

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГАМИ

Розглянуто проблеми, які виникають при управлінні фінансовими та галузевими холдингами. Визначено напрями стандартизації управлінських дій та шляхи підвищення ефективності діяльності керуючої компанії.

Ключові слова: холдинг, фінансовий холдинг, промисловий холдинг, керуюча компанія, управління.

Концентрація капіталу в Україні призводить до створення корпоративних об'єднань. Найбільш розповсюдженими із них є холдинги. Створення холдингів часто відбувається безсистемно, що ускладнює контроль над їх діяльністю та послаблює конкурентні позиції підприємств, які входять до їх складу. Пояснити таку ситуацію можна тим, що часто придбання бізнесу в Україні пояснювалося не доцільністю придбання, а доступністю за ціною підприємства, що купувалося. Така безсистемність та відсутність досвіду в управлінні великими компаніями стали причиною втрати керівності як холдингу в цілому, так і окремих підприємств, що входять до його складу.

Набутий досвід управління холдингами в розвинутих країнах світу не може бути використаний в Україні повною мірою в наслідок особливостей політичної та економічної ситуації, що склалась в країні, правового поля діяльності, менталітету, традицій, що сформувались в управлінні.

Підвищення ефективності управління холдингом можна досягти за рахунок ефективного виконання управлінських функцій.

Не зважаючи на існування різних типів холдингів можна розробити єдині загальні підходи, які будуть сприяти підвищенню їх ефективності. Будуються ці підходи на забезпеченні виконання керуючою компанією функцій по управлінню підприємствами, які входять в структуру холдингу, на основі стандартизації їх діяльності.

Аналіз існуючих підходів в дослідженнях економістів дозволив зробити висновок, що всі холдинги можна розглядати в межах двох полярних організаційно-правових форм:

фінансові холдинги, функції керуючої компанії в яких зводяться до контролю за фінансовими потоками, рівнем прибутковості та перерозподілом грошових коштів; галузеві холдинги, які забезпечують розвиток в межах вертикальних або горизонтальних інтеграційних об'єднань, де роль керуючої компанії співвідноситься із централізованим управлінням та здійсненням контролю всіх сфер діяльності: виробничої, маркетингової, фінансової та збутової.

Всі інші варіанти холдингів можна представити як комбінацію між цими полярними видами.

Фінансові холдинги мають серйозні проблеми пов'язані із тим, що кожна структурна одиниця в холдингу має власну специфіку, яка виражається у конкурентному середовищі, поведінці споживача, життєвому циклі продукту та власне підприємства, стандарти якос-

Problems which arise up at the management by holdings financial and of particular a branch are considered. Certainly directions of standardization of administrative actions and ways of increase of efficiency of activity of managing company.

Key words: holding, financial holding, industrial holding, managing company management.

ті, вимоги до кваліфікації персоналу тощо. Така різноспрямованість діяльності вимагає суттєвих зусиль при здійсненні планування, контролю, координуванні діяльності.

У галузевих холдингах попри технологічну єдність виникають проблеми, які пов'язані із забезпеченням руху грошових котів та фінансовим контролем, розширенням ринків збуту та забезпеченням достатнього рівня рентабельності, встановлення справедливих цін в рамках підприємств, що входять до складу холдингів.

Для обох видів холдингів характерними проблемами виступають формування загальних стратегічних цілей, здійснення ефективного управління, координація діяльності окремих функціональних підрозділів, розподіл грошових потоків.

Вирішення цих проблем можливе за рахунок створення ефективних організаційних структур з чітким розмежуванням повноважень, відповідальності, якісними інформаційними потоками та відсутності дублювання виконання функцій в керуючій компанії та структурних підрозділах.

Створення ефективної організаційної структури холдингу починається із визначення відповідності діючої структури поставленим задачам.

Головною проблемою при зміні функцій керуючої компанії має бути зростання чисельності працюючих, що не супроводжується зміною сфер діяльності і перерозподілом функцій між керуючою компанією та структурними одиницями, які увійшли у склад холдингу. Відбувається створення надбудови, яка перебирає на себе функції управління, при цьому структурні одиниці дублюють виконання завдань керуючої компанії без зміни чисельності працюючих, що призводить до зростання адміністративних витрат.

Однією із найбільш типових помилок при створенні керуючої компанії холдингу виступає відсутність єдиних стандартів обліку та ведення звітності в межах різних структурних підрозділів, наявність різних підходів до формування бюджетів та ігнорування управління оперативною діяльністю, що призводить до втрати контролю та зростання витрат, а отже втрати конкурентоспроможності продукції, відсутність якісної інформації та єдиних стандартів управлінської діяльності.

Єдиний стандарт дозволяє уникати неоднозначних тлумачень операцій, які здійснюються структурними підрозділами, що мають різні напрями діяльності, та сприяє досягненню їх консолідації.

Стандарти, які запроваджує керуюча компанія, повинні орієнтуватись на наступні аспекти управлінської діяльності:

Планування;
Контроль;
Інформація.

При розробленні стандартів планування варто пам'ятати, що стандартизація має розповсюджуватись як на стратегічне, так і оперативне планування.

При цьому стандарти стратегічного планування та оперативного планування мають власні особливості та пріоритети.

До стандартів стратегічного планування варто віднести підпорядкування цілей структурних підрозділів цілям холдингу і відповідно до цього формувати показники стратегічних планів із однаковим для всіх горизонтом планування.

Стандарти оперативного планування мають також бути уніфікованими і забезпечувати можливість співставлення даних по окремих структурних одиницях та холдингу в цілому.

Варто зазначити, що забезпечення стандартів стратегічного та оперативного планування не може бути побудоване лише на фінансових показниках, навіть з огляду на диверсифіковану діяльність і складність зведення різнопланових показників до загальних стандартів. Вважається, що в цьому разі найбільш доцільним інструментом стандартизації виступає система збалансованих показників.

Стандартизація контролю можлива в тому разі, якщо чітко визначені суб'єкти та об'єкти контролю, критерії здійснення контролю та система мотивації при досягненні стандартів попереднього контролю. Стандартизація контролю тісно пов'язана із проблемами стандартизації планування, оскільки стандартизація планів повинна бути орієнтована на те, наскільки ефективним може бути контроль виконання плану. Як і у разі планування, стандартизації підлягає як стратегічний, так і оперативний контроль. Критеріями оцінювання при стратегічному контролі виступають стратегічні цілі, в той же час для здійснення оперативного контролю використовують групи показників.

Стандартизація інформації забезпечує можливість консолідації інформації з усіх структурних одиниць холдингу і передбачає:

агрегування та розподіл інформації при передачі її з одного управлінського рівня на інший;

впровадження єдиних підходів до забезпечення діяльності в середині холдингу (стандарти організаційної поведінки, формування витрат, трансфертні ціни тощо);

розподіл доходів залежно від дольової участі у загальних результатах.

Чітко стандартизована інформація дозволяє перетворити всі підприємства холдингу у єдиний інформаційний простір.

Особливої актуальності проблеми визначення функцій керуючих компаній в холдингах набувають в ситуації розгортання кризи, оскільки чітко визначені критерії та параметри здійснення контролю, введення єдиних стандартів та жорсткий контроль за витратами дозволяють уникати зайвих витрат, адекватно реагувати на зміни цінних параметрів конкурентів та гнучко адаптуватись до змін їх цінової політики.

Підвищення контролю за грошовими потоками в цьому разі стане більш ефективним за рахунок впровадження системи бюджетування, яка дозволить охопити всі структурні підрозділи та здійснювати перерозподіл грошових коштів в межах холдингу, фінан-

суючи інвестиційні проекти без залучення додаткових зовнішніх джерел.

Таким чином головним інструментом контролю в межах холдингу поступово стає контроль за грошовими потоками, що дозволяє акумулювати необхідні грошові кошти для операційної діяльності та здійснювати ефективну інвестиційну політику як окремих структурних підрозділів так і холдингу в цілому.

Висновки. Вирішення проблеми підвищення ефективності керуючої компанії в холдингах дозволить балансувати стратегічні та оперативні цілі холдингу, забезпечувати збалансований підхід до стратегічного та оперативного планування на підприємствах, які входять до його складу, а запропоновані інструменти підвищення якості управління допоможуть утримати необхідний рівень прибутковості в умовах загострення цінової конкуренції на товарних ринках.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Денисов А.Ю., Жданов С.А.* Экономическое управление предприятием и корпорацией. — М.: Дело и Сервис, 2002. — 416 с.

2. *Кукура С.П.* Теория корпоративного управления. — М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2004. — 478 с.

3. *Рубцов С.* Целевое управление корпорациями. Монография. <http://or-rsv.narod.ru/Book/Book01.htm>

4. *Чернышев С.* Современные корпорации. Монография. http://www.ckr.ru/biblio/text_0kpr/16_151.htm

Надійшла до редколегії 20.02.09 р.