

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-7>
УДК 334:758.4

Лазарева М. Г.

доктор економічних наук, професор,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія Управління персоналом», м. Київ;
директор
Навчально-наукового інституту менеджменту економіки та фінансів, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7573-1268>

Lazareva Maryna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
PJSC Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”, Kyiv;
Director
Educational Institute of Management, Economy and Finance, Kyiv

ХОЛДИНГ В КЛАСИФІКАЦІЯХ ФІРМ

HOLDING IN THE CLASSIFICATIONS OF FIRMS

В умовах турбулентного середовища і провідну роль корпорацій, які організовані, головним чином, у вигляді холдингів, стає актуальним питання вивчення основ побудови холдингів з позицій економічної науки. У статті автор продовжує раніше розпочаті дослідження поняття холдингу в аспекті різних класифікацій фірм. Автором визначені ключові риси холдингу, як організації, дано визначення холдингу з економічної точки зору, представлена головне його призначення в господарській практиці. Розглянуто різні класифікації фірм і виділені ключові моменти дефініції «холдинг» в кожній з них, як об'єднання фірм. Показано, що в сучасних умовах традиційний підхід до управління групами компаній поступається місцем новим формам, заснованим на колективній взаємодії і співпраці, зберігаючи ієрархічність. Запропоновано класифікацію холдингу, як фірми, за ступенем централізації прийняття рішень. Можна умовно розділити організації на кілька типів: з повною концентрацією влади (коли одна або група осіб приймають практично всі рішення, прийємо, в пропорції 80:20); з частковим делегуванням (коли особа / особи приймає рішення і делегує частину своїх функцій іншим особам, прийємо в пропорції 62:38); з повним делегуванням (коли особа / особи приймає рішення і делегує частину своїх функцій іншим особам, прийємо в пропорції 38:62); із застосуванням колективних рішень (коли особа / особи, яка приймає рішення делегує частину своїх функцій іншим особам, прийємо в пропорції 38:62 і застосовуються по ключовим рішенням колективні рішення).

Ключові слова: холдинг, корпорація, керуюча компанія, ієрархія, самоорганізуюча команда.

In a rapidly changing environment and the leading role of corporations, which are organized mainly in the form of holdings, the issue of studying the foundations of building holdings from the standpoint of economic science becomes relevant. In the article, the author continues his earlier studies of the concept of a holding in the aspect of various classifications of firms. The author defines the key features of the holding as an organization, gives a definition of the holding from an economic point of view, presents its main purpose in business practice. Various classifications of firms are considered and the key points of the definition of "holding" in each of them as an integration of firms are highlighted. It is shown that in modern conditions the traditional approach to managing groups of companies is giving way to new forms based on collective interaction and cooperation, while maintaining hierarchy. These include companies with self-organizing teams. In such organizations, the distribution of functions between the central office and the teams is very well verified. In fact, we are witnessing a new formation of organizations, relations in which are based on collective interaction based on trust, i.e. with the use of collective intelligence. The classification of a holding as a firm according to the degree of centralization of decision-making is proposed. Organizations can be conditionally divided into several types: with a full concentration of power (when one person or a group of people makes almost all decisions, let's say, in a ratio of 80:20); with partial delegation (when a decision making person / persons delegates part of their functions to other persons, we will take it in a proportion of 62:38); with full delegation (when a decision making person / persons delegates part of their functions to other persons, we will take it in the proportion 38:62); with the use of collective decisions (when a decision making person / persons delegates part of their functions to other persons, we will take in the proportion 38:62 and collective decisions are applied on key decisions). The forms of in-house management have been studied and it has been proved that practically any of them can exist in holdings. It cannot be argued that one form is preferable to another. Rather, there are management models that combine different forms of intra-firm interaction.

Keywords: holding, corporation, management company, hierarchy, self-organizing team.

Постановка проблеми. У практичному житті доводиться визнати чільну роль міжнародних корпорацій, які в значній мірі впливають на уряди різних країн [див. наприклад, 2] У цих умовах необхідно, щоб національні групи компаній були стійкими і адаптивними, тому що «компанії, які навчилися поєднувати швидкість реакції і стабільність, здатні досягати видатних результатів» [8, с. 9].

Предметом наукового і практичного інтересу виступає холдингова структура, – яка природа цієї організації? Для того щоб розібратися в цьому необхідно знайти відповіді на цілий ряд питань: чому власники об'єднують компанії в групи з певним набором бізнесів, які межі такої інтеграції; чому більшість бізнес-груп вважають за краще централізоване управління; що робить одну групу успішною, а іншу ні; що потрібно зробити, щоб холдинг був успішним і стійким. Яку роль відіграють холдинги в економіці? Сучасні теорії економічної думки дозволяють відповісти на ці питання лише частково, оскільки кожна з них розглядає холдинг, як об'єкт, з різних точок зору. У кожному з напрямків даються окремі характеристики: холдинг, як фірма розглядається з позицій інституціональної теорії; холдинг, як організація, розглядається в рамках теорії організацій. Якщо подивитися з точки зору теорії складності, то холдинг – це складна велика система. Стосовно до теорії хаосу, холдинг може розглядатися, як елемент єдиного складного простору, можливо, як якийсь фрактал, який сам представляє собою складну динамічну систему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі холдинг як понятійна категорія має неоднозначні дефініції. Класичне визначення холдингових компаній дали американські вчені-економісти Г. Гутман та Г. Дугалл «У найбільш загальноприйнятому визначенні цього терміна холдингова компанія є корпорація, яка володіє пакетом акцій іншої корпорації, що дає право голосу, достатнім для того, щоб мати над нею ділової контроль [10]. Тут укладено два істотні моменти: володіння однією корпорацією інший і наявність контролю, що практично впливає з володіння. Однак таке визначення обмежено тільки корпоративної формою організації і з визначення впливає, що для того, щоб це об'єднання можна було назвати холдингом, досить, щоб одна компанія володіла, як мінімум однією компанією.

У вікіпедії дано таке досить ємне визначення холдингу: «Холдинг (від англ. Holding «володіння») – сукупність материнської компанії та контрольованих нею дочірніх компа-

ній» [4]. У цьому визначенні додається межа холдингової структури: це група компаній, що включає компанію-власника і компанії, якими ця компанія володіє. Тоді можливі різні за складністю структури: існують, як прості структури з однією материнською компанією і низкою дочірніх структур, так і більш складні групи компаній, коли кожна з дочірніх структур може бути материнською компанією по відношенню до структур нижчого рівня і т.п. Контрольна функція при цьому реалізується шляхом домінуючої участі в статутних капіталах товариств і/або шляхом реалізації функції одноосібного виконавчого органу або іншим, визначеним законодавством конкретної країни, шляхом. Таким чином, такі групи компаній ієрархічні. Далі в вікіпедії наводяться характеристики холдингів: «Концентрація акцій фірм різних галузей і сфер економіки або фірм, розташованих в різних регіонах» [4]. Тобто спочатку передбачається диверсифікація (різні галузі) або компанії повинні бути регіонально розкидані (які вони при цьому? Однією галузевої належності або різних?). Не зовсім зрозуміло, чому протиставляються дві різнопланові характеристики, – диверсифікація, яка відноситься до складу портфеля бізнесів і регіональна розпорошеність компаній, що характеризує і відображає тип управлінської структури, тобто по дивізіональному принципом (так звана М-структура).

Вивченням холдингів займається не так багато вітчизняних вчених і науковців з ближнього зарубіжжя. Наприклад, це Григор'єв С.А., Горбунов А.Р., Григор'єв С.А., Данников В.В., Дорошенко Ю.О., Самотаєв А.А., Уманців Ю., Герасимова С.В., Румянцев С. та ін.

Трохи західних вчених-економістів вивчають холдинги, як специфічні структури. Вчені, в основному, приділяють увагу всіляких варіантів побудови корпорацій. А корпорації все організовані у вигляді холдингів. В юридичному сенсі (за інших рівних умов), холдинг – не веде ніякої діяльності, а лише є власником активів певної групи компаній. За твердженням Дж. Бакана «на відміну від партнерств корпорація чітко розділяла володіння і управління: одна група людей, директора, і менеджери, керувала фірмою, в той час як інша група, акціонери, була власником» [2, с. 16].

Метою статті є вивчення питання форм організації холдингів з економічної точки зору в різних класифікаціях фірм.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи вищесказане і більш ранні дослідження

автора (див., наприклад [5]), можна спочатку наших міркувань сформулювати такі ознаки, відповідно до яких фірму можна віднести до холдингу. Холдинг це, якщо:

1) для ведення господарської діяльності об'єднані кілька компаній (більше двох);

2) існує керуючий центр, створений у вигляді окремої юридичної особи, або відокремленого підрозділу, або органу управління однієї з компаній, яка наділена правом приймати ключові управлінські рішення, єдині для всіх компаній групи;

3) право приймати рішення реалізовано одним із способів (це визначає ступінь свободи компаній холдингу): якщо юридично керуюча (головний, материнська) компанія володіє контрольними пакетами акцій та / або паїв (50 + 1) інших учасників холдингу, або контролює їх на підставі договору (договірний холдинг), або на підставі внутрішньофірмових документів;

4) присутня ієрархічність або багатоступінчастість організації;

5) є диверсифікація діяльності та / або компанії територіально розкидані;

6) присутня централізація окремих функцій управління.

Узагальнюючи ознаки 1) -6), та ігноруючи юридичну складову розглянутих визначень, можна дати наступне визначення холдингу в економічному сенсі слова: холдинг – це група компаній, об'єднаних для ведення спільної діяльності, яка (група) управляється з єдиного керуючого центру. Тобто головне значення холдингу, як економічного утворення / організації – це реалізація можливості управляти з єдиного центру з різним ступенем централізації функцій на рівні керуючого центру.

Зараз серед вчених і практиків активно ведуться дискусії на тему того, що ієрархічна побудова організації на сьогоднішній день втрачає актуальність, що майбутнє за плоскими структурами. Плоска структура – це та ж ієрархічна структура, але з мінімальною кількістю рівнів управлінської ієрархії. Тобто, ієрархія присутній завжди, в тому чи іншому вигляді. Ієрархія – це коли ви віддаєте частину своїх свобод керуючому суб'єкту. Ієрархічність – одна з властивостей складних систем. Будь-яка фірма відноситься саме до складних систем та будується за принципом ієрархічності.

Для подальшої роботи, почнемо з того, що собою являє фірма з точки зору сучасної економічної теорії, і як розглядається поняття фірми практиками, оскільки холдинг – це, перш за все, фірма.

Різноманіття теорій фірм потребує впорядкування підходів до аналізу їх поведінки на

ринку. Існують різні класифікації, які дозволяють розглядати фірму за окремою ознакою або сукупністю певних ознак, наприклад за:

– розміром: мала, середня, велика фірма. В українській практиці класифікація фірм за розміром проводиться в залежності від кількості зайнятих. Такий підхід далеко не завжди відображає дійсний стан речей, так як чисельність персоналу може бути невеликою, наприклад, 100 осіб, а оборот компанії може становити кілька мільярдів гривень. Це характерно, наприклад, для IT-індустрії. Або, наприклад, є галузі з великою часткою ручної праці і, відповідно, число зайнятих досить велике, а оборот – маленький і т.п. Тому, як правило, використовують багатокритерійний підхід, який дозволяє співвіднести чисельність працівників з іншими показниками діяльності компанії. За цією ознакою класифікації критерієм того, щоб групу компаній можна віднести до холдингу, може виступати наявність кількох юридичних осіб, які керуються з єдиного центру незалежно від розміру фірми.

– формою власності – державна, приватна, змішаного типу. Одноосібним власником державних фірм є держава в особі центральних і/або місцевих органів влади, приватних – юридичні та/або фізичні особи, змішаних – в особі держави і приватних фізичних та/або юридичних осіб, власність яких визначається часткою їх капіталу в загальному капіталі фірми.

У холдингу центр, з якого здійснюється управління, може бути будь-якої організаційно-правової форми, так само, як і підприємства – суб'єкти управління. Крім того, цей керуючий орган або керуюча компанія (приймемо в контексті нашої роботи це визначення) може функціонувати не в вигляді окремого відокремленої юридичної особи, а може функціонувати у вигляді підрозділу фірми (в рамках одної з юридичних осіб холдингу), або наглядової Ради, або ради директорів, так як основний принцип виділення керуючої компанії – це дійсні повноваження по прийняттю ключових рішень, що стосуються всіх учасників групи компаній або холдингу.

– юридичною формою – індивідуальне виробництво, партнерство, акціонерне товариство. У кожній країні свої організаційно-правові форми фірм.

Холдинг не може бути організований у вигляді індивідуального виробництва за визначенням останнього. Найчастіше холдинги існують у вигляді акціонерного товариства. Дочірні підприємства фірм часто організовуються без утворення юридичної особи, тобто як філії в юридичному сенсі.

– видом об'єднання підприємств – картель, синдикат, трест, концерн, конгломерат.

Картель – це об'єднання фірм, в якому кожне підприємство має виробничу й збутову самостійність в рамках єдиної ринкової політики.

Синдикат – це об'єднання підприємств, кожне з яких має виробничу самостійність, але збут продукції здійснюється централізовано.

Трест являє собою об'єднання підприємств одного виробничого циклу, в якому кожне з них не володіє виробничою та збутовою самостійністю, – виробництво й збут регулюються центральним органом тресту (наприклад, взуттєве виробництво).

Концерн представляє об'єднання підприємств, різномірних по випуску продуктів, але пов'язаних близькістю технологій, і забезпечують життєдіяльність кожного з них в рамках однієї фірми (наприклад, літакобудування).

Конгломерат – це об'єднання підприємств, не пов'язаних близькістю технологій, кожне з яких самостійно виробляє і збуває продукти. Підприємства об'єднує, головним чином, фінансові зв'язки і спільні стратегії.

Очевидно з визначень наведених об'єднань фірм, що вони також можуть вважатися холдингами в нашому розумінні, тільки з застереженням, що не всі управлінські функції (мається на увазі, весь набір функцій, які можуть бути централізовані на рівні керуючої компанії) можуть бути централізовані, а тільки конкретні функції, які визначають вид об'єднання підприємств. Це централізовані – збутова функція, фінансова функція, виробнича та ін.? Або комбінація цих функцій.

– моделями організаційних структур і методами управління – управління за функціями (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна), матрична, дивізіональна, процесна, проектна, холакратія, бірюзові організації, гнучкі методи управління.

Лінійна форма являє собою послідовне управління всіма процесами виробничого ланцюжка від придбання матеріалів до збуту готових продуктів.

Функціональна форма передбачає управління кожної окремої функцією господарського процесу (закупівля, збут, виробництво, продаж, логістика, фінанси та ін.).

Лінійно-функціональна форма передбачає управління як за функціями, так і управління виробництвом окремих видів продуктів; управління здійснюється спеціальним органом (штабом).

Матрична форма управління є гібридом, побудованим на двох принципах управління: адміністративному і функціональному підпорядкуванні, або організації, в яких присутні лінійний і проектний менеджмент одночасно.

Дивізіональна форма управління будується по продуктовому і/або географічному принципам.

Крім того, досить популярним в практичній діяльності стає процесний підхід управління, коли виробничий цикл ділиться на окремі процеси і управління ведеться по кожному з процесів.

Проектна структура – це тимчасове об'єднання співробітників для реалізації конкретного проекту, коли виділяються окремі проекти і управління здійснюється за цими проектами. Набуло широкого поширення, наприклад в девелопменті та будівництві.

Зараз привертає загальний інтерес плоска організаційна структура, що характерно, зокрема, для сучасного світу інформаційних технологій. Такі структури характеризуються значно меншою кількістю рівнів ієрархії в організації і наданням більшої самостійності учасникам команд.

Холакратія (Holacracy, англ. Holacracy) – це одна з систем управління, що передбачає саме плоску структуру, засновану на діяльності самоорганізованих команд, в яких повноваження і відповідальність розподіляються по всій т.зв. холярхії. У холярхії немає посадових обов'язків, є ролі. Одна людина може виконувати кілька ролей. Структура при цьому кругова. «У Holacracy різні ролі в рамках організації будуються у вигляді системи кіл, які самоорганізуються (але не самоврядних). Кола мають ієрархічну організацію, зовнішні кола ставлять перед кожним колом конкретну мету і визначають сфери відповідальності. При цьому кожне коло наділяється повноваженнями по внутрішньої самоорганізації таким чином, який би забезпечив максимально ефективне досягнення поставлених цілей» [3].

Отримує все більш широке поширення підхід – т.зв. гнучкі методології управління командами та проектами (наприклад, Agile). «Лідери нового руху усвідомили, що існує середній шлях між структурованістю і відсутністю структури, між впорядкованістю і хаосом» [1, с. 63]. Цей підхід розглядає організацію, як складну адаптивну живу систему, так як кожна команда всередині структури, як і сама організація в цілому, складається з безлічі частин, що взаємодіють одна з одною і відокремленим зовнішнім кордоном, і здатних змінюватися і вчитися на власному досвіді, тобто адаптуватися до зміни зовнішніх і / або внутрішніх умов. При цьому, «управлінська ієрархія – це базова потреба ... основна частина роботи відбувається всередині соціально-мережевої структури, що складається з рівних: лідерів і послідовників. Комунікація здійснюється через мережі, а повноваження – через ієрар-

хію» [1, с. 37]. При такому підході виховується культура інтрапренерства – це вирощування в компанії людей з високою відповідальністю. Крім того, культивується в таких компаніях клієнто- і продуктоцентричність, тобто повна задоволеність клієнта продуктом (внутрішнього або зовнішнього клієнта).

При гнучких методах управління застосовуються різні підходи: Agile-методології, методологія перенесення ідеї бережливого виробництва в область розробки програмного забезпечення – Lean Software development. В рамках Agile-методології застосовують SCRUM, методи розробки динамічних систем (DSDM), екстремального програмування – XP, адаптивна розробка ПО, Канбан та інші.

Джефф Сазерленд розглядає SCRUM, як систему управління в бізнесі, як методологію, яка об'єднує «концепцію безперервного вдосконалення і концепцію реалізації продукту з мінімальним функціоналом, що дозволяє не чекати завершення всіх робіт, а оперативно задовольняти вимоги замовника на кожному етапі проекту» [1, с. 10]. «В основі методології лежить проста ідея. Коли б не був запущений проект, вам ніщо не заважає регулярно перевіряти хід робіт і послідовно з'ясувати: справляєтеся ви з завданням; в потрібному напрямку рухаєтеся; створюєте саме те, що насправді хоче отримати замовник» [1, с. 22]. У методології SCRUM передбачено три ролі: група або скрам-команда, – кожен виконавець конкретного проекту є частиною цієї команди; скрам-майстер – стежить за ходом проекту і допомагає команді у вирішенні її проблем, і власник продукту. Але тим не менше, основні ролі менеджменту не скасовані, просто частина функцій перерозподілена між рівнями ієрархії і велика частина повноважень щодо прийняття рішень передана на рівень команд.

Фредерік Лалу (див. [6]) провів цікаве дослідження в історичній ретроспективі різних організаційних моделей. Він виявив кілька типів організацій і присвоїв їм різні кольори: в еволюційному аспекті – інфрачервоні, пурпурні, червоні, бурштинові, помаранчеві, зелені і бірюзові. «Перше найважливіше відкриття бірюзових організацій – можливість подолати вікову проблему нерівного розподілу влади за допомогою організаційної структури, в якій ніхто не має влади над іншими» [6, с. 83]. Основа таких організацій – самоорганізуючі команди. Як дотепно зауважив Н. Таліб: «Забезпечте правильну структуру, залиште людей в спокої – і вони про все подбають» [9, с. 140]. Рішення в них приймаються колективно, в командах немає лідера. Відповідно, відповідальність за прийняті

рішення несе вся команда в цілому. Є коучі, які відповідають за навчання команд. Ефективне самоврядування будується за допомогою спеціальних тренінгових програм – методикою плідного та ефективного прийняття рішень в групах. Якщо команда в процесі прийняття рішень заходить в глухий кут, то вона просить допомоги від коучів або інших команд. Практика передачі влади по вертикалі повністю відкинута: команди не просто наділені владою, вони дійсно нею володіють, тому що над ними немає ієрархії, яка має владу приймати рішення, обов'язкові для команд. Але! Все ж є центральний офіс, тобто ієрархія зберігається, але кількість рівнів зведено до мінімуму, а саме залишається їх всього два: самі команди і центральний офіс. Але, на відміну від традиційних ієрархічних організацій, в центральному офісі невеликий штат співробітників і вони не мають можливості приймати рішення за команди або замість них і несуть виключно підтримуючу функцію і відповідальність за виконання своїх функцій. В таких організаціях дуже якісно вивіреним розподіл функцій між центральним офісом і командами. Фактично ми спостерігаємо нову формацію організацій, відносини в якій будуються на колективній взаємодії, заснованій на довірі, тобто із застосуванням колективного розуму. Наприклад, до таких організацій можна віднести французьке сталеливарне підприємство (сталеливарний завод) FAVI, голландську медичну організацію (догляд за хворими) Buurtzorg, міжнародну компанію з виробництва гідроагрегатів Sun Hydraulics і ряд інших.

Ще існують т.зв. гібридні організації, це компанії, в яких проектні команди співіснують з командами-фахівцями, а ієрархії – з мережевими структурами. Вважається, що вони можуть «уникнути недоліків, властивих функціональним командам в чисто ієрархічних структурах, і недоліків, типових для автономних проектних команд в складі мережових структур» [7, с. 421].

Існують і інші види класифікацій фірм, зокрема, за місцем у виробничому ланцюжку (фірма – постачальник ресурсів, посередник, виробник кінцевого продукту), за галузевою належністю, за характером впливу на ринок (домінуюча фірма, фірма-аутсайдер), за характером управління (робоча фірма, директорська фірма) і т.д. Можна взяти будь-який підручник з менеджменту, де знайти безліч варіантів класифікацій фірм за різними ознаками.

Що стосується практичної діяльності, то розмір фірми має значення найчастіше тільки для визначення бази оподаткування

(для малих підприємств або приватних підприємств діяльність може бути пільговою), форма власності та юридична форма фігурують в статутних документах компанії. Тип об'єднання може бути визначений в договорі між підприємствами, що входять до цього об'єднання. Форма внутрішньофірмового управління найчастіше ніде не фігурує. Якщо компанія досить просунута в частині впровадження технологій менеджменту, то тип організаційної структури і тип управління є в Положеннях про організаційну структуру і може бути в інших документах корпоративного управління (Кодекси компанії та ін.).

Теорія дає нам напрямок руху, але практика розставляє все на свої місця і далеко не завжди на практиці керуються навіть найпростішими рекомендаціями, які постають перед нами вченими-теоретиками і гуру менеджменту. Класифікації безумовно, потрібні, – це базові знання будь-якого керівника. На наш погляд цікавою і корисною може бути класифікація за ступенем централізації прийняття рішень в організації. Можна умовно розділити організації на кілька типів:

– з повною концентрацією влади (коли одна особа або група осіб приймають практично всі рішення, прийємо, в пропорції 80:20);

– з частковим делегуванням (коли особа/особи приймає рішення і делегує частину своїх функцій іншим особам, прийємо в пропорції 62:38);

– з повним делегуванням (коли особа/особи приймає рішення і делегує частину своїх функцій іншим особам, прийємо в пропорції 38:62);

– із застосуванням колективних рішень (коли особа/особи, яка приймає рішення, делегує частину своїх функцій іншим особам, прийємо в пропорції 38:62 і по ключовим рішенням приймаються колективні рішення).

Цю класифікацію можна вважати однією з найважливіших для нашої роботи, так як від того, хто приймає рішення залежать всі інші питання: як буде структурована організація, який тип організації буде прийнятий, які будуть взаємини між рівнями управління і практично всі інші питання.

Висновки. Очевидно, що будь-яка з форм внутрішньофірмового управління може бути реалізована в холдингових компаніях. Все залежить від вибору людей, які приймають рішення. Не можна однозначно сказати, що будь-яка з форм більш прийнятна, ніж інша в тому чи іншому випадку для конкретного холдингу. Крім того, в практичній діяльності рідко можна зустріти тільки одну форму управління. Як правило, співіснують в одній організації кілька моделей. Все залежить від того, наскільки якісно збудовані взаємозв'язки на кожному з рівнів управління такою структурою і особливостей функціонування кожної конкретної компанії. Кожна з форм передбачає різну ступінь концентрації влади людей, які приймають рішення і, відповідно, різний рівень трансакційних витрат різного виду. Тут також необхідно брати до уваги, що може бути коректно обрана форма внутрішньофірмового управління (адекватна умовам функціонування компанії в ринковому середовищі), але системні ефекти можуть бути негативними, що в більшій мірі залежить від осіб, які приймають рішення.

Список використаних джерел:

1. Апелло Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 534 с.
2. Бакан Дж. Корпорация: патологическая погоня за прибылью / пер. с англ. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 288 с.
3. Вікіпедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F>
4. Вікіпедія. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
5. Лазарева М.Г. Холдинг: його економічна сутність та основи функціонування. *Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент»*. 2013. Вип. 181. Ч. 2. С. 206–216.
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего; пер. с англ. В. Кулябиной / науч. ред. Е. Голуб. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
7. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескиной. 2-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 272 с.
8. Смет де А., Сергиенко Я., Марчелло ди Фю. Корпорация быстрого реагирования. *Вестник Mackinsey*. 2019. № 34. С. 9–17.
9. Талеб Н.Н. Рискую собственной шкурой : Скрытая асимметрия повседневной жизни / пер. с англ. Н. Караева. Москва : КоЛибри, Азбука Аттикус, 2018. 384 с.
10. Уманців Ю. Холдингові компанії – сучасні форми інтеграції підприємств. *Підприємництво, господарство і право*. 2002. № 3. С. 43–47.

References:

1. Apello Yu. (2018) Agile-menedzhment: Liderstvo i upravlenie komandami / per. s angl. Moscow: Alpina Publisher, 534 p.
2. Bakan Dzh. (2007) Korporatsiya: patologicheskaya pogonya za pribyilyu / per. s angl. Moscow: OOO «I.D. Vilyams», 288 p.
3. Vikipediia. Available at: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F>
4. Vikipediia. Available at: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
5. Lazareva M.G. (2013) Kholdynh: yoho ekonomichna sutnist ta osnovy funktsionuvannia. *Naukovyi visnyk Nats. un-tu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia «Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes»*, vol. 181, ch. 2, pp. 206–216.
6. Lalu F. (2016) Otkryivaya organizatsii buduschego; per. s angl. V. Kulyabinoy / nauch. red. E. Golub. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 432 p.
7. Sazerlend D. (2017) Scrum. Revolyutsionnyiy metod upravleniya proektami / per. s angl. M. Geskinoy. 2-e izd. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 272 p.
8. Smet de A., Sergienko Ya., Marchello di Fyu (2019) Korporatsiya byistrego reagirovaniya. *Vestnik Mackinsey*, no. 34, pp. 9–17.
9. Taleb N.N. (2018) Riskuya sobstvennoy shkuroy : Skryitaya assimetriya povsednevnoy zhizni / per. s angl. N. Karaeva. Moscow: KoLibri, Azbuka Attikus, 384 p.
10. Umantsiv Yu. (2002) Kholdynhovi kompanii – suchasni formy intehratsii pidpriemstv. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 3, pp. 43–47.