

ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ ХОЛДИНГОВИХ СТРУКТУР У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Наведена характеристика найбільших державних і приватних гравців на вітчизняному ринку, які функціонують у вигляді холдингових структур. Розглянено структуру провідної та найприбутковішої компанії - АТ «СКМ», пріоритетними в структурі якої, як за обсягами виробництва, так і за обсягами прибутку, є підприємства важкої промисловості.

Ключові слова: холдингова структура, інтегроване підприємство, реструктуризація, група підприємств, національна економіка.

Постановка проблеми. Активний розвиток інтегрованого підприємництва є першопричиною тенденції масового формування холдингових структур. Холдингові структури, порівняно з акціонерними товариствами, характеризуються значно ширшим діапазоном можливостей, проте, водночас, зіштовхуються з низкою проблем, котрі нехарактерні для окремих господарюючих суб'єктів.

Розвиток конкуренції супроводжується процесом створення великої кількості підприємств, котрі прагнуть реалізувати спільні цілі у конкретній бізнес-ніші, що викликає потребу економічно-організаційної співпраці. Спільна діяльність для досягнення максимальної ефективності потребує централізованого координування. Отже, холдингова структура стає суб'єктом узгодження інтересів між усіма учасниками такого об'єднання, їхніми стратегічними орієнтирами, механізмом формування спільної бізнес-стратегії та каталізатором кризових явищ дочірніх підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема функціонування холдингових структур займалася низка українських і зарубіжних науковців, а саме: Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Г.В. Тельнова, Н.Г. Пігуль, Н.А. Дехтяр, А. патрік Гохан, та ін.

Виділення нерозв'язаних раніше частин загальної проблеми. Огляд літературних джерел свідчить про недостатній рівень розкриття вченими як теоретичних, так і практичних засад діяльності таких організаційних об'єднань як холдингові структури, відсутність інформації стосовно результатів діяльності українських холдингових структур.

Постановка завдання. Мета статті полягає у представленні прикладів ефективно функціонуючих вітчизняних холдингових структур і фінансових результатів їх діяльності, а також характеристиці результативності холдингових об'єднань.

Викладення основного матеріалу дослідження. У холдингових структурах концентрується значний обсяг акціонерного капіталу, налагоджується його рух і взаємодія, зливаються активи різних за напрямками діяльності підприємств. Практика холдингування свідчить про вміння розв'язувати проблеми щодо розвитку, оновлення чи розширення найскладніших сфер економіки. Формуються можливості для

фінансування найбільш капіталомістких та масштабних проектів.

На сьогодні ми бачимо низку прикладів успішних зарубіжних холдингових структур, таких як «Беркшир-Хатавей» (займається інвестуванням і страхуванням), «Теско» (мережа супермаркетів і виробництво товарів першої необхідності), «Нестле» (харчова промисловість), «Євраз Груп С.А.» (металургія), звітність яких є прозорою та доступною, що дає можливість проаналізувати результативність їх діяльності у матеріальному вираженні.

Проте варто звернути увагу на українські підприємства. Тут простежується інша тенденція. Інформації стосовно діяльності вітчизняних холдингових структур, як і про їх існування, вкрай мало. Практика вітчизняного господарювання, враховуючи особливості національного характеру ведення бізнесу та внутрішньо-економічних умов після розпаду Радянського Союзу, демонструє нам не надто втішну статистику формування холдингових структур, на відміну від розвинених країн світу. Антимонопольний комітет України наводить дані, що за 5 років (1998-2003 рр.) при наявності відповідного дозволу комітету було створено лише близько 900 об'єднань, які відповідали ознакам холдингів [1]. Результативність формування холдингових структур насамперед залежить від ефективної й активної системи державного регулювання господарської діяльності та відповідної до даного типу підприємництва гнучкої системи управління. Одним із пріоритетних завдань менеджменту в таких умовах є формування надшвидкісної системи інформаційної взаємодії між елементами холдингової системи, інвестиційного співробітництва у напрямку фінансової підтримки дочірніх підприємств і регулярний контроль за системою цілком (як в частині виробництва, так і фінансових результатів) [2].

Однією з провідних і показових холдингових структур України є група «Систем Капітал Менеджмент» (СКМ), заснована у 2000р. для управління активами у гірничодобувній, металургійній та енергетичній галузях. У наступні роки до групи почали входити підприємства також і інших галузей. Консолідований прибуток Групи 2012 року склав \$23,47 мільярдів. СКМ – соціально

відповідальний, ефективний бізнес, що активно розвивається.

Стратегічне управління бізнесом Групи СКМ здійснює компанія «Систем Кепітал Менеджмент» (АТ «СКМ»).

2005 рік став датою ухвалення керівництвом Компанії СКМ рішення про здійснення програми корпоративної реструктуризації. Згідно з даною програмою, всі активи СКМ відповідно до меж окремих галузей було об'єднано в окремі спеціалізовані холдингові компанії. Сформувався новітня структура бізнес-діяльності, яка, з одного боку, сприяє реалізації потенційних синергій у межах кожної галузі, а з іншого – робить бізнес групи СКМ зрозумілішим і прозорішим для всіх зацікавлених сторін – акціонерів, інвесторів, співробітників, партнерів і клієнтів Групи, представників місцевих органів влади і держави [3].

З 2011 року радою директорів прийнято рішення про необхідність диференціації функцій володіння та управління бізнесом у зв'язку з надмірною

складністю такого процесу, точніше його поєднання. У результаті реструктуризаційних змін, керівна компанія – акціонерне товариство «СКМ», зосередило свою увагу на стратегічному управлінні бізнесом, а функцію володіння корпоративними правами всіх активів (як національних, так і закордонних) було передано до SCM Holdings limited.

Незважаючи на поділ, акції і АТ «СКМ», і SCM Holdings limited із 2012 року безпосередньо належать тому ж власнику - Рінату Ахметову (раніше Рінат Ахметов володів компанією SCM Holdings limited опосередковано, через АТ «СКМ»).

Здійснені заходи сприяють формуванню структури, що відповідає міжнародним стандартам ведення бізнесу.

До складу СКМ входить понад 100 підприємств, розміщених в Україні, Росії, США, Італії, Великобританії, Швейцарії, Болгарії. Чисельність працівників – понад 300 тис. ос. Сфери діяльності СКМ наведемо у таблиці 1.

Таблиця 1

Сфери діяльності підприємств СКМ

Група «СКМ»	
Напрямок бізнесу	Керуючі холдингові компанії
Гірничо-металургійний бізнес	«Метінвест»
Енергетичний бізнес	«Д.ТЕК»
Фінансовий бізнес	КБ «ПУМБ» АТ «Банк РЕНЕСАНС КАПІТАЛ» УАСК «АСКА» УАСК «АСКА-життя»
Телекомунікаційний бізнес	«Укртелеком» «Vega telecom» «Life:»
Медіабізнес	«Медіа Група Україна»
Нерухомість	«ЕСТА холдинг»
Машинобудування	«Гірничі машини»
Видобуток глини	«United Mineral Group»
Транспортний бізнес	«PORTINVEST» «ЛЕМТРАНС»
Торгівля нафтопродуктами	«parallel.ua»
Роздрібна торгівля	«UR»
Сільське господарство	«harveast»
Футбол	ФК «Шахтар» Донбас Арена

Примітка: сформовано автором на основі [4]

Холдингова структура демонструє надзвичайну організованість і координованість у своїй поточній діяльності, про що свідчать ключові консолідовані показники діяльності СКМ за 2012 рік :

- Консолідовані активи Групи СКМ на кінець 2012 року – біля 31 млрд. дол.(на кінець 2011 року – біля 25 млрд дол.)

- Консолідований валовий дохід Групи СКМ за 2012 рік – 23,470 млрд. дол. (за 2011 рік – 19,426 млрд. дол.)

- Консолідований прибуток Групи СКМ до оподаткування за 2012 рік – 1,757 млрд. дол. (за 2011 рік – 3,230 млрд. дол.)

- Консолідовані витрати з податку на прибуток Групи СКМ у 2012 році – 0,506 млрд. дол. (у 2011 році – 0,874 млрд. дол.)

Пріоритетними в структурі, як за обсягами виробництва, так і за обсягами прибутку, є

підприємства важкої промисловості. Однак, здійснювана стратегія реструктуризації виробничо-господарської діяльності передбачає збільшення частки постіндустріальних напрямків – фінансового, телекомунікаційного, медіа-бізнесу та інших сфер, що входять до загальної структури бізнесу Групи СКМ.

Варто також звернути увагу і на досвід формування холдингових структур у сфері національного машинобудування. В українському машинобудуванні створені державні й недержавні холдингові об'єднання.

Наймасштабнішими державними холдинговими структурами в Україні є ДАХК «Артем» і ВАТ ХК «Луганськтепловоз».

Державна акціонерна холдингова структура «Артем» є акціонерним товариством відкритого типу, що заснована Міністерством машинобудування,

військово-промислового комплексу і конверсії. ДАХК «Артем» – державний машинобудівний холдинг, що здійснює виробництво систем управління ракетними комплексами, оптики й товарів народного споживання.

Луганський тепловозобудівний завод – це підприємство машинобудівної промисловості, що виробляє магістральні тепловози, дизельні поїзди та електропоїзди. Сьогодні ВАТ ХК «Луганськтепловоз» – потужний виробничо-господарський комплекс України, до складу якого входять головне підприємство – тепловозобудівний завод зі своєю виробничою структурою, 7 дочірніх підприємств і 7 відкритих акціонерних товариств.

Але не завжди створення державних холдингових структур розв'язує всі проблеми корпорацій, які входять до його складу. Черпак А. Є., Свинчук А. А. у своєму дослідженні на прикладі ВАТ «Артемаш», яке входить до холдингу «Артем», установили, що перевагами від належності до холдингу є: використання іміджу та бурштину холдингу; отримання від холдингу в лізинг основних фондів; отримання від холдингу замовлень на виготовлення продукції з неповним виробничим циклом (які становлять 50-60% портфеля замовлень підприємства). Однак саме холдинг обмежує рівень рентабельності виробництва продукції підприємства, встановлюючи норму прибутку, яка закладається до калькуляцій (замовлення холдингу – 5%, сторонні замовлення – 15%). Також холдинг здійснює закупівлю сировини й матеріалів для виготовлення продукції, та лише тієї, яка постачається за централізованими замовленнями (що обмежує можливі синергетичні ефекти від спільної закупівлі ресурсів). На жаль, підприємства холдингу не можуть у повній мірі розраховувати на кредитну підтримку банку холдингу [5].

Існують фактори, які ускладнюють діяльність державних холдингових структур, а саме:

- нижчий рівень прибутковості у зв'язку із особливістю діяльності підприємств у складі державного холдингу;

- обмежена можливість формування фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел і залучення додаткового власного капіталу із зовнішніх джерел.

З метою усунення несприятливої ситуації на підприємствах необхідно проводити реструктуризацію діяльності державних холдингових структур і трансформацію системи управління ними, що повинно дати можливість більш самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами, вчасно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. На даний час існує Указ ФДМУ від 27 січня 2012 року N 143, згідно з яким багато акцій машинобудівних підприємств виставлені на продаж, а саме: ПАТ «Дніпровський машинобудівний завод» - 25%, ПАТ «Білопільський машинобудівний завод» - 25%, ПАТ «Київський мотоциклетний завод» - 100%, ПАТ «Джанкойський машинобудівний завод» - 99,99% та ін. [6]. Тобто державним підприємствам надається більше прав у розпорядженні власними засобами, що повинно позитивно позначитися на ефективності їх діяльності.

Діяльність недержавних холдингових структур більше ефективна, у порівнянні з державними, оскільки:

- існує можливість збільшення капіталу шляхом випуску акцій (державні компанії отримують таку можливість тільки при закладенні необхідної суми в Державний бюджет);

- можна своєчасно реагувати на зміни маркетингової ситуації;

- практично завжди використовується найновіше обладнання та технологічне оснащення, на що часто не вистачає коштів у державних підприємств;

- з'являються значно ширші, у порівнянні з державними холдинговими структурами, інвестиційні можливості;

- існують можливості залучення позикового капіталу шляхом кредитування й перерозподілу ресурсів усередині холдингової структури (що занадто дорого для державних холдингових компаній через низьку прибутковість їх діяльності).

Приватні холдингові структури в Україні більш ефективно здійснюють свою діяльність. До наймасштабніших з них належать: «Азовмашінвест Холдинг», холдингова компанія ВАТ «АвтоКраз», НПК «Гірничі машини» та ін.

Одним із найбільших машинобудівних комплексів підприємств України, є «Азовмашінвест Холдинг», знаний на інтернаціональному ринку як виробник залізничних вантажних вагонів і платформ, автомобільних паливних заправок, металургійного, гірничорудного та кранового устаткування й інших видів продукції. До його структури входять - ПАТ «Азовмаш», ПАТ «Азовобщемаш», ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», ПАТ «Маріупольський термічний завод», ПАТ «Головний спеціалізований конструкторсько-технологічний інститут», ЧАТ «Торговий Дім Азовобщемаш», ТОВ «Головне спеціалізоване конструкторське бюро вагонобудування ім. В.М. Бубнова», ПАТ «Полтавхиммаш», ЧАТ «Азовелектросталь». Група в 2011 р. збільшила обсяг реалізації продукції в 1,7 разу в порівнянні з 2010 р. до 9,5 млрд. грн. [7].

Холдингова структура «Гірничі машини» - найбільший в Україні машинобудівна організація з виробництва гірничошахтного устаткування. Її діяльність зосереджена на інжинірингу, виробництві, комплексних поставках і сервісному обслуговуванні встаткування для гірничодобувної галузі. У Групу «Гірничі машини» входять ПАТ «Дружковський машинобудівний завод», АТ «Горловський машинобудівник», ПАТ «Донецький енергозавод», ПАТ «Донецьгормаш», ВАТ «Каменський машинобудівний завод» (Росія), ТОВ Інженерно-технічний центр «Гірничі машини», ТОВ «Гірничі машини - Система якості», ТОВ Сервісна компанія «Гірничі машини», ТОВ «Гірничі машини - Бізнес комфорт», АТ Торговельна компанія «Гірничі машини» (Україна), ТОВ «Гірничі машини Русеява».

За даними відкритого звіту про фінансові результати, в 2011 р. найбільший машинобудівна холдингова структура України НВК «Гірничі машини» показала значне зростання своїх показників.

Так, загалом у компанії збільшення обсягу випуску продукції порівняно з 2010 р. склало 94%, або 4737 одиниць гірничодобувного обладнання відповідно. Збільшення обсягів виробництва всіма підприємствами організації пов'язане, насамперед, із упровадженням низки операційних і організаційних покращень, розвитком інвестиційної програми з модернізації та реконструкції виробничих потужностей, а також із виділенням в окрему функцію сервісного обслуговування й торгових представництв. Ключові заводи Компанії продовжили позитивну динаміку випуску продукції, що розпочалася в 2010 році. Зокрема, в 2011 р. на Дружківському машинобудівному заводі (ДрМЗ) зростання обсягу виробництва склало 83%, на «Горлівському машинобудівнику» (ГМБ) - 44%, «Донецькірмаші» (ДГМ) - 45%, «Донецькому енергозаводі» (ДЕЗ) - 163% (за даними [5]).

Загалом можна виокремити такі переваги створення холдингових структур у галузі машинобудування:

- збільшення масштабів діяльності, концентрація капіталу, розширення ринків збуту, масові закупівлі;
- можливість розвитку інноваційної діяльності підприємства, відновлення основних засобів і використання більш досконалих технологій, що дозволяє виробляти конкурентоспроможну продукцію;

- можливість змішаних холдингів використовувати ресурси більш рентабельних корпорацій для покриття поточних витрат менш рентабельних;

- диверсифікованість діяльності та, як результат, зниження ризику банкрутства;

- інвестиційна привабливість корпорацій, які входять у холдингову структуру, за рахунок більш стійкого фінансового стану й більш високої рентабельності [8].

Створення холдингових компаній є ефективним напрямком перетворень у сучасних умовах господарювання. Воно дозволяє розширити ринки збуту продукції, знизити ризик, податкові платежі, збільшити виробничі потужності.

Висновки. Існування та зростання кількості холдингових структур свідчить про ефективність створення такого роду об'єднань. Однак на сьогодні існує недостатня кількість інформації про діяльність українських холдингових об'єднань, що не дає можливості виявити найбільш проблемні ділянки функціонування. Вітчизняним науковцям потрібно ретельніше дослідити досвід діяльності зарубіжних холдингових структур і сформулювати єдину модель організування холдингової структури, котра була б найбільш дієвою для національної економіки.

Список літератури

1. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании / Патрик А. Гохан. Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 741 с.;
2. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 174 с.;
3. Вікіпедія (Вільна енциклопедія). - Доступна с: <http://uk.wikipedia.org>;
4. Офіційний сайт групи «СКМ» // [Ел. Ресурс] Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/>
5. Офіційний сайт ПАО «Азовмаш» // [Ел. Ресурс] Режим доступу: [http://www.azovmash.com](http://www.azovmash.com;);
6. Наказ ФДМУ «Про затвердження Помісячного пооб'єктного плану-графіка виставлення на продаж у I-IV кварталах 2012 року пакетів акцій господарських товариств і холдингових компаній» від 27 січня 2012 року N 143 // [Ел. Ресурс] Режим доступу: [http://document.ua](http://document.ua;);
7. Пігуль Н.Г., Дехтяр Н.А. Особливості функціонування державних холдингових компаній в Україні // [Електронний Ресурс] Режим доступу: [http://dspace.uabs.edu.ua](http://dspace.uabs.edu.ua;);
8. Тельнова Г. В. Місце холдингових компаній у машинобудуванні України / Ефективна економіка. № 11, 2011 р.

Аннотація

Ділай Надежда

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Приведена характеристика крупнейших государственных и частных игроков на отечественном рынке, которые функционируют в виде холдинговых структур. Рассмотрена структура ведущей и самой прибыльной компании - АО «СКМ», приоритетными в структуре которой, как по объемам производства, так и по объемам прибыли, являются предприятия тяжелой промышленности.

Ключевые слова: холдинговая структура, интегрированное предприятие, реструктуризация, группа предприятий, национальная экономика.

Summary

Nadya Dilai

DOMESTIC EXPERIENCE OF HOLDING STRUCTURE FUNCTIONING IN THE ENTERPRISE ACTIVITY

The article shows description of major public and private players in the domestic market, that operates as holding structures. The structure of the leading and most profitable company - JSC "SCM" priority structure in which by the volume of production and by the volume of profit are heavy industries.

Keywords: holding structure integrated enterprise, restructuring, enterprise group, national economy.