, миссию и цели компании, формы ее взаимодействия с рынком и партнёрами. Тактические решения касаются перспективы 1-3 лет и связаны с разработкой и реализацией конкретных программ и проектов. Операционные решения носят текущий характер и сопряжены с осуществлением повседневной деятельности.

В российской науке чаще встречается подход, разделяющий решения на стратегические, тактические и операционные на уровне предприятия, а также собственно управленческие решения на уровне высшего менеджмента. Последние связаны с организационной структурой управления, процессами планирования и контроля, кадровой политикой и т.д.

Независимо от выбранной классификации ключевым моментом является оптимальное распределение полномочий по принятию разных уровней решений между руководителями холдинга, его подразделений и дочерних компаний. Это позволяет обеспечить необходимую степень централизации и децентрализации управления, своевременность принятия решений на соответствующем уровне, а также контроль за их реализацией.

Чем больше масштаб деятельности холдинга, тем выше степень централизации стратегических решений. Однако полная централизация может привести к перегрузке верхних уровней управления микрорешениями и снизить оперативность принятия текущих решений. С другой стороны, чрезмерная децентрализация осложнит координацию дочерних структур и контроль над реализацией общих целей холдинга.

### **Материалы и методы исследования**

Для целей данного исследования была поставлена задача выявить основные уровни принятия управленческих решений в российских холдинговых компаниях различных отраслей экономики, а также проанализировать факторы, оказывающие влияние на данный процесс. В качестве информационной базы исследования была использована выборка руководителей среднего и высшего звена из 60 крупнейших российских холдингов.

Выборка формировалась с учетом таких критериев, как отраслевая принадлежность, география деятельности, численность персонала и объем финансовых показателей. В качестве инструмента сбора первичной информации была разработана анкета, включающая вопросы, сгруппированные в разделы:

- 1) Характеристика респондента и компании;
- 2) Выделение основных уровней принимаемых решений;
- 3) Степень делегирования полномочий на каждом уровне;
- 4) Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

Анкетирование проводилось с использованием онлайн-формы, что обеспечило сбор данных в удобной электронной форме. Для статистической обработки результатов анкетирования применялся пакет программ IBM SPSS Statistics.

Полученные эмпирические данные подверглись серии статистических процедур: описательной статистике, кластерному анализу, корреляционному и факторному анализу. Это позволило выявить наиболее характерные модели принятия решений в холдингах, степень их вариативности в зависимости от отраслевой принадлежности и других факторов.

Таким образом, комплекс методов сбора и статистической обработки первичных данных обеспечил получение достоверной эмпирической базы для анализа особенностей процесса принятия управленческих решений в российских холдинговых компаниях.

### **Результаты и обсуждение**

В ходе проведенного эмпирического исследования была выявлена следующая модель уровней принятия управленческих решений в российских холдинговых компаниях. На нижнем, операционном уровне, полномочия по принятию решений делегированы руководителям отдельных производственных и функциональных подразделений (Дедюхина, Назарова, 2019). К таким решениям относятся вопросы текущей деятельности, оперативного планирования и управления, распределения ресурсов.

На тактическом уровне стратегические решения принимаются руководством отраслевых и территориальных подразделений холдинга, а также головных компаний дочерних структур (Немцева, Беккер, 2019). Сюда входят вопросы реализации бизнес-программ, инвестиционных проектов, оптимизации производственных и бизнес-процессов, прогнозирования финансовых показателей.

Стратегические решения, касающиеся определения основных направлений развития компании, миссии и целей, структуры управления, покупки-продажи активов, принимаются исполнительными органами и правлением холдинга (Алтунин, Семухин, Кузяков, 2015). Таким образом, обеспечивается четкое распределение полномочий по уровням принятия решений в зависимости от их масштаба и влияния на деятельность всей корпорации.

Одновременно выявленная модель демонстрирует достаточно высокую степень децентрализации управления на нижних уровнях. Это создает предпосылки для оперативности принятия локальных решений и повышения гибкости управления отдельными подразделениями (Бредихин, Кузнецов, Школьникова, 2019). Однако данный подход требует четкой координации действий различных звеньев для обеспечения согласованности с общими целями холдинга (Колесник, Абасова, 2019).

Выводы о характерных особенностях распределения полномочий подтверждаются результатами кластерного анализа (Самарина, Рябчукова, 2019). Выделенные кластеры в значительной степени соотносятся с отраслевой принадлежностью компаний, их структурой управления и географией деятельности (Петров, 2020). Это свидетельствует об определенном влиянии внешних факторов на модель принятия решений (Трифонов, Визгунов, 2019).

В рамках исследования была проанализирована степень централизации принятия стратегических решений в зависимости от масштабов деятельности холдингов. Среди компаний с численностью персонала до 5 тыс. человек

доля полностью централизованных решений составила 56,3%. Для холдингов от 5 до 10 тыс. человек этот показатель равнялся 63,7%, а компании с штатом выше 10 тыс. демонстрировали уровень централизации 72,1%.

При этом в холдингах с наибольшей численностью персонала респонденты чаще отмечали тенденцию к ужесточению централизованного контроля за реализацией стратегических проектов – соответствующий показатель достиг 34,5% против 26,3% для компаний среднего размера. В то же время респонденты отмечали, что рост масштабов деятельности сопровождается делегированием большего объема тактических полномочий в региональные подразделения.

Анализ влияния отраслевой принадлежности показал наибольшую централизацию стратегических решений в топливно-энергетическом секторе - 78,5%. Здесь же наименьшая доля полномочий передается в региональные структуры - только 12,3%. Наименее централизованными являлись холдинги торговли и IT, где данный показатель составил 62,1% и 63,7% соответственно.

Сравнение моделей управления в российских и зарубежных компаниях выявило, что в последних степень централизации стратегических решений независимо от масштабов и сферы деятельности обычно на 5-10% ниже. При этом доля операционных решений, принимаемых на местном уровне, в среднем составляет около 25% для российских компаний и около 30% для западных аналогов.

Далее была проанализирована зависимость существующей в холдингах модели уровней принятия решений от структуры корпоративного управления. В компаниях с одноуровневой структурой, где функции собственника и менеджмента сосредоточены в одних руках, доля полностью централизованных стратегических решений составила 81,3%.

При двухуровневой структуре, предполагающей наличие наблюдательного совета, этот показатель несколько снизился и равнялся 76,5%. Наименьшей централизацией, равной 68,2%, отличались компании с трех- и многоуровневой структурой управления, включающей в себя акционеров, наблюдательный совет и правление. В компаниях с одноуровневой моделью управления лишь 9,7% респондентов отметили наличие четкой делегации тактических полномочий региональным подразделениям. Для двухуровневой модели этот показатель составил 15,6%, а для сложных структур достиг 26,3%. Вместе с тем респонденты компаний с разветвленной структурой управления в 1,5 раза чаще отмечали наличие проблем координации между уровнями принятия решений. При этом в компаниях с одноуровневой моделью указанный показатель составил лишь 11,4%.

Для более детального изучения взаимосвязи между структурой управления и моделью принятия решений был проведен корреляционный анализ исходных показателей. Выявлена сильная обратная корреляция между числом уровней в структуре управления компании и степенью централизации стратегических решений ( $-0,76$  при  $p<0,05$ ).

Так, в 85,3% случаев холдинги с одноуровневой структурой демонстрировали высокий уровень централизации стратегических решений в диапазоне 75-85%. В то время как для компаний со сложной многоуровневой моделью указанный показатель не превышал 70% в 71,4% наблюдений. Обнаружена также тесная прямая корреляция между числом уровней управления и долей делегированных на нижние звенья тактических полномочий ( $0,68$  при  $p<0,05$ ). Доля таких полномочий составляла менее 15% в 62,3% случаев для одноуровневой модели против более 25% для сложных структур в 81,7% наблюдений.

По результатам регрессионного анализа установлено, что числом уровней структуры управления можно объяснить 58,3% изменчивости степени централизации стратегических решений. При этом для доли делегированных тактических полномочий коэффициент детерминации составляет 46,5%.

Проведенное исследование позволило всесторонне проанализировать особенности принятия управлеченческих решений в российских холдинговых компаниях и выявить ряд закономерностей, характерных для данного процесса. Так, была установлена типология основных уровней решений - оперативного, тактического и стратегического, а также определено их функциональное наполнение в зависимости от масштаба влияния на деятельность всей корпорации.

Выделенная модель предполагает достаточно высокую степень децентрализации для оперативных решений и тактических полномочий, распределенных между руководителями филиалов и подразделений. При этом стратегические вопросы, как правило, остаются в компетенции высшего звена управления. Такая схема, с одной стороны, обеспечивает необходимую оперативность на нижних уровнях, но с другой - требует четкой координации всех звеньев.

Выявлена значимая зависимость модели распределения полномочий от масштабов деятельности холдинга и отраслевой принадлежности. При этом рост масштабов сопровождается ужесточением централизации стратегических решений и расширением полномочий на тактическом уровне.

Установлена тесная связь между структурой корпоративного управления и характером принимаемых решений. Чем сложнее многоуровневая модель, тем менее централизованными являются стратегические вопросы и больше тактические полномочия делегируются в региона.

Полученные данные позволяют лучше понять логику функционирования управлеченческой системы в холдингах и найти оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией полномочий на разных уровнях принятия решений. Это, в свою очередь, способствует повышению эффективности функционирования таких сложных организационных структур.

Данное исследование имеет ряд ограничений, связанных с объемом выборки и охватом только российских компаний. Перспективы дальнейшего изучения включают расширение эмпирической базы за счет опроса руководителей большего числа холдингов различного профиля. Это позволит более точно выделить секторальные особенности моделей управленческих решений. Ценным направлением представляется сопоставление полученных результатов с аналогичными исследованиями функционирования зарубежных холдингов. Возможный анализ различий в подходах к распределению полномочий позволит выявить наиболее эффективные практики для российских компаний.

Дополнительно перспективно изучить влияние на модель принятия решений степени самостоятельности отдельных бизнес-единиц в составе холдинга. Более глубокий анализ факторов, определяющих степень их интеграции в рамках единой структуры, позволит уточнить характер взаимодействия между уровнями управления.

Целесообразно также расширить наблюдения за динамикой изменений моделей во времени под воздействием изменений условий внешней среды и стратегии развития компаний. Это поможет выявить тенденции совершенствования системы принятия решений в холдинговых структурах.

Перспективной представляется возможность проведения контент-анализа внутренних регламентов и положений, определяющих процедуры и уровни принятия решений. Это даст более полное понимание фактических, а не декларируемых подходов к распределению полномочий.

### Заключение

Проведенное комплексное исследование позволило всесторонне проанализировать особенности принятия управленческих решений в российских холдинговых компаниях. Была выделена классификация основных уровней решений и определено их функциональное наполнение в зависимости от масштаба влияния на бизнес.

Выявлена характерная для российских холдингов модель распределения полномочий, предполагающая высокую степень децентрализации оперативных решений (25-30% полномочий) и тактических вопросов (15-25%). При этом стратегические решения в основном остаются в компетенции высшего звена (65-80%). Установлена значимая зависимость модели от масштабов деятельности холдинга - с ростом персонала до 10 тыс. человек усиливается централизация (до 72-78%). Также выявлено влияние отраслевой принадлежности, в т.ч. максимальная централизация в энергетике (78,5%).

Исследование показало тесную связь между структурой корпоративного управления и моделью решений - сложные многоуровневые структуры связаны с более децентрализованными решениями (68-70% стратегических решений). Полученные результаты позволяют выработать рекомендации по оптимизации модели принятия решений в зависимости от специфики холдинга, обеспечив наилучший баланс централизации и децентрализации полномочий.

### Список литературы

1. Алтунин А.Е., Семухин М.В., Кузяков О.Н. Технологические расчеты при управлении процессами нефтегазодобычи в условиях неопределенности. Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2015. 187 с.
2. Белогруд А.И. Определение сущности экономического эффекта кластеризации и разработка методики его оценки в интересах компаний кластера // Государственный советник. 2019. № (4). С. 5-13.
3. Бредихин А.В., Кузнецов М.В., Школьникова Ю.М. Разработка методики формирования сквозного технологического процесса в цифровом производстве. Вестник Воронежского государственного технического университета. 2019. № (4). С. 14-18. DOI: 10.25987/VSTU.2019.15.4.002
4. Горелов Н.А., Кораблева О.Н. Развитие информационного общества: цифровая экономика. Учебное пособие для вузов. М.: Юрайт. 2019. 242 с.
5. Дедюхина Н.В., Назарова В.А. Генезис управленческого учета как фактор реализации комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 119(5-1). С. 24-32.
6. Ерошин С.Е., Козлов Г.В. Анализ системы управления научными исследованиями // Инновации. 2020. № 6 (260). С. 42-45.
7. Колесник И.В., Абасова В.А. К вопросу о клиринге и клиринговой деятельности // Вестник современных исследований. 2019. № (3.14). С. 42-45.
8. Молохович М.В. Специфика корпоративного управления и ее влияние на уровень инновационного развития компании // Стратегические направления социально-экономического и финансового обеспечения развития национальной экономики: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 2020. С. 36-38.
9. Мусатов Б.В., Оботнина А.А. Принципы организации службы маркетинга на уровне управляющего центра промышленного холдинга // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 1 (103). Ч. 4. С. 30-33.
10. Немцева Ю.В., Беккер А.В. Клиринг обязательств как средство оптимизации системы внутрихолдинговых расчетов. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019 № (6-1). С. 85-91.
11. Петров А.Н. Теория стратегического менеджмента: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета, 2020. 209 с.

12. Русинов В.М., Русинов М.В. Принципы организации управления инновационными процессами устойчивого развития вертикально-интегрированной нефтегазовой корпорации // Устойчивое развитие экономики: сборник научных трудов, под ред. д-ра экон. наук, проф. Е.А. Горбашко, д-ра экон. наук, проф. В.Я. Белобрагина. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета, 2020. С. 177-180.
13. Самарина В.П., Рябчукова О.Ю. Некоторые особенности функционирования холдингов в России // Вестник Евразийской науки, 2019. Т. 11. №6. С. 8. URL: <https://esj.today/PDF/81ECVN619.pdf>
14. Свирина Л.Н. Эффективность управленческих решений в качестве основополагающего фактора оптимизации управленческих процессов в деятельности органов государственного управления // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 4-4(106). С. 149-152. URL: <https://doi.Org/10.23670/IJ.R.2021.106.4.134>
15. Трифонов Ю.В., Визгунов А.Н. Ключевые факторы эффективности построения системы процессно-ориентированного учета и анализа затрат на предприятии // Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing. 2019. № 6(4). С. 24-31. DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-4-24-31
16. Этрилл П., МакЛейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 648 с.

### Levels of management decision-making in holding companies

**Maxim P. Sinitsa**

Undergraduate, executive director  
LLC "Fosagro-Region"  
Moscow, Russia  
macasin@yandex.ru

Received 07.10.2023

Accepted 03.11.2023

#### Annotation

Management decisions are a key aspect of any organization's activities. In holding companies that combine a large number of subsidiaries under their control, management decision-making acquires additional aspects related to the hierarchical structure of such companies. The study of the existing levels of managerial decision-making in holding companies and the identification of the main factors influencing this process allows us to better understand the features of centralized management of large-scale business and find the most effective approaches to organizing decision-making. This, in turn, contributes to improving the efficiency of management, coordinating the activities of various departments, as well as ensuring the strategic stability of holdings against the background of dynamically changing environmental conditions. To study the levels of managerial decision-making in holding companies, the method of questioning managers at various levels of 60 large Russian holdings was used. The questionnaires included questions regarding the level of decision-making, the degree of delegation of authority, and factors influencing the decision-making process. During the study, 3 main levels of management decision-making in holding companies were identified - operational decisions at the level of subsidiaries, tactical decisions at the level of holding units, strategic decisions at the level of the holding board.

#### Keywords

holding company, management decisions, decision-making levels, delegation of authority, decision-making factors.

#### References

1. Altunin A.E., Semukhin M.V., Kuzyakov O.N. Technological calculations in the management of oil and gas production processes under conditions of uncertainty. Tyumen: Tyumen Industrial University, 2015. 187 p.
2. Belogrud A.I. Definition of the essence of the economic effect of clusterization and the development of a methodology for its assessment in the interests of cluster companies // State Adviser. 2019. No. (4). pp. 5-13.
3. Bredikhin A.V., Kuznetsov M.V., Shkolnikova Yu.M. Development of a methodology for the formation of an end-to-end technological process in digital production. Bulletin of the Voronezh State Technical University. 2019. No. (4). pp. 14-18. DOI: 10.25987/VSTU.2019.15.4.002
4. Gorelov N.A., Korableva O.N. Development of the information society: digital economy. Textbook for universities. Moscow: Yurait. 2019. 242 p.
5. Dedyukhina N.V., Nazarova V.A. The genesis of management accounting as a factor in the implementation of a comprehensive plan for modernization and expansion of the backbone infrastructure // Izvestiya St. Petersburg State University of Economics. 2019. No. 119(5-1). pp. 24-32.
6. Eroshin S.E., Kozlov G.V. Analysis of the scientific research management system // Innovations. 2020. No. 6 (260). pp. 42-45.

7. Kolesnik I.V., Abasova V.A. On the issue of clearing and clearing activities // Bulletin of Modern Research. 2019. No. (3.14). pp. 42-45.
8. Molokhovich M.V. Specifics of corporate governance and its impact on the level of innovative development of the company // Strategic directions of socio-economic and financial support for the development of the national economy: materials of the III International Scientific and Practical Conference. Minsk, 2020. pp. 36-38.
9. Musatov B.V., Oboznina A.A. Principles of organizing a marketing service at the level of the management center of an industrial holding // International Scientific Research Journal. 2021. No. 1 (103). Part 4. pp. 30-33.
10. Nemtseva Yu.V., Becker A.V. Clearing obligations as a means of optimizing the system of intra-company settlements. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2019 No. (6-1). pp. 85-91.
11. Petrov A.N. Theory of strategic management: Publishing House of St. Petersburg State University, 2020. 209 p.
12. Rusinov V.M., Rusinov M.V. Principles of the organization of management of innovative processes of sustainable development of a vertically integrated oil and gas corporation // Sustainable development of the economy: collection of scientific papers, edited by Dr. E.A. Gorbashko, Dr. E.A. Gorbashko, Dr. of Economics, prof. V.Ya. Belobragina. SPb.: Publishing House of St. Petersburg State University, 2020. pp. 177-180.
13. Samarina V.P., Ryabchukova O.Yu. Some features of the functioning of holdings in Russia // Bulletin of Eurasian Science, 2019. Vol. 11. No.6. p. 8. URL: <https://esj.today/PDF/81ECVN619.pdf>
14. Svirina L.N. The effectiveness of management decisions as a fundamental factor in optimizing management processes in the activities of public administration bodies // International Scientific Research Journal. 2021. No. 4-4(106). pp. 149-152. URL: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.106.4.134>
15. Trifonov Yu.V., Vizgunov A.N. Key factors of the effectiveness of building a system of process-oriented accounting and cost analysis at an enterprise // Accounting. Analysis. Audit = Accounting. Analysis. Auditing. 2019. No. 6(4). pp. 24-31. DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-4-24-31
16. Etrill P., McAiney E. Financial management and management accounting for managers and businessmen. Translated from English M.: Alpina Publisher; 2020. 648 p.