

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ХОЛДИНГОВА СТРУКТУРА»

ã Дулиба Н.Г., 2012

Виконано порівняльний аналіз понять «холдингова компанія» та «холдингова структура», сформульовано трактування економічної категорії «холдингова структура». Наведено ієрархічну будову об'єднання такого типу, що дало змогу виділити перелік функціональних складових холдингової структури.

**Ключові слова:** холдингова компанія, холдингова структура, ієрархічна будова.

N.G. Dulyba

Lviv Polytechnic National University

## THEORETIC AND METHODOLOGY APPROACHES UNDERSTANDING THE ESSENCE OF CATEGORY "HOLDING STRUCTURE"

ã Dulyba N.G., 2012

The article shows the comparative analysis of the economic categories "holding company" and "holding structure", formulation the interpretation of economic category "holding structure". The research includes an hierarchical structure of this type of association, which helps to identify a list of component of holding structure.

**Key words:** holding company, holding structure, hierarchical structure.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки, постійний прогрес у науковій та технічній сферах, креативні підходи у менеджменті зумовлюють розширення інтеграційних процесів на мікро- та макrorівні. Особливо актуальним питання про об'єднання підприємств стає у час структурної перебудови економіки країни та в умовах різноманітних кризових ситуацій, хоча не менш важливим залишається й у період стабільного функціонування.

Способів та форм об'єднання достатньо, проте вибір найприйнятнішого залежить від фінансово-господарського стану організації та економічної ситуації в країні загалом. Сьогодні достатньо поширеною стала практика створення холдингів, про ефективність діяльності яких свідчить зарубіжний досвід. Повністю перейняти зарубіжну практику холдингування Україна не може, оскільки вітчизняна економіка характеризується певними особливостями, хоча скористатись нею як базисною може.

Актуальним залишається управління холдингами в період трансформаційних процесів в економіці, що, своєю чергою, ставить перед холдинговою компанією нове завдання – участь у процесі економічної реструктуризації підконтрольних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел свідчить про актуальність дослідження вибраної тематики. Однак відзначимо недостатній рівень наукового розкриття цього напрямку. Порядок створення, функціонування та діяльності холдингових компаній в державі регулюється Законом України «Про холдингові компанії в Україні», Законом України «Про банки і банківську діяльність», Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики «Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів», Цивільним та Господарськими кодексами.

Вагомий внесок у формування теоретико-прикладних засад формування та діяльності підприємницьких об'єднань зробили вітчизняні науковці, зокрема: І.В. Алексеев, І.С. Гостева, О.Є. Кузьмін, С.В. Науменко, С.П. Румянцев, А.К. Семенов, Г.В. Уманців, І.С. Шиткіна, Р.В. Шуляр, Г.В. Шестакович, а також безліч зарубіжних, таких як Дж. Кенон, В.М. Суторміна, Н.О. Саніахметова та інших [3; 7; 12; 14-18].

**Цілі статті.** У дослідженні поставлено такі цілі: на основі опрацьованого матеріалу узагальнити та сформулювати найбільш широке та точне визначення поняття «холдингова структура» та оцінити її ієрархічну будову.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На ґрунті переплетення монополії та конкуренції, а також, одночасно з удосконаленням типів підприємницької діяльності, розвиваються та формуються нові типи зв'язків між окремими підприємствами та створюються різні варіанти їх об'єднань. З розвитком економічної системи одні типи об'єднань поступово втрачають життєздатність та в умовах сьогодення стають неактуальними, а інші, навпаки, починають розвиватись і їх чисельність зростає.

У наш час найпопулярнішою формою об'єднання є холдинги, що, як вважають, з'явилися у ХІХ ст., а саме у 1888–1889 рр., коли законодавство США у штаті Нью-Джерсі дало дозвіл компаніям на купівлю та володіння частками капіталу однієї чи більше інших фірм [15].

Кожен науковець, що досліджував це питання, трактував поняття холдингу, холдингової компанії через призму власних міркувань. Найвні підходи щодо тлумачення цього визначення наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Підходи до трактування поняття «холдингова компанія»**

№	Автор	Сутність поняття
1	2	3
1	Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [2]	Холдингова компанія (від англ. holding – зберігання, утримання) – поєднання материнської та підконтрольних їй дочірніх організацій
2	В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко [17]	Холдингова компанія – форма акціонерного товариства, сформована для встановлення контролю за пакетом акцій та управління діяльністю компаній, що входять до її складу
3	Закон України «Про холдингові компанії в Україні» (ст.1) [8]	Холдингова компанія – акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств
4	Господарський кодекс України (ст.126) [4]	Холдингова компанія – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності)
5	Закон України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 2) [9]	Холдингова компанія – акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств
6	Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики Наказ «Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів» [5]	Холдингова компанія – господарюючий суб'єкт, який володіє контрольними пакетами акцій дочірнього підприємства (підприємств). Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування

1	2	3
7	С.В. Науменко [12]	Холдингова компанія – це комерційне підприємство, що контролює окреме чи декілька дочірніх підприємств
8	С.П. Румянцев [14]	Холдингова компанія – об'єднання, функціями якого є не тільки утримання контрольного пакета акцій дочірніх підприємств, а й здійснення управління їх діяльністю та контролю
9	Г.В. Уманців [18]	1. Холдингова компанія – головна чи материнська організація, яка здійснює контроль за окремими підприємствами шляхом утримання їхніх акцій. 2. Холдингова компанія – організація, завдання якої полягає в управлінні діяльністю вхожих до її складу фірм за рахунок володіння їх частками
10	Н. О. Санахметова [16]	Холдингова компанія – це фінансовий центр, біля якого об'єднуються та накопичуються окремі компанії, не втрачаючи при цьому своєї комерційно-господарської незалежності
11	Економічна енциклопедія «Словопедія» [6]	Холдингова компанія – добровільне об'єднання підприємств, організацій, суб'єктів підприємницької діяльності з метою досягнення спільних корпоративних інтересів на акціонерних засадах
12	Joshua Kennon [7]	Холдингова компанія являє собою організацію, що створюється не для здійснення традиційних господарських операцій чи ведення активного бізнесу. На відміну від цього її завдання полягає у володінні активами, такими як: акції інших корпорацій, товариств з обмеженою відповідальністю, фондів прямих інвестицій, хедж-фондів, акціями, викупленими на відкритих торгах, облігаціями, нерухомістю, авторськими правами, фірмовими найменуваннями, патентами, товарними знаками, авторськими правами або практично всім, що має цінність.
13	Investopedia [10]	Холдингова компанія – це материнська компанія, котра володіє достатньою для координації роботи кількістю акцій дочірніх компаній та має право брати участь у їх раді директорів. Для отримання податкових пільг при виплаті дивідендів холдингова компанія повинна володіти 80% акцій дочірнього підприємства.
14	В.М. Суторміна, В.М. Федосов, Н.С. Рязанов [15]	Холдингова компанія – це тип об'єднання підприємств, за якого одна компанія володіє частками капіталу інших або таке володіння є взаємним.

*Примітка: структуровано автором на основі джерел [2, 4–10, 12, 14–18].*

На основі аналізу трактувань вітчизняних та іноземних вчених можемо запропонувати таке визначення: холдингова компанія – це різновид підприємницького об'єднання, мета функціонування якого виражається у функціях володіння, координації та управління діяльністю однієї чи декількох організацій, які входять до його складу.

Холдингові компанії також називають материнськими компаніями (parent company). Материнській компанії може належати 100 % капіталу підконтрольних підприємств. Останні є дочірніми компаніями (subsidiaries companies, operating companies), котрі, своєю чергою, можуть підпорядковувати собі внучаті. Дочірні та внучаті компанії є юридично незалежними організаціями [14].

Після з'ясування поняття “холдингова компанія” доцільно перейти до розгляду іншої категорії – холдингової структури.

Загалом структура являє собою своєрідну внутрішню будову, характеризує взаємозв'язок елементів чогось цілого, є формою устрою.

На думку Г.В. Осовської, під структурою розуміють логічні взаємозв'язки ланок управління та видів робіт, що зумовлюють найефективніше досягнення цілей організації [13].

Науковець І.С. Гостева вважає, що структура – це варіант взаємодії та взаємозв'язку окремих частин, завданням яких є виконання конкретно для них визначених завдань, що ставляться відповідно до цілей та місії функціонуючої організації [3].

Свою думку має А.Б. Борисов, який стверджує, що загальну структуру суб'єкта господарювання формує сукупність виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів компанії, а також вона об'єднує функціональну та організаційну структури. Своєю чергою, організаційна структура – це розподіл суб'єкта господарювання (організації, компанії, фірми) на окремі відділи, ділянки, частини, лабораторії, цехи, підрозділи, метою якого є узгодженість в управлінні, налагодження взаємодії ланок, встановлення прозорості, відповідальності та впорядкованості. Функціональна структура – це різновид організаційної структури, у якому підрозділи формуються відповідно до типу виконуваних функцій, робіт чи завдань та підпорядковані функціональному керівнику [1].

Отже, варто зазначити, що структура підприємства визначає внутрішній стан організації, виражає характер та форму взаємозв'язків між виробничими та невиробничими підрозділами, ієрархічну підпорядкованість та взаємодію.

Здійснивши аналіз літературних джерел, можемо зробити висновок, що структура – це співвідношення сукупності елементів внутрішнього середовища організації (виробничих, невиробничих, фінансових), що взаємодіють між собою на основі внутрішньофірмових формальних та неформальних зобов'язань з метою досягнення її цілей та реалізації місії.

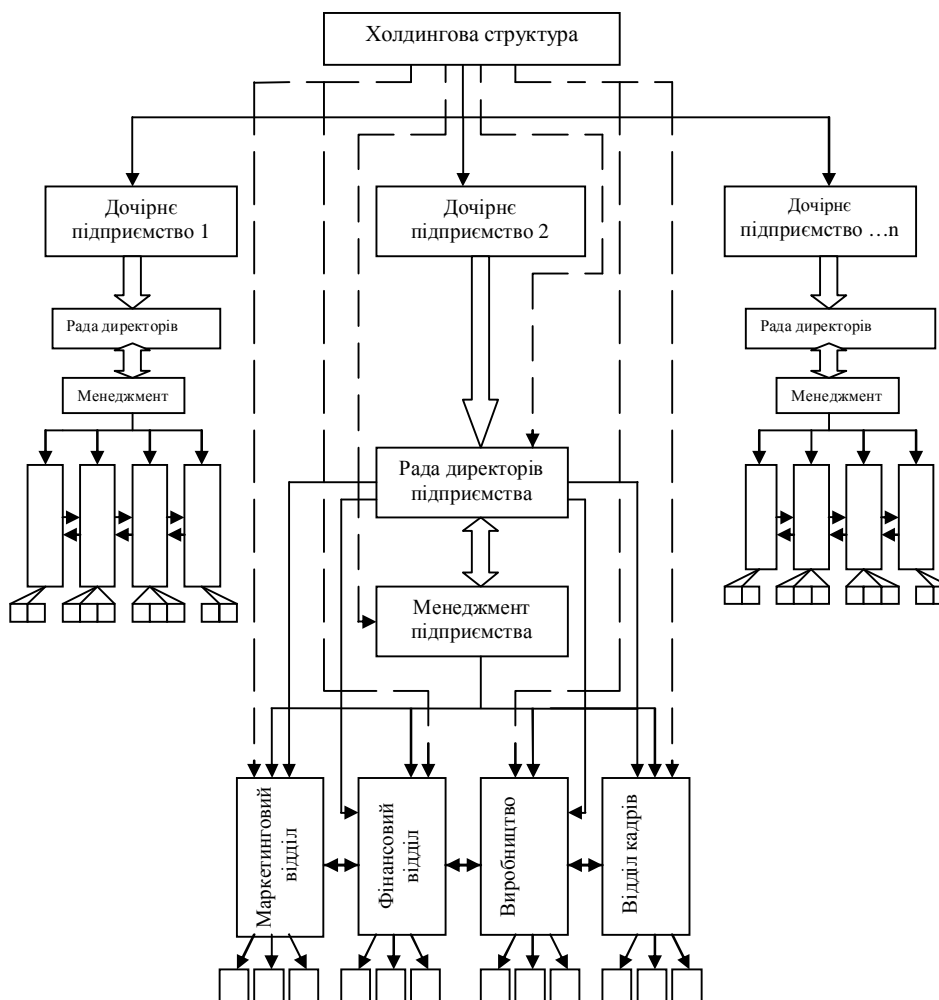


Рис. 1. Ієрархічна будова взаємозв'язків холдингової структури з дочірніми підприємствами

Термін «холдингова структура» достатньо рідко вживають в економічній літературі. Науковець М.Б. Найчук-Хрущ під холдинговою структурою розуміє об'єднання холдингової компанії та її дочірніх підприємств [11].

На нашу думку, холдингова структура – це відповідна форма акціонерного товариства, метою створення якої є володіння пакетом акцій дочірніх підприємств і встановлення моніторингу на всіх рівнях підконтрольних підприємств, формування відносин зі всіма їх структурними підрозділами, з частковим диференціюванням функцій контролю, зокрема здійсненням координації, контролю та нагляду в умовах економічної реструктуризації підприємства.

Щільність взаємозв'язків між холдинговою структурою та дочірніми підприємствами відображено на рис. 1. З рис. 1 бачимо, що холдингова структура співпрацює через комунікаційну систему з кожним підрозділом організації, тим самим знижуючи рівень ризику стосовно спотворення чи отримання недостовірної інформації.

Холдингова структура та холдингова компанія – поняття схожі, проте між ними можна виділити й риси відмінності. Перелік виявлених нами ознак відмінності наведемо в табл. 2.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика понять «холдингова компанія» та «холдингова структура»**

Ознака	Холдингова компанія	Холдингова структура
1	2	3
Охопленість виду середовища	Охоплює більшою мірою зовнішнє середовище організації	Охоплює спектр елементів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації
Сфера контролю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансова (поглиблено)</li> <li>• маркетингова</li> <li>• управлінська</li> <li>• виробнича (поверхневий моніторинг)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансова (поглиблено)</li> <li>• маркетингова</li> <li>• управлінська</li> <li>• виробнича (поглиблений контроль за процесом виробництва, в умовах економічної реструктуризації участь в пошуку альтернативних можливостей для підвищення ефективності виробництва)</li> </ul>
Характер впливу на підрозділи організації	Опосередкований (здійснюється за системою «зверху вниз», тобто холдингова структура співпрацює з контролюючими органами дочірніх підприємств)	Прямий (здійснюється через безпосередню співпрацю зі структурними підрозділами дочірнього підприємства чи представників холдингової структури, що на постійній основі входять до трудового колективу підрозділу)
Діапазон рівня контролю за сферами діяльності підприємства	Вужчий (контроль здійснюється лише на одному рівні – найвищому, керівному, що приводить до упущення важливих моментів, які виникають на нижчих рівнях, особливо на рівні виробництва)	Розширений (ширша можливість контролю, охоплення всіх рівнів підприємства від найвищого до найнижчого дає можливість не тільки вести злагоджену управлінську діяльність, а й брати участь у виявленні наявних фінансово-господарських проблем і, у разі потреби, вибирати оптимальний спосіб форми економічної реструктуризації)
Адаптивність до змін зовнішнього середовища	Висока (зумовлена мінімізацією проникнення представників холдингової структури у внутрішнє середовище дочірнього підприємства)	Низька (невисокий ступінь швидкої перебудови відповідно до змін зовнішнього середовища зумовлений наявністю тісних взаємозв'язків холдингової структури та підприємства: наявність представників у кожному структурному підрозділі та контроль всіх елементів організації)

1	2	3
Ієрархічна будова	Спрощена (контроль за підприємством здійснюється через керівництво)	Складна (контроль проводиться безпосередньо за кожним елементом організації)
Чисельність працівників	Вужчий штат	Ширший штат
Роль у кризовій ситуації на дочірньому підприємстві	«Незалежний спостерігач» Надання рекомендацій щодо покращення фінансово-господарського стану підприємства на основі бухгалтерських документів, тобто оцінка проводиться на основі сухих цифр, без виявлення проблемних ділянок і пошуку шляхів покращення показників ефективності діяльності підконтрольного підприємства	«Активний учасник» На виробничому рівні – пошук шляхів зниження: <ul style="list-style-type: none"> <li>• собівартості продукції чи послуг;</li> <li>• витрат виробництва;</li> <li>• альтернативних джерел залучення сировини і матеріалів;</li> <li>• витрат на технологічне та технічне переоснащення, введення інновацій;</li> </ul> на рівні маркетингу – пошук: <ul style="list-style-type: none"> <li>• нових ринків збуту;</li> <li>• оновлення рекламної політики;</li> <li>• вибір нової стратегії просування товару на ринок;</li> <li>• розроблення нових продуктів;</li> <li>• зміна цільової аудиторії;</li> </ul> на фінансово-економічному рівні – виявлення варіантів зниження: <ul style="list-style-type: none"> <li>• податкового навантаження;</li> <li>• витрат на оплату праці;</li> <li>• інвестиційно привабливих елементів;</li> </ul> на управлінському рівні : <ul style="list-style-type: none"> <li>• у разі необхідності вибір найприйнятнішого способу економічної реструктуризації;</li> <li>• організація процесу управління підприємством в ході реструктуризації.</li> </ul>

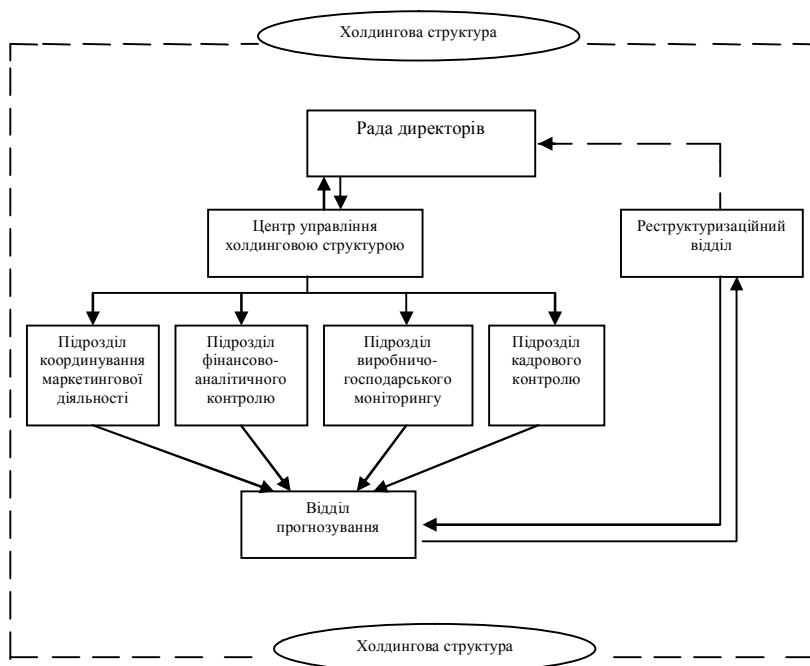


Рис. 2. Функціональний взаємозв'язок складових холдингової структури

Отже, оцінка наведеної порівняльної характеристики дає можливість зауважити, що холдингова структура, на відміну від холдингової компанії, значно тісніше зв'язана з підприємством, характеризується складнішою ієрархічною будовою, в основу якої покладено ширше коло обов'язків, що виражається у співпраці зі всіма організаційними ланками, починаючи з керівництва і завершуючи виробництвом.

Функціональні взаємозв'язки складових холдингової структури подано на рис. 2.

Кожен відділ і підрозділ має чітко окреслене коло обов'язків і сферу відповідальності. Така диференційованість необхідна у зв'язку з масштабністю холдингу, кількістю інформації, яка надходить на опрацювання, розгалуженістю дочірніх підприємств.

Розглянута ієрархічна будова та спектр функціональних взаємозв'язків складових холдингу свідчать про складність організаційно-функціональної структури об'єднання такого типу. Цілковита інтегрованість у виробничо-господарську діяльність формує передумови ефективнішого управління підконтрольним підприємством. Материнська компанія стає своєрідним стаціонарним аудитором підконтрольних підприємств, виявляючи всі недоліки і проблеми на стадії виникнення, що сприяє пришвидшенню процесу їх усунення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, розкрито сутність поняття «холдингова структура», проведено порівняльний аналіз холдингової компанії та холдингової структури і розглянуто ієрархічну будову взаємозв'язків холдингової структури з дочірніми підприємствами. Дослідження функціональних взаємозв'язків складових холдингу свідчить, що холдингова структура здатна не тільки здійснювати контроль усіх сфер діяльності підприємств, що входять до її складу, а й брати участь чи бути ініціатором процесу економічної реструктуризації.

1. Борисов И. В. *Большой экономический словарь*. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с. 2. Вільна енциклопедія «Вікіпедія». [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://uk.wikipedia.org>; 3. Гостева І.С. *Поняття та види інтегрованих підприємств* / І. С. Гостева. [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.nbuv.gov.ua>; 4. *Господарський кодекс України (ст.126) від 16 січня 2003 року № 436-IV*. ( В редакції Закону № 3528-IV від 15.03.2006; із змінами, внесеними згідно із Законом № 1617-VI від 24.07.2009); 5. *Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики Наказ «Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів» (Державний класифікатор України. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004, розд.3) 28.05.2004 № 97*. 6. *Економічна енциклопедія «Словопедія»*. [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://slovoopedia.org.ua>; 7. Joshua K.U. *Holding Company // Investing for begginers* // April 1, 2010. 8. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» (ст.1) від 15 березня 2006 року № 3528-IV зі змінами № 4498-17 від 13.03.2012. 9. Закон України «Про банки і банківську діяльність» (ст.2) від 7 грудня 2000 року № 2121-III (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 1617-VI від 24.07.2009). 10. *Investopedia*. [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.investopedia.com>. 11. Найчук-Хрущ М. Б., Кузьмін О.Є. *Проблеми управління холдинговими структурами* // Науковий вісник НЛТУ. – 2005. – Вип. 15.3. – С. 228–230. 12. Науменко С. В. *Особливості управління фінансами в холдингових компаніях* // Фінанси України. – 2008. – № 1. 13. Осовська Г.В. *Основи менеджменту: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів*. – К.: Кондор, 2003 —556 с. 14. Румянцев С. П. *Зарубіжний досвід діяльності холдингових компаній* // Цінні папери України. – 2004. – № 16. – С. 14–15. 15. Суторміна В. М., Федосов В. М., Рязанов Н. С. *Фінанси зарубіжних корпорацій: навч. посіб. / за ред. В. М. Федосова*. – К.: Либідь, 1993. – 247 с. 16. Санахметова Н.О. *Предпринимательское (хозяйственное) право Украины*. – Одесса, 2004. 17. Тоцький В. І., Лаврененко В.В. *Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб.* – К.: КНЕУ, 2005. –247 с. 18. Уманців Г.В. *Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці: монографія* – К.: ВІРА-Р, Альтерпрес, 2002. – С.14. 19. Шапошніков О.В. *Холдинг як ефективне об'єднання підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України* / О.В. Шапошніков // *Менеджер*. – 2007. – № 4 (42). – С. 237–240.