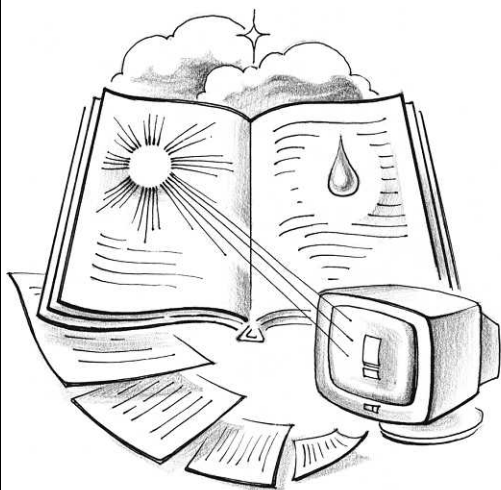




5. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ГАЛУЗІ

УДК:334

*Проф. О.Є. Кузьмін, д-р екон. наук;
асист. М.Б. Найчук-Хрущ – НУ "Львівська політехніка"*

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОВИМИ СТРУКТУРАМИ

Розкрито основні проблеми управління холдинговими структурами, зокрема, велику увагу приділено питанням централізації управління. Запропоновано основні шляхи вирішення даних проблем.

*Prof. O.Ye. Kuzmin; assist. M.B. Naychuk-Khrushch –
NU "Lvivska polytechnica"*

The problems of holding structures management

The authors elucidate the main problems of holding structures management. The grante attention is paid to the problems management's centralization. Also the authors propose the main ways of problems-solving.

Постановка проблеми. Протягом останнього десятиріччя на фоні активізації інтеграційних процесів в Україні та створення нових видів об'єднань підприємств все більшого значення набувають питання ефективного управління. Одними з найменш досліджених та, як не дивно, найчастіше утворюваних видів є холдингові структури.

Під холдинговою структурою розуміють об'єднання холдингової компанії та її дочірніх підприємств. На основі аналізу літературних джерел пропонуємо визначати материнську компанію як господарюючий суб'єкт, що здійснює придбання та тримання контрольних пакетів акцій однієї і більше компаній з метою управління ними. Складність управління в межах холдингової структури пояснюється її розмірами, кількістю видів, можливою географічною розгалуженістю, обсягами діяльності, також юридичною невизначеністю даного виду об'єднань підприємств. Актуальними також є питання централізації управління в межах холдингової структури. Ці та інші аспекти функціонування, створення та управління холдинговими структурами вивчали вітчизняні та іноземні вчені, економісти, юристи тощо. Проте швидкість зміни економічної ситуації та динамічність розвитку інтеграційних процесів

вимагають нових досліджень у даній сфері та пошуку шляхів розв'язку існуючих проблем.

Виклад основного матеріалу. Причинами багатьох проблем є юридична невизначеність холдингових структур. Адже, з правничої точки зору холдингова структура не володіє статусом юридичної особи, не являє собою самостійної організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Проте, як зазначає сучасний російський науковець І.Р. Шиткіна, це не може заперечити факту наявності таких об'єднань в реальному житті та істотного впливу, який вони здійснюють, на економіку країн [1, с.18-21]. Існуюча ж залежність дочірніх підприємств від холдингової компанії носить економічний характер, що дає змогу материнській компанії здійснювати контроль за діяльністю дочірніх та визначає ступінь економічної свободи підлеглих підприємств. Так, опираючись на думки вітчизняних та іноземних авторів [1-4], можемо вважати холдингову структуру частково правосуб'єктним підприємницьким об'єднанням або об'єднанням з частковою правоздатністю, таким, що може та здатне бути учасником суспільних економічних відносин, що регулюються нормами державного права. Це означає, що підприємства, які перебувають під контролем головної компанії, не втрачають своєї юридичної самостійності, а холдингова структура як сукупність організацій не набуває статусу юридичної особи. Саме цей аспект існування холдингових структур створює певні бар'єри та проблеми ефективного управління. Так, фактично володіючи дочірніми підприємствами, материнська компанія не може впливати на виробничо-господарську діяльність останніх шляхом прямих розпоряджень, оскільки не може "перейти" межі юридично незалежного підприємства.

Реально управління підлеглими підприємствами здійснюється шляхом введення у керівництво останніх менеджменту холдингової компанії, укладання внутрішньохолдингових угод, договорів та інших документів, що регулюють взаємовідносини суб'єктів холдингової структури.

Як правило, материнська компанія існує лише як певний центр управління холдинговою структурою через фінансові механізми, що також ускладнює процес управління через неможливість прямого регулювання виробничо-господарської діяльності. Важливим постає питання, наскільки активним може бути вплив холдингової компанії на дочірні. Оскільки, за своєю суттю холдинговий принцип сприяє об'єднанню підприємств під керівництвом спільного власника в органічну систему та її функціонування як єдиного організму, то це передбачає певну централізацію управління. Також, за умов великої кількості дочірніх підприємств, різних видів діяльності, розгалуженості, часто й примусового характеру приєднання до структури тощо, важливим є вплив та координація загальної діяльності єдиним спільним центром.

З іншого боку, наявність самостійних юридичних осіб, швидкі зміни в економіці країн, наявність постійної конкуренції обумовлюють необхідність збереження високого ступеня самостійності підлеглих підприємств, отже, і високого ступеня децентралізації управління, що у свою чергу, послаблює вплив материнської компанії і, тим самим, порушує сам принцип побудови холдингових структур. Отже, у такому виді інтеграції підприємств потенційно є за-

кладено конфлікт інтересів, який підсилюється ще й можливістю не співпадіння інтересів материнської та дочірніх компаній чи виникнення конкуренції між підлеглими компаніями. Важлива роль у подоланні цих проблем, на нашу думку, покладається на материнську компанію, визначальними завданнями якої є:

- координація та узгодження інтересів підзвітних підприємств, усунення внутрішньої конкуренції, сприяння розвитку дочірніх компаній, як запоруки стійкості усієї системи;
- формування певної системи економічних відносин між елементами структури щодо питань управління власністю та здійснення господарської діяльності;
- пошук компромісного рішення, що максимізує не задоволення інтересів кожної з підсистем, а значення певної комбінованої функції, яка відображає цілі структури загалом.

Узгодженість інтересів материнської та дочірніх компаній, поєднання централізованого контролю та економічної незалежності останніх, на нашу думку гарантуватиме ефективність функціонування холдингової структури загалом. Необхідним є розроблення певних організаційно-економічних механізмів управління, які забезпечать материнській компанії фінансовий контроль за діяльністю дочірніх підприємств, можливість забезпечення їх розвитку при збереженні господарської самостійності.

На основі аналізу літературних джерел та за результатами анкетного опитування, проведеного на підприємствах м. Львова, вважаємо, що до компетенції материнської компанії обов'язково повинні належати питання здійснення стратегічного управління, в тому числі постановка стратегічних цілей об'єднання, контролювання фінансових результатів діяльності, визначення єдиної інвестиційної та маркетингової політики тощо. Це забезпечить контроль єдиного центру, сприятиме діяльності суб'єктів об'єднання в єдиному чітко визначеному напрямку, зробить холдингову структуру більш стійкою при збереженні необхідної у сучасних економічних умовах мобільності та гнучкості.

Висновки. Таким чином, розкрито основні проблеми та бар'єри в управлінні холдинговими структурами. Одними з найважливіших є: наявність конфлікту між інтересами материнської та дочірніх компаній, між принципом холдингування, який передбачає тримання контрольних пакетів акцій підлеглих підприємств, а, отже, можливості повного контролю, і фактом об'єднання незалежних юридичних осіб. Для подолання даної неузгодженості автори пропонують знаходження оптимального рівня централізації управління у різних сферах діяльності підлеглих підприємств, що забезпечить контроль і стабільність у групі підприємств та необхідну гнучкість холдингової структури загалом.

Література

1. Шиткина И.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты. – М.: Городец-издат, 2003.
2. Лаптев В.В. Акционерное право. – М: Альпина Пабlishер, 1999.
3. Тотьев К.Ю. Конкурентное право. – М., 2000.
4. Уманців Г.В. Холдингові компанії та фінансово-промислові групи у сучасній економіці. – К.: ВІРА-Р, 2002.