

1. Bednarski A. *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. – Toruń, 1998. 2. Białowas P. *Uwagi o restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce // Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*. – 2002. – № 2. – S. 64–69. 3. Bojańczyk M. *Programy prywatyzacji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej // Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*. – 2001. – № 3. – S. 66–73. 4. Obłój K. *Strategie, struktury i otoczenie: nietypowa adaptacja polskich firm // Organizacja i kierowanie*. – 2001. – № 3(105). – S. 19–30. 5. *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej*. – Toruń, 1998. 6. *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji ustrojowej w latach 1990–1998 / Opracowanie zbiorowe pod kierunkiem naukowym S. Sudoła i M. Matuszaka*. – Toruń, 2002. 7. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej. Tom I / Pod red. Naukową E. Mączyńskiej*. – Warszawa 2001.

УДК 334

М.Б. Найчук

Національний університет “Львівська політехніка”

ХОЛДИНГОВІ СТРУКТУРИ: ВИЗНАЧЕННЯ, СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ

© Найчук М.Б., 2003

Розкрито суть та подано визначення понять холдинг, холдингова компанія та холдинг-структура. Здійснено розширену класифікацію холдингових структур за різними ознаками. Показано відображення цього питання у законодавчих та нормативно-правових актах України.

In the article is determined and explained the concept and determination of the notions of holding, holding company and holding structure. A broaden classification of holding structures for different factors is realized in the article. Also the elucidation of given question in legislative and normatively – legal acts of Ukraine is shown in the article.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Протягом останнього десятиріччя у світовій економіці спостерігається активний розвиток процесів кооперації та інтеграції як на макро-, так і на мікрорівні. На сьогодні існує велика кількість підприємств, утворених шляхом об'єднання, злиття, поглинання, рекомбінації, поділу та інших видів трансформації підприємств. У зв'язку з цим істотно зріс інтерес до різних видів новостворених підприємств, зокрема до холдингових структур, холдингових компаній. В сучасній економічній літературі часто ототожнюється поняття "холдинг" та "холдингова компанія" як певний вид підприємств. Таке ототожнення є помилковим. Також не існує чіткої класифікації холдингових структур, яка б якнайширше розкривала це поняття.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Питання утворення та функціонування холдингових структур описують економісти – дослідники процесів корпоратизації, трансформації підприємств, утворення філіалів, дочірніх компаній, корпоративного управління тощо. Серед них такі іноземні та вітчизняні вчені, як Б. Гарретт, П. Дюссож, Дж. Уілфред, Ю. Іванов, А. Горбунов, М. Ільїн, В. Шеїн, І. Храброва, Т. Лукашенко, О. Устенко та багато інших.

Проте у своїх дослідженнях ці автори недостатньо докладно висвітлюють питання щодо засад формування та видів холдингових компаній. Зокрема визначення поняття "холдинг" та "холдингова компанія" часто збігаються, що вимагає пояснення та уточнення кожного з них. Так, за визначенням І. Храбрової, холдинг – це будь-яка компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній і виконує функції централізованого управління пов'язаних між собою за капіталом декількох компаній [1]. Англійські вчені – автори Словника сучасної економічної теорії – під холдингом розуміють компанію, що здійснює контроль над деякою кількістю інших компаній шляхом володіння достатньою кількістю їхніх звичайних акцій [2, с. 222]. Автор статті "Холдинги, їх суть та види" М. Овірко вказує на те, яка холдинг, холдинг-центр або холдингова компанія – це різновиди акціонерної компанії чи корпорації, яка використовує свій капітал для придбання контрольних пакетів акцій інших компаній з метою встановлення панування і контролю над ними [3].

Цілі статті. Цілями цієї роботи є: висвітлити думки різних авторів щодо питань холдингових структур, холдингу та холдингових компаній, вказати на суперечливі та проблемні моменти у них, дати власне тлумачення наведених понять, якнайширше розкрити питання холдингових структур через класифікацію їх за різними ознаками.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Доречно розрізнити на початкових стадіях дослідження поняття „холдинг” та „холдингова компанія”. Щодо першого, то поняття холдинг доречно асоціювати з певним видом комерційної діяльності, в результаті якої створюється холдингова компанія. Зокрема можна сказати, що холдинг – це такий вид фінансової діяльності, який полягає у придбанні та триманні контрольних пакетів акцій інших компаній (фірм, підприємств) з ціллю встановлення над ними контролю. Переважно достатньою кількістю є 51 % і більше, проте тоді, коли акції розподілені серед численної кількості акціонерів (інертних акціонерів), то контроль є можливим і за меншою, ніж 51 % кількістю акцій. Холдингова компанія – це господарюючий суб'єкт, створений для тримання контрольного пакета акцій і управління однією і більше компаніями. Холдингові компанії можуть володіти багатьма підприємствами в одній чи різних сферах бізнесу [4, с. 276]. Холдингові компанії називаються також *материнськими*. Підконтрольні їй організації називають дочірніми (можуть бути дочірніми підприємствами, філіями, представництвами), які, своєю чергою, можуть підкорятися собі внучат. Такий тип контролю, коли дочірні підприємства мають власні дочірні підприємства, називається пірамідальним.

Холдинг-компанія прагне контролювати фінансову, управлінську і маркетингову діяльності дочірніх компаній і виконує, як правило, спостережні функції. В такий спосіб,

дочірні компанії отримують деяку незалежність, що дає їм можливість підтримувати власну індивідуальність і здійснювати контроль за виробництвом та інвестиційною діяльністю. Тобто фірма, яка є власником хоча б частини капіталу іншої компанії, може називатися холдинговою. Тому, як правило, функції холдинг-компанії здійснює будь-яка компанія або банк, яким належить контрольний пакет акцій інших фірм. Об'єднання холдинг-компанії та підконтрольних їй дочірніх компаній називається холдинговою структурою (холдинг-структурою). Холдингові структури можна класифікувати за такими ознаками.

За способом утворення (видом трансформації).

Холдингові структури утворюються в результаті декількох різних трансформацій підприємств. Загалом до основних видів трансформацій відносять злиття підприємств, приєднання підприємств, рекомбінацію підприємств, об'єднання підприємств, перетворення підприємств, розділення підприємства, виділення частини підприємства, роз'єднання підприємств, ліквідацію підприємства [6, с. 16–19]. За цією ознакою виділяють такі види холдингових структур:

- Такі, що утворені шляхом злиття. Цей вид трансформації підприємств передбачає ситуацію, коли два або більше підприємств припиняють свою діяльність із передачею всіх прав та обов'язків новоствореному підприємству.

- Такі, що утворені шляхом приєднання. Приєднання передбачає процес, за якого одне або декілька підприємств припиняють свою діяльність з передачею всіх прав та обов'язків вже існуючому підприємству. Останнє в такому випадку очолює єдине керівництво і є головною компанією. При приєднанні підприємство купує інше за згоди власників останнього, аналогічно, контрольний пакет акцій – за згоди або за відсутності небажання її власників купованого підприємства.

- Такі, що утворені шляхом поглинання. За своєю суттю поглинання – це приєднання „ворожого” характеру. Ціль ворожих приєднань така сама, як і у „дружніх” – отримати перспективний бізнес, ліквідувати або контролювати конкурента, отримувати вищі прибутки. Особливістю поглинання є незгода або супротив власників підприємства, яке приєднується. Саме тому, підготовка до поглинання здійснюється в умовах суворої таємності.

- Такі, що утворені шляхом виділення частини компанії. Цей вид трансформацій передбачає, що підприємство передає частину своїх прав та обов'язків новоствореному підприємству.

За стратегічними цілями

Вертикальні. Така інтеграція – передбачає об'єднання підприємств, задіяних у єдиному технологічному ланцюгу, але в різних його ланках [5, с. 72]. Тобто – це злиття підприємств, які спеціалізуються на різних стадіях виробничого процесу в одній галузі. Таким чином, вертикальні інтеграції розширяють сферу діяльності компаній у цій галузі. Вертикальні інтеграції є надзвичайно популярними, оскільки в результаті цього, утворюється нова структура (у цьому випадку – холдинг-структура), яка пропонує кращу якість кінцевої продукції, вищий рівень обслуговування клієнтів, займає більші ринки збуту порівняно з попередніми даними підприємств, що увійшли до неї.

- Горизонтальні. Холдинг-структури утворюються в результаті об'єднання підприємств, що виробляють однотипну продукцію, тобто об'єднання споріднених виробництв. В більшості випадків такі види холдингових структур підлягають особливому контролю з боку антимонопольних органів з причин можливості захоплення частки ринку й обмеження конкуренції.

За стратегічною відповідністю

- Пов'язані. До таких структур відносяться такі, що утворені на основі підприємств, які мають стратегічну відповідність. Це підприємства, які мають досить подібні виробництва, що дає можливість вільного обміну досвідом та зниження витрат за рахунок об'єднання різних виробництв в певну єдину систему. До них умовно можна віднести вертикальні та горизонтальні холдингові структури (див. вище).

- Непов'язані. Такі холдингові структури утворюються ніби хаотично, їхні підприємства не пов'язані між собою виробничими чи фінансовими зв'язками. Створюються вони переважно з ціллю отримати певний фінансовий результат від такої кооперації, стратегічна відповідність відсувається на другий план. Переважно до таких перетворень вдаються компанії, які мають певні фінансові труднощі або вартість яких значно занижена, компанії, які мають значні можливості для подальшого зростання, але не володіють достатнім фінансовим ресурсом чи позбавлені можливостей бути проінвестованими.

За видами діяльності

- Чисті, материнські компанії яких створюються виключно для контролю та управління іншими підприємствами [3]. Вони виконують функції певного об'єднуючого, спостережного, координуючого та, що особливо важливо, контролюючого органу. При цьому у даному виді організацій материнська компанія об'єднує під єдиним керівництвом підприємства, що можуть належати до різних галузей економіки. Тому, стратегічні рішення, що прийматимуться в компанії, можуть носити різний характер та відрізнятися за інтересами. Скоординувати їх – одне із завдань материнської компанії.

- Змішані, материнські компанії яких займаються ще й підприємницькою діяльністю: промисловою, торговельною, транспортною, кредитно-фінансовою. Такі холдингові структури характеризуються значною диверсифікацією і послабленням функціональних зв'язків між компаніями, які до нього входять.

Холдингові структури надзвичайно різноманітні за своєю структурою і зв'язками, що в ній існують. Тому доречно ввести таку класифікуючу ознаку, як кількість рівнів у структурі холдингового утворення.

За кількістю структурних рівнів

- Прості. До цієї групи відносяться такі структури, які складаються тільки з материнської компанії та її дочірніх компаній.

- Складні (пірамідальні). До пірамідальних структур відносяться такі холдингові структури, дочірні компанії в яких володіють власними дочірніми компаніями – внучатими для материнської.

За автономністю підконтрольних підприємств. За цією ознакою можна виділити такі види холдингових структур, як:

- Автономні. Це холдинг-структури з повною автономією дочірніх підприємств і визначенням основних напрямків політики на раді директорів головної компанії. В таких структурах специфічні виробничі функції розподіляються між відділеннями та корпораціями холдингової компанії.

- Суворі (обмежуючі). Це такі холдинг-структури, в яких підконтрольні підприємства повністю підзвітні головній компанії і не володіють фінансовою автономією, напрямки їхньої діяльності визначаються материнською компанією. Такі підприємства не можуть набувати статусу юридичної особи (не можуть бути дочірнім підприємством, а лише філією, підрозділом).

З метою узагальнення наведемо описану розширену класифікацію видів холдингових структур у таблиці.

Види холдингових структур

| № з/п | Класифікуючі ознаки | Види холдингових структур |
|-------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | За стратегічними цілями | <ul style="list-style-type: none"> • вертикальні; • горизонтальні; • конгломератні |
| 2 | За видами діяльності | <ul style="list-style-type: none"> • чисті; • змішані |
| 3 | За стратегічною відповідністю | <ul style="list-style-type: none"> • прості; • пірамідальні (багаторівневі) |
| 4 | За кількістю структурних рівнів | <ul style="list-style-type: none"> • такі, що утворені шляхом приєднання; • такі, що утворені шляхом поглинання; • такі, що утворені шляхом виділення частини компанії |
| 5 | За автономністю підконтрольних підприємств | <ul style="list-style-type: none"> • корпоративні; • суворі |

Наведена розширена класифікація холдингових структур, а також можливість перетворення холдингових структур у монополістичні об'єднання вимагають особливої уваги, визначення, контролювання та регулювання на державному рівні у нормативно-правовому порядку. Щодо останнього, то на сьогоднішній день в українському законодавстві відсутні такі акти, які б повністю розкривали питання та регулювали створення та функціонування холдингових структур. Єдиним таким документом є Положення про холдингові компанії (№ 224 від 11.05.1994 р.). Це Положення регулює виключно випадки, коли холдинги створюються при реорганізації державних підприємств, тому є вузько орієнтованим документом, який не може передбачити усієї багатоманітності відносин, що виникають у процесі господарської діяльності. Така ситуація призводить до порушень та зловживань у діяльності холдингових структур.

Висновки. У цій роботі автором викладено власний підхід до визначення понять холдинг, холдингова компанія та холдинг-структура. Подано розширену класифікацію

видів холдингових структур за різними ознаками. Дослідження з цієї тематики в подальшому є перспективними, оскільки утворення холдинг-структур набуло в Україні протягом останнього десятиріччя особливого розвитку та поширення, а брак досліджень, теоретичних знань та недоліки законодавчого регулювання спричиняють до багатьох недоліків, порушень та зловживань у цій сфері. Автор ставить за мету проводити подальші розвідки та дослідження у цьому напрямку.

1. Храброва И.А. *Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика.* – М., 2000. 2. *Словарь современной экономической теории Макмиллана.* – М., 1999. 3. *Холдинги, их суть та види / М. Овірко.* // "Цінні папери України". – № 3 (222), 5 вересня 2002 р. 4. *Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В.И. Шейн, А.В. Жуплев, А.А. Володин.* – М., 2000. 5. *Малевинская А.А. Слияние и поглощение как способ объединения компаний / Вестн. Моск. ун-та. СЕР. 6 // Экономика.* – 2002. – № 1. – С. 15–16. 6. *Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделения компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса.* – М., 2001.

УДК 658.8

Ю.В. Огерчук

Національний університет "Львівська політехніка"

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ РОЗТАШУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТА ЗБУТОВИХ СЛУЖБ В ДИВІЗІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ УПРАВЛІННЯ КРУПНИХ КОМПАНІЙ

© Ю.В. Огерчук, 2003

Розглядаються проблеми організаційного розташування маркетингу та збуту в дивізійних структурах управління крупних компаній. На основі описаних в науковій літературі та існуючих зарубіжних компаній розглядаються та аналізуються пріоритетності маркетингу в цих компаніях. Визначаються типові варіанти організаційного розміщення маркетингу та збуту в дивізійних структурах з метою подальшого удосконалення організування маркетингової та зокрема збутової діяльності.

The article is devoted to the problems of marketing and selling organization in divisional management structures of large companies. The importance of marketing in such companies is investigated and analysed on the basis of the existing and decrypted in the scientific literature foreign companies. The typical variants of organizational structures of marketing and selling in divisional structures are determined for the further improvement of marketing organization including selling activities in the article.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Промислові підприємства, які мають звичайні лінійно-