

УДК 334.754

О. О. Шапуров,

к. е. н., кафедра фінансів, менеджменту та банківської справи, економіко-гуманітарний факультет, ДВНЗ "Запорізький національний університет" в м. Мелітополі

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГАМИ

У статті розглянуто сутність, види холдингів, основні моделі управління холдингами, основні риси управлінської моделі українських холдингів.

The main purpose of this article is to research essence, types of holdings, basic case holdings frames, basic lines of administrative model of the Ukrainian holdings.

ВСТУП

Розвиток економічних процесів, які відбуваються сьогодні в промисловості України, зумовив зростання конкуренції між товаровиробниками — як вітчизняними, так і світовими. Разом з цим, досягти конкурентних переваг, використовуючи лише традиційні ресурси і підходи, для багатьох вітчизняних підприємств неможливо. Дійсно, у більшості випадків окреме підприємство вже не в змозі самостійно розробляти, виробляти і продавати продукцію, через брак коштів, інноваційних технологій та кваліфікованих робітників. Тому більшість промислових підприємств залучаються до діяльності інтегрованих структур.

Однією з найбільш поширених і розвинених організаційних форм інтеграції підприємств є холдинг. У літературі наводиться цілий ряд визначень поняття "холдинг". У загальному вигляді можна стверджувати, що холдинг — об'єднання юридичних осіб, що складається з основної і дочірніх компаній, які ведуть спільну виробничу, торгову, фінансову і комерційну діяльність і зв'язаних між собою системою участі (як майнового, так і немайнового характеру), який дає основній компанії право визначати найважливіші управлінські і господарські питання діяльності дочірніх компаній [6].

Процеси створення і діяльності нових інтегрованих структур завжди знаходились і знаходяться під пильною увагою вітчизняних і світових науковців, але до цих пір різні економісти і економічні школи вкладають в поняття "інтеграції" і "інтегровані структури" різний сенс.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є дослідження основних відмінних рис моделей управління холдингами.

Для обґрунтування мети було вирішено ряд наступних завдань:

- уточнено поняття "холдинг";
- виділено основні моделі управління холдингом;
- сформовано основні риси української моделі управління холдингом;
- виявлено ряд проблем, які існують в системі управління українськими холдингами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В Україні основна мета створення холдингів — збереження в умовах економічної кризи великих підприємств. Крім того, утворення холдингових компаній може переслідувати такі цілі, як завоювання нових секторів ринку і/чи зниження витрат. Обидва цих фактори підвищують вартість компанії, її капіталізацію і для досягнення цього необхідна ефективна робота всієї системи, а не тільки керуючої компанії. Холдинги сприяють зміцненню технологічних коопераційних зв'язків, залученню нових інвестицій, підвищенню конкурентоздатності багатьох видів вітчизняної продукції [5].

У результаті створення холдингу утвориться єдиний фінансовий казан, з якого можна перерозподіляти капітал, керуючись різними розуміннями: чи підтримуючи підприємство, що бідує в даний момент, чи ж підсилюючи пріоритетні напрями, щоб за-

безпечити всьому холдингу надприбуток. Такі функції і цілі діяльності холдингу в ідеалі, а на практиці керівники і менеджери при створенні і керуванні холдингом зіштовхуються з рядом проблем.

Спробуємо визначити типи холдингів, що існують сьогодні в Україні. Тим більше, що від типу холдингу залежать особливості управління, обліку і планування (як стратегічного, так і тактичного).

1. Диверсифіковані холдинги (змішані) — об'єднання незв'язаного бізнесу. У такий холдинг входять структури, прямо не зв'язані ні торговими, ні виробничими відносинами, як, наприклад, українські банки, що інвестують кошти в якісь підприємства. Їхня головна задача — кудись вкласти кошти і потім їх з вигодою часно вилучити. Власне кажучи, це інвестиційні проекти.

2. Збутові холдинги (горизонтальні) — об'єднання однорідного бізнесу (енергетичні компанії, збутові, телекомунікаційні й ін.). Вони являють собою, по суті, філіальні структури, якими керує головне (материнське) підприємство. У них головне — єдина логістика: єдина система постачальників і багато збутових осередків.

3. Холдинги концерного типу (виробничі, чи вертикальні) — об'єднання підприємств в одному виробничому ланцюжку (видобуток сировини, переробка, випуск продуктів споживання, збут). Приклади: об'єднання, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції, нафтопереробкою.

При безлічі розходжень, холдингові структури об'єднані і цілим рядом загальних рис: усі вони мають грандіозні задачі керування стратегічним розвитком, фінансами, обліком, персоналом, які повинні вирішувати їхні керівники. Для ефективного керування холдингом повинна бути сформована адекватна управлінська структура, що відповідає вимогам гнучкості й оперативності, що підлягає фіксації у внутрішніх документах. При цьому визначені особливості мають принципи керування як основні, так і дочірнім товариством.

Незалежність компанії, що входять у холдинг, дає ряд переваг: при виникненні серйозних проблем в одного з учасників прями збитки несе головна фірма, а інші — страждають побічно. Крім того, у більшості випадків керівництво кожної незалежної компанії володіє певним пакетом акцій і тому зацікавлене в її процвітанні. Йому і делегуються повноваження за рішенням поточних проблем. Тому головна фірма більше уваги приділяє питанням стратегії, не занурюючи в поточну діяльність. Тільки холдинг може об'єднати в єдину систему підприємства, що займаються зовсім різними, майже не пов'язаними один з одним видами діяльності. Він дозволяє об'єднати, на перший погляд, неосяжне, що стає головним гарантом успіху в країні, де займатися чимось одним більш ніж ризиковано (у той час як холдингова структура забезпечує наявність багатьох центрів прибутку; дозволяє оцінювати внесок окремих структурних підрозділів і видів діяльності в загальний фінансовий результат; сприяє професійному росту менеджерів; здатна оптимально пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; дозволяє вищому керівництву компанії переключитися від рішення поточних проблем на розробку стратегії; забезпечує швидке впровадження нових ідей

— як технологічних, так і маркетингових; відбирає і виховує підприємців серед широкого кола співробітників; дозволяє найбільше оптимально керувати витратами підприємства; при необхідності відносно просто (безболісно для підприємства в цілому) може бути зроблене закриття (ліквідація) одного з підрозділів і/чи видів діяльності [4, с. 45].

Вищим органом управління холдингу є загальні збори акціонерів материнської компанії. Сформовані ними адміністративні органи управляють як діяльністю материнської компанії, так і дочірніми фірмами. На вищому рівні управління холдингу визначаються ключові питання діяльності всієї компанії: кадрова політика, інвестиційна та виробничо-технологічна стратегія, вирішується доля перспективних проектів тощо. У світовій практиці на вищому рівні керівництва обговорюють найважливіші поточні оперативні рішення. Дочірні фірми наділяють достатнім рівнем самостійності для виконання поставлених перед ними завдань.

Отже, діяльність вищих органів керівництва холдингу охоплює не тільки операції материнської компанії, але і всього холдингу в цілому. На рівні спостережної ради материнського підприємства визначається стратегія розвитку всього корпоративного об'єднання.

Оперативне управління компанією здійснюють виконавчі структури, які очолює генеральний директор. Керівництво виконавчого органу материнської компанії — це головний центр прийняття оперативних рішень [1].

У світовій практиці існують наступні моделі управління холдингом:

- американська (аутсайдерська);
- європейська (інсайдерська);
- східноазіатська.

Американська демократична модель управління зі сприйняттям особистості, як самоцілі розвитку суспільства та спрямування його талантів на розробку інновацій. Основна мета американського бізнесу — це прибуток та можливість його отримати кожним членом суспільства, що призводить до появи особливої бізнес-культури. Так, в американській компанії "Microsoft" бізнес-культура побудована навколо розробників. Величезна кількість грошей і часу щороку витрачається на рекрутинг молодих розробників програмного забезпечення, випускників університетів, і втримання їх у компанії. Для цього "Microsoft" надає приватний або майже приватний офіс кожному розробникові або парі розробників.

Європейська модель поширилася та розділилася за такими напрямками: британська, французька, німецька, італійська та шведська.

Для британської моделі характерна прагматичність, лідери британських компаній сповідують товариські відносини, дисципліновані, але мають характерний індивідуалізм.

Прикладом компанії з англійською моделлю управління — British Petroleum.

Управління компаніями у Франції здійснюється могутнім лідером, який зосередив усю владу. Франції притаманна сильна та ієрархічна командна та управлінська структура, яка веде до створення авторитарних організацій.

Відмінна риса шведської моделі — прагнення досягти консенсусу на основі рівноправності та демократичних принципів управління.

Східноазіатська модель — це ідеологія конфуціанського капіталізму, в основі якої закладений трактат Конфуція "Лунь Юй". "Справжня цінність Лунь Юя, — писав Сібусава, — може бути збагнена через використання його у бізнесі. Без сильного бажання домогтися одержати прибуток неможливе підвищення народного добробуту. Не розвинувши підприємництва, ми ніколи не досягнемо національного процвітання. З іншого боку, національне процвітання не протриває довго, якщо не буде базуватися на моральних принципах добра й справедливості". Так було введено поняття щирої вигоди, яке сполучає особисту та суспільну вигоду з пріоритетом останньої.

В українських холдингах домінують "інсайдерській" моделі

спостережної ради, в яких традиційно велике значення мають представники адміністрації. Разом з тим, процеси рейдерства призводять до побудов жорсткої адміністративної вертикалі холдингу ("аутсайдерської" моделі) [3].

Основними рисами управлінської моделі українських холдингів:

- значна централізація капіталу;
 - можливість здійснення погоджену фінансову інвестиційну та кредитну політику;
 - гнучкість та мобільність у виборі організаційно-правових форм учасників холдингу;
 - можливість диверсифікації ризику;
 - конфіденційність контролю для власників бізнесу, що перебувають на верхівці холдингової піраміди;
 - ефективність фінансового та податкового планування;
 - бюрократизація управління, складність ієрархічної структури;
 - збереження нерентабельних виробництв, які призводять до зниження ефективності холдингу.
- Існують ряд проблем в системі управління українських холдингів, які потребують вирішення, а саме:
- розробка адекватних систем мотивації, що будуть стимулювати персонал та топ-менеджмент до розвитку та ефективної діяльності холдингу;
 - розробка основних механізмів розмежування функцій між органами управління та контролю за їх виконанням;
 - підвищення рівня компетентності керівників вищого та середнього рівня з питань формування систем менеджменту холдингу, що в поєднанні з їх практичними навичками дозволить значно підвищити ефективність діяльності вітчизняних інтегрованих корпоративних структур [2].

ВИСНОВКИ

У результаті злиття і поглинань підприємств холдингу об'єднують взаємодоповнюючі активи, отримуючи більш високий потенціал для подальшого розвитку власної діяльності. Об'єднана структура за рахунок зниження можливих ризиків і збільшення прибутковості посилює інвестиційні позиції компаній. Можливість використання накопиченого раніше в кожного з підрозділів управлінського і технологічного досвіду, знань різних сегментів ринку сприяють зміцненню холдингу і підвищують його вартість.

Тому розвиток холдингових структур — необхідний економічний процес, який зміцнює виробничі взаємозв'язки та створює стабільні та визначені пріоритети більшості підприємств.

Література:

1. Довгань Л.Є., Сімченко Н.О. Особливості формування системи менеджменту в інтегрованих корпоративних структурах [Електронний ресурс]. — Доступний з: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_12/2/dovgan.pdf
2. Кулиняк К.А. Характеристика організаційно-правових форм об'єднань підприємств // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. — Львів: РВВ НЛТУ України, 2010. — Вип. 20.12. — С. 199—205.
3. Ковалевські К.А. Світові моделі управління холдинговими компаніями [Електронний ресурс]. — Доступний з http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vmntu/2011_2/
4. Живаєва О.В. Трансформація інформаційно-управляючої системи підприємства в корпоративну форму: монографія. — М., 2002. — 169 с.
5. Васильєв С.Г., Рибаків І.В. Проблеми інформаційного забезпечення холдингової організації менеджменту [Електронний ресурс]. — Доступний з: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Suek/2010_2/
6. Чорна О.Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація [Електронний ресурс]. — Доступний з: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/ *Стаття надійшла до редакції 03.10.2011 р.*