

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 336.64:334.716(043.3)

**Я. О. Ходова**

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ ХОЛДИНГІВ

*У статті наведена аналогія у змінах фінансового управління окремо функціонуючого господарюючого суб'єкту при входженні його до складу інтегрованого підприємства. Розглянуто засади управління діяльністю фінансами вертикально-інтегрованих холдингів, що передбачає певну систему організації, управління та контролю його дочірніх підприємств.*

**Ключові слова:** господарюючий суб'єкт, інтеграційне об'єднання, дивізіональна структура, підконтрольні підприємства.

**Актуальність теми дослідження.** Побудова багатокладної економіки базується на наявності в країні різних видів економічних укладів у вигляді форм здійснення господарської діяльності, власності, організації господарства. В умовах розвитку національної економіки її основною господарською ланкою є саме підприємство. Підприємство, як економічний, соціальний і правовий інститут має цілий комплекс економічних і юридичних властивостей, за якими кваліфікується як господарюючий суб'єкт.

Ефективне функціонування господарюючого суб'єкту, як складної фінансово-економічної та організаційно-соціальної системи, визначається успішною взаємодією усіх пов'язаних елементів управління організацією. На сьогодні, передовим напрямом забезпечення ефективного функціонування і розвитку промислової галузі є застосування різних форм об'єднання господарської співпраці через укрупнення організаційно-виробничих структур за допомогою придбання акцій інших підприємств, що можна розглядати як інтеграційні процеси.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Істотний внесок в удосконалення організації фінансового планування, як планування надходжень і використання фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства в умовах, зробили такі відомі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Бланк І.А., Брігхем Ю., Майерс С., Опарін М., В., Поукок, Стоянова Є.С., Терещенко О.О. Однак, на сьогоднішній день відсутнє повне і чітке визначення цілей, задач та обов'язків у фінансовому управлінні в умовах його інтеграції і набуттям статусу в якості підконтрольного підприємства.

**Метою статті** є проведення аналогії у змінах фінансового управління окремо функціонуючого господарюючого суб'єкту при входженні його до складу інтегрованого підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно Господарського Кодексу України, № 436-IV, який набрав чинності від 16.01.2003 самостійним суб'єктом господарювання є підприємство, створене компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності [1].

Значення підприємства як суб'єкта господарювання, діючого для задоволення суспільних потреб через здійснення виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності в економіці будь-якої країни є визначальним. Так, у ринкових умовах створенні життєві блага здійснюють економічний кругообіг через сфери - виробництво, розподіл, обмін і споживання, але обмін і розподіл цього суспільного необхідного продукту стає можливим тільки в умовах наявності товарів, робіт, послуг.

Господарська діяльність здійснюється у межах встановленого правового господарського порядку, додержуючись вимог загальних принципів. Загальними принципами господарювання в Україні є:

- забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;
- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України;
- обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Діяльності підприємства, як окремого господарюючого суб'єкту притаманні конкретні ознаки, які розкривають її сутність і окреслюють коло низки обов'язків. Підприємство, як самостійний суб'єкт господарювання представляє собою виробничо-технологічну, організаційно-соціальну єдність та фінансово-економічну самостійність, тому йому мають бути притаманні наступні ознаки (рис.1)

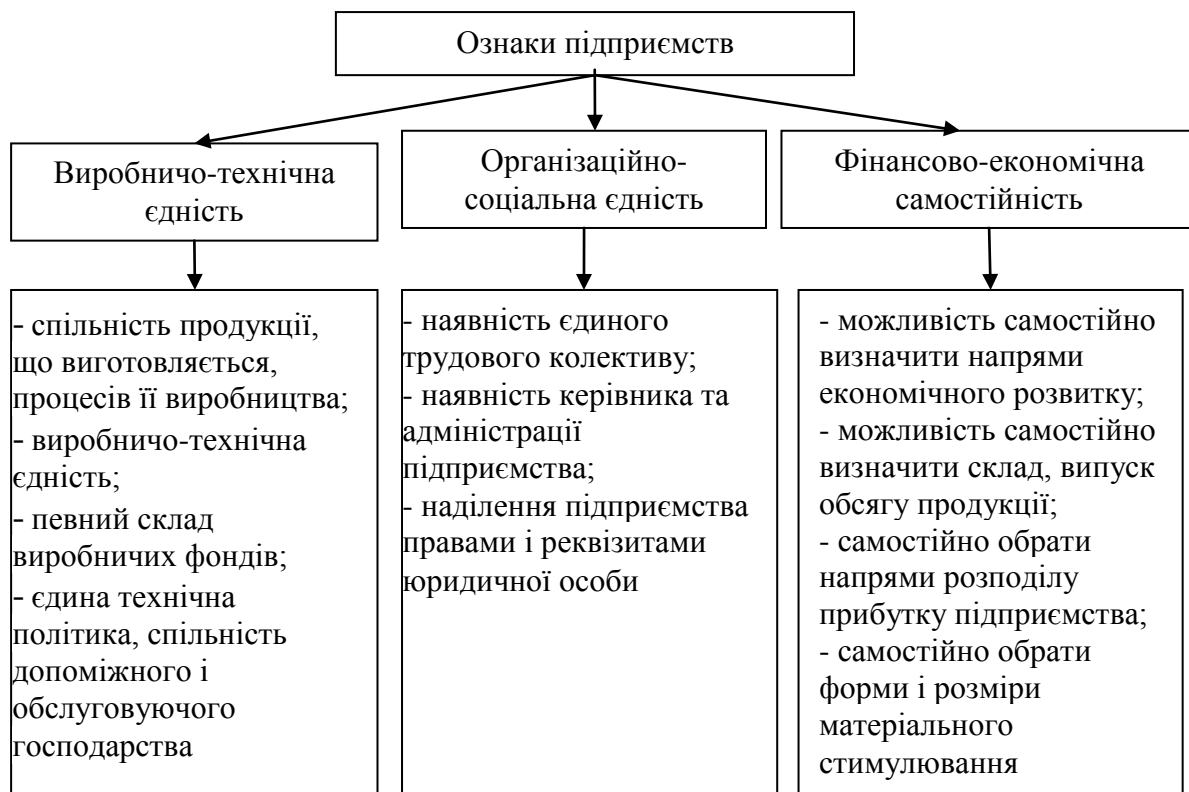


Рис.1. Ознаки, підприємства, як самостійного суб'єкту господарювання

Для забезпечення кваліфікованого управління і ефективного господарювання у сучасних умовах, необхідним є класифікація підприємств за ознаками, де підприємства можна розрізнити між собою за багатьма характеристиками.

Детальніше ми зупинимось на найбільш вагомим класифікаційних ознаках.

У зв'язку з переходом вітчизняної економіки до ринкової, стало можливим існування, а згодом і розповсюдження приватних підприємств на території України, яке до того часу не могло існувати через тутешнє законодавство. У наш час, сучасна законодавча база, передусім Конституція України і Господарський Кодекс, легалізувала функціонування приватних підприємств, що стало значним зрушенням у здійсненні господарської діяльності підприємств, як споживчого так і виробничого характеру.

Також підприємства відрізняють за класифікаційною ознакою у належності їх до капіталу. Таким чином, розрізняють:

- національні - капітал, який належить вітчизняним підприємцям-засновникам своєї країни;

- закордонні (іноземні) - капітал є власністю іноземних підприємців повністю або у переважній більшості. Такі підприємства створюються у формі представництв, філій або дочірніх компаній та реєструються в країні розташування;

- спільні (змішані) - капітал належить підприємцям-засновникам двох або більше країн.

Загалом, будь-яка економічна підприємницька діяльність пов'язана з фазами відтворювального циклу, таких як виробництво, розподіл, обмін, споживання. Так, за галузево-функціональним видом діяльності виділяють наступні види підприємництва: виробниче, комерційне, фінансове.

Доцільно надати характеристику саме виробничим підприємствам. Виробничим підприємством прийнято вважати окрему спеціалізовану одиницю, основою якої є професійно організований трудовий колектив, здатний за допомогою наявних засобів виробництва виробляти потрібну споживачеві продукцію (надавати послуги, виконувати роботи) відповідного призначення, профілю, асортименту. До виробничих підприємств належать заводи, фабрики, комбінати, шахти, кар'єри, порти, бази та інші господарські організації виробничого призначення.

У свою чергу, провідною ланкою галузево-функціональної сфери матеріального виробництва є промисловість. Саме, промислове виробництво в Україні забезпечує більш як третину загального обсягу валового внутрішнього продукту і складає близько 80 % експортної продукції країни.

Промисловість є комплексною галуззю, до якої належать наступні галузеві групи (підгалузі): електроенергетика, паливна промисловість, чорна металургія, кольорова металургія, хімічна і нафтохімічна промисловість, машинобудування та металообробка, деревообробна і целюлозно-паперова промисловість, промисловість будівельних матеріалів, легка промисловість, харчова промисловість та інша.

На сьогодні, найвагомішою класифікацією ознакою є класифікація за територіальним ступенем підпорядкування. За територіальною цілісністю і ступенем підпорядкування підприємства, як господарюючі суб'єкти поділяються на:

- головні (материнські);
- дочірні;
- асоційовані.

Головним (материнським) підприємством є підприємство, яке контролює діяльність інших юридичних осіб через володіння контрольним пакетом акцій підзвітних (дочірніх) підприємств. Під значним впливом інтернаціоналізації господарської діяльності та науково-технічного прогресу на міжнародній основі, відбувається централізація і концентрація капіталу.

Такі процеси призводять до збільшення і розповсюдження міжнародних господарських виробничих комплексів, у розпорядженні яких знаходиться широка закордонна виробнича, логістична та збутова база з виробничими та фінансовими ресурсами.

Підконтрольні підприємства головних (материнських) підприємств, майно яких повністю сформовано за рахунок засновника підприємства або головному підприємству належить контрольний пакет акцій таких підконтрольних компаній називаються дочірніми підприємствами.

Як вже зазначалося вище, промислове виробництво в Україні забезпечує більш як третину загального обсягу валового внутрішнього продукту. Стабільний розвиток промислової галузі сприятиме забезпеченню потужності і конкурентоспроможності країни, розвитку науково-технічного прогресу та зростанню матеріального рівня населення. Зростання міжнародного руху товарів і факторів виробництва об'єктивно сформувало потребу у створенні більш надійних виробничо-збутових зв'язків між країнами, ліквідації численних перепон на шляху руху товарів, послуг і факторів виробництва.

На сьогодні, передовим напрямом забезпечення ефективного функціонування і розвитку промислової галузі є застосування різних форм об'єднання господарської співпраці через укрупнення організаційно-виробничих структур за допомогою придбання акцій інших підприємств, що можна розглядати як інтеграційні процеси. Процес міжнародної економічної інтеграції обумовлений розвитком і поглибленням міжнародного поділу праці, в результаті чого національні економіки «переплітаються». [3]

Створення таких складних економічно розвинутих організаційних структур (суб'єктів підприємницької діяльності) відбувається за допомогою інтеграції капіталу. Інтеграційне зростання капіталу підприємницьких структур з позиції стратегічного управління може належати до горизонтальної чи вертикальної інтеграції.

Горизонтальна інтеграція передбачає поглинання або об'єднання капіталу підприємствами, які виробляють подібну чи аналогічну продукцію з її подальшою реалізацією через внутрішню систему розподілу і отриманням додаткового прибутку. Метою такої інтеграції є тотальне завоювання ринку за допомогою процедур об'єднання чи поглинення компаній.

Якщо, горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання підприємств однієї галузі, то вертикальна інтеграція об'єднує підприємства різних галузей, зв'язаних між собою так чи інакше технологічним процесом виробництва від добування сировини до реалізації та транспортування готового продукту. Вертикальна інтеграція поширена на підприємствах гірничодобувних, металургійних і машинобудівних підприємств через злиття їх капіталу.

Інтегровані підприємства, як складні економічно розвинуті організаційні структури мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та іншу діяльність, якщо це не суперечить чинному законодавству. У міжнародному обороті зустрічаються і такі форми інтеграційних об'єднань, як: картель, трест, синдикат, промислово-фінансова група, холдинг.

Холдинг (Holding) є суб'єктом господарювання, що володіє контрольним пакетом акцій групи підприємств (дочірніх). Між холдинговою компанією (материнською) та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування. Контролююче підприємство несе відповідальність за результати господарської діяльності дочірнього підприємства. Так, якщо з вини контролюючого підприємства дочірнім підприємством було укладено не вигідні для нього угоди або господарські операції, то контролююче підприємство має компенсувати завдані дочірньому підприємству збитки. Холдингові компанії, залежно від їх специфіки, можуть виконувати різні функції: виробничу, комерційну, збутову, інвестиційну, зовнішньоекономічну діяльність.

Діяльність холдингової компанії у нашій країні регулює закон «Про холдингові компанії в Україні», Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон

України «Про акціонерні товариства», інші закони та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність холдингових компаній та їх корпоративних підприємств.

Класичний холдинг складається з материнської компанії (parent company) на чолі та підконтрольній їй дочірніх підприємств (subsidiaries companies), які мають статус самостійної юридичної особи. Дочірнє підприємство, як організаційно-правова форма господарювання визначає певні відносини між засновником та дочірнім підприємством: порядок його створення, управління, розподілу прибутку, джерела фінансування діяльності, можливу реорганізацію чи ліквідацію.

Створення такої форми інтеграційних об'єднань, як холдингова компанія безперечно має безліч переваг, до яких можна віднести:

- можливість концентрації капіталів;
- розширення масштабів виробництва і диверсифікація виробництва;
- спільне здійснення проектних досліджень;
- надання податкових преференцій, зниження фіскального тиску;
- можливість варіювання фінансовими ресурсами;
- здійснювати виробничу, збутову, інвестиційну політику у масштабах холдингової компанії через створення замкнутого технологічного ланцюгу;
- оптимізацію структури управління, де керівництво материнської компанії зосереджується на розробці саме стратегічних рішень, що забезпечить ефективність діяльності і перспективний розвиток всієї групи.

Під час формування холдингу доволі важливе значення має питання про наділення функціями головною і дочірньою компанією, адже тільки за їх належним виконанням, діяльність усієї групи, можна признати успішною та ефективною. Холдингова компанія у процесі своєї господарської діяльності виконує такі управлінські функції:

- визначає та координує стратегічний розвиток групи загалом та її окремих дочірніх підприємств;
- централізує капітальні вкладення і спрямовує їх у найбільш перспективні напрями діяльності;
- раціонально здійснює організацію фінансових потоків за побудованою фінансовою структурою;
- проводить контроль за фінансовими результатами діяльності роботи дочірніх підприємств у складі групи, складає консолідовану фінансову звітність;
- здійснює кадрову політику з забезпечення високої якості кадрового потенціалу;
- організує і раціоналізує комунікаційні зв'язки між усіма ланками групи.

Успішна управлінська діяльність фінансами холдингової компанії, передбачає певну систему організації, управління та контролю його дочірніх підприємств. Тобто, дочірнє підприємство безпосередньо є інструментом, за допомогою якого, материнська компанія досягає тактичних і стратегічних цілей своєї діяльності. Така спрямованість материнської компанії на успіх у конкурентній боротьбі через злагоджену роботу дочірніх підприємств, забезпечить злагодженість інвестиційної, виробничої та збутової політики і буде сприяти успішному освоєнню та виходу на нові ринку збуту.

Поширення холдингових компаній, насамперед у промисловому секторі призводить до деяких змін в системі управлінській діяльності промисловими підприємствами, що увійшли до групи промислової інтегрованої структури. Ці зміни стосуються багатьох аспектів управління промислового підприємства у складі холдингової структури, зокрема це стосується побудови ієрархічної структурою управління холдингу, що обумовлено входженням підприємства у склад групи і набуттям статусу дочірнього підприємства. У цьому випадку холдингові компанії на чолі з материнською (головною) компанією обмежують діяльність підконтрольних їм господарюючих суб'єктів і позбавляє їх фінансово-економічної самостійності, використовуючи децентралізацію управління через дивізіональну структуру фінансового управління.

Дивізіональна структура фінансового управління передбачає виділення у складі групи самостійних відділень - «дивізіонів» і наділенні їх відповідними функціями, обов'язками, певними повноваженнями і відповідальністю згідно цілей та пріоритетних напрямів розвитку холдингу. Саме завдяки системі побудови дивізіональної структури, як технології ефективного фінансового управління, відповідальність розподіляється по усім рівням ієрархії між дочірніми підприємствами холдингу за центрами, створення яких дозволяє оцінити внесок кожного центру в кінцевий результат роботи холдингу.

Згідно побудови такої функціональної структури, давати оцінку роботи підрозділів потрібно тільки за притаманними їм функціями і обов'язками. Промислові виробничі підприємства холдингу є виконавцями виробничих завдань і мають відношення до центру витрат, тобто не генерують прибуток, а лише контролюють рівень витрат на виробництво. Відповідальними за виручку від продажу продукції є логістичні та збутові компанії, які є центрами доходів, адже саме в них зосереджується прибуток. А вже згодом за допомогою механізмів трансфертного ціноутворення прибуток перерозподіляється між материнською і дочірніми компаніями. Вершиною усієї фінансової структури є центр інвестицій, де відповідають за обсяг заробленого прибутку і здійснюють інвестиції.

**Висновки.** Так, при проведенні аналогії інтегрованого підприємства до складу холдингу і окремо функціонуючого господарюючого суб'єкту, можна окреслити певні зміни цілей, задач та обов'язків у фінансовому управлінні в умовах його інтеграції і набуття статусу в якості підконтрольного підприємства.

Якщо, підприємство, як окремо функціонуючий самостійний суб'єкт господарювання представляє не тільки виробничо-технологічну та організаційно-соціальну єдність, а ще й фінансово-економічну самостійність, яка передбачає: можливість самостійно визначити напрями економічного розвитку, можливість самостійно визначити склад, обсяги продукції що випускається, самостійно обрати напрями розподілу прибутку підприємства, самостійно обрати форми і розміри матеріального стимулювання.

Що стосується можливостей та обов'язків інтегрованих дочірніх підприємств у складі групи, то вони зазнають певних змін через розподіл повноважень. У першу чергу, це стосується фінансової та економічної самостійності, адже у процесі входження підприємства у інтегровану структуру, таке підприємство позбавляється можливості стратегічного планування напрямів економічного розвитку своєї діяльності, позбавляється на свій розсуд визначати склад продукції, а найважливіше – позбавляється права самостійно обрати напрями розподілу прибутку підприємства. [я]

Фінансове управління підприємствами на основі введення центрів відповідальності у межах холдингу надасть можливість:

- оцінити результати роботи кожного підрозділу, порівняння ефективності діяльності різних учасників холдингу у фінансових показниках;
- децентралізувати бізнес;
- покращити систему мотивації співробітників підприємств – центрів фінансової відповідальності;
- використовувати механізм внутрішнього (трансфертного) ціноутворення, що особливо актуально для холдингових компаній, виробництво яких пов'язано з єдиним технологічним процесом.

Враховуючи безліч переваг, а саме створення центрів фінансової відповідальності із врахуванням галузевих особливостей є перспективним напрямком побудови ефективної системи управління холдинговою компанією, основною метою створення яких є контроль за витратами, доходами, прибутками і рентабельності інвестованого капіталу.

### Список використаної літератури

1. Господарський Кодекс (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144)
2. Діденко О.М., Федоренко В.Г., Руженський М.М., Іткін О.Ф. Політична економія: Підручник /. – К.: Алерта, 2008. – 487 с.
3. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник [Текст] / О.С. Передрій. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 274 с.  
Стаття надійшла до редакції 09.11.2014.

**Y. Khodova**

### THEORETICAL BASES OF MANAGEMENT OF FINANCIAL MAINTENANCE OF THE OPERATING ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AS PART OF VERTICALLY INTEGRATED HOLDINGS

*The article presents the enhanced characterization of classifications inherent in enterprises operating on the basis of individual actions of economic entities, which reveal their essence and outline the range of a number of responsibilities.*

*The following analogy in financial management changes separately functioning entity when entering it into the integrated holding which allowed certain changes to outline goals, objectives and responsibilities in financial management in terms of its integration and gaining status as a controlled company.*

*It is justified the expediency of creation of various forms of associations of economic cooperation through consolidation of organizational and production structures through the acquisition of shares in other companies, which can be regarded as the integration processes, the creation of which is due to the development and deepening of the international division of labor.*

*It is examined the principles of financial management of vertically integrated holdings, which provide a system of organization, management and control of its subsidiaries which gives such opportunities: to identify areas of economic development, an opportunity to determine the composition and the volume of products, to choose the areas of distribution of profits, to choose the shape and size of material incentives.*

*It is defined the advantages of the establishment of financial responsibility centers, taking into account sectoral characteristics, which is a promising direction of an effective system of management holding company.*

*It is proved that the divisional structure of financial management involves the allocation of a group of independent branches - "divisions" and giving them relevant functions, duties, powers and responsibilities defined by the objectives and priorities of the holding. Proved that thanks Built divisional structure, as technology effective financial management responsibility shared by all levels of the hierarchy between the subsidiaries holding the centers, the creation of which allows us to estimate the contribution of each center in the final result of holding.*

*Financial management of enterprises based on the introduction of responsibility centers within the holding will enable:*

- evaluate the results of each unit, comparing the effectiveness of different stakeholders in holding financial performance;
- decentralized business;
- to improve employee motivation system companies - financial responsibility centers;
- use internal mechanism (transfer) pricing, which is especially important for holding companies whose products are associated with a single process.

**Ключові слова:** *economic entity, integration association, divisional structure, controlled enterprise financial management.*