

УДК 504.062:346.12

*В. А. Голян,
д. е. н., завідувач кафедри обліку та аудиту,
Луцький національний технічний університет
Н. М. Василик,
асистент кафедри менеджменту та маркетингу,
Луцький національний технічний університет*

ІНТЕГРОВАНІ КОРПОРАТИВНІ СТРУКТУРИ ЯК ЕФЕКТИВНА ФОРМА ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: ПОСТРАДЯНСЬКИЙ ФОРМАТ

У статті виявлено типові риси та позитивні сторони інститутів державно-приватного партнерства в сучасних умовах. Обґрунтовано доцільність поширення окремих форм партнерських відносин між державою і бізнесом у сфері природокористування. Визначено сегменти природно-ресурсного сектора, які є прийнятними для створення холдингових структур, фінансово-промислових груп та асоціацій.

The article revealed typical features and advantages of the institutions of public-private partnership in modern conditions. Expediency spread of certain forms of partnerships between government and business in natural resources. Defined segments of the natural resource sector, which are acceptable to the creation of holding structures, financial and industrial groups and associations.

Ключові слова: партнерство, природокористування, холдинг, асоціація, інтегрована корпоративна структура.

Key words: partnership, use of natural resources, holding company, association, integrated corporate structure.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система економічних відносин вимагає постійного наукового пошуку та вдосконалення форм, методів і механізмів взаємодії суб'єктів господарювання, розробки технологій проектного управління, яке дозволить якісно перетворити процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень та обрати магістральний вектор перспективного розвитку соціально-економічної інфраструктури як окремих регіонів, так і країни в цілому.

Дієвим сучасним способом підвищення ефективності використання державної власності слугує встановлення партнерських відносин держави і приватного сектора у формі державно-приватного партнерства (ДПП). Господарське партнерство держави й бізнесу дозволяє залучити в

державний сектор економіки додаткові ресурси. У такій системі відносин відбувається об'єднання ресурсів і потенціалів двох господарюючих суб'єктів. З одного боку, держави — у формі її власності, з іншого, бізнесу — у вигляді застосування сучасних, приватнопідприємницьких методів господарювання, менеджменту, а також залучення інвестицій і впровадження інновацій. У результаті вдається підвищити ефективність використання державної власності й спрямувати залучені додаткові ресурси на вирішення важливих для держави соціальних проблем.

Найбільш поширеною формою ДПП виступають інтегровані корпоративні структури, що зберігають під державним та муніципальним патронатом важливі господарські об'єкти. Особливо це актуально для сфери природокористуван-

ня, де ймовірний перехід у приватні руки, тим більше іноземців, стратегічно важливих запасів природних ресурсів і природоохоронних об'єктів може створити прецедент реальної загрози національній безпеці та господарській самодостатності держави Україна.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На пострадянському просторі доволі тривалий період ведуться дослідження, пов'язані з обґрунтуванням доцільності створення корпоративних структур у природно-ресурсному секторі та імплементації позитивного зарубіжного досвіду щодо створення інститутів державно-приватного партнерства у сфері господарського освоєння природних ресурсів. У працях ряду російських учених обґрунтовується доцільність формування холдингових структур, фінансово-промислових груп та асоціацій природокористувачів як ефективних форм нарощення інвестиційного потенціалу, відновлення і відтворення природної складової національного багатства [6; 7; 9; 12; 13]. Українські вчені значну увагу зосереджують на проблемах формування агрохолдингів, їх впливу на процеси соціально-економічного піднесення сільських територій і концентрації земельної власності, а також формування холдингових структур у лісгосподарському комплексі [1; 5; 8; 10; 11; 14]. Але попри це потребують конкретизації підходи щодо вибору оптимальних форм об'єднань підприємств у різних сегментах сфери природокористування.

НЕВИРІШЕНА РАНІШЕ ЧАСТИНА ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Важливим завданням економіки природокористування є поглиблення досліджень щодо обґрунтування доцільності поширення окремих інститутів ДПП у сферу природокористування, а саме — інтегрованих об'єднань підприємств, якими виступають холдинги, фінансово-промислові групи та асоціації. Варто теоретично виокремити сегменти природокористування, де вже створені відповідні інституціональні передумови для узаконення об'єднань підприємств, і сегменти, де спостерігається інституціональний вакуум щодо поширення корпоративних структур. Необхідно також чітко визначити функціональну та адміністративну підпорядкованість новостворених об'єднань підприємств-природокористувачів у сегментах, де має бути збережено патернат держави.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної публікації є виявлення найбільш характерних рис та переваг інститутів ДПП на пострадянському просторі, обґрунтування до-

цільності масштабного поширення цієї форми партнерських відносин держави і бізнесу у сфері природокористування, розкриття сутності холдингів як найбільш поширених інтегрованих корпоративних структур та обґрунтування перспектив їх формування у природно-ресурсному секторі, виділення сегментів природокористування, прийнятних для інституціоналізації фінансово-промислових груп та асоціацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

ДПП — це інституціональний та організаційний альянс між державою й бізнесом з метою реалізації суспільно значимих проектів і програм у широкому спектрі галузей промисловості, сільського господарства та природно-ресурсного сектора.

ДПП можливе тільки у випадках виняткового державного права власності, тобто (у чистому вигляді) у тих сферах, де заборонена приватизація майна. Прихильники цього підходу виходять із того, що, якщо немає заборони на перебування майна в приватній власності, його краще приватизувати, не вибудовуючи ніяких складних схем взаємодії держави й бізнесу. Другий підхід, який умовно можна назвати "адаптивним", передбачає більш гнучке визначення сфер можливої взаємодії держави та приватного капіталу. Його прихильники виходять із того, що ДПП можливе в будь-яких сферах діяльності, де така взаємодія буде ефективною і взаємовигідною.

Результатом інституціонально-економічних трансформаційних процесів для пострадянського простору є формування й розвиток системи ДПП на принципово новому рівні побудови відносин між установами державного сектора та представниками приватного бізнесу. Відносини формуються на основі взаємодії і взаємовигідного співробітництва, що дозволяє створити та впровадити в практику управління соціально-економічними системами принципи партнерства, узгодженості й взаємовигідного розвитку.

Діюча у світі система ДПП зарекомендувала себе як ефективна форма взаємодії господарюючих суб'єктів, діяльність яких орієнтована на спільне, комплексне вирішення проблем розвитку й удосконалення економічної і соціальної інфраструктури. Цей постулат спонукає дослідників здійснювати пошук нових, прогресивних форм взаємодії суб'єктів господарювання, розширювати методи й інструменти стратегічного партнерства держави з приватним бізнесом, впроваджуючи в цей процес сучасні технології проектного управління й, послідовно адаптуючи їх, розвивати різні інфраструктурні сфери, наприклад, створювати й гідно експлуатувати об'єкти соціально-побутової інфраструктури конкретних територій.

Найочевиднішою формою взаємодоповнення регулюючих механізмів держави й бізнесу, під час якого держава передає компаніям частину своїх традиційних функцій, є ДПП. Вони являють собою механізм розширення доступу до ресурсів і забезпечення безперервності надання гарантованих державою послуг, незважаючи на фінансові обмеження. Головними мотивами створення ДПП для учасників є об'єднання ресурсів сторін (особливо тих ресурсів, у яких кожна має порівняну перевагу), поліпшення доступу до капіталу, забезпечення відповідності об'єкта партнерства державним вимогам з охорони навколишнього середовища та охорони праці. Для країн пострадянського простору застосування практики партнерств має великі перспективи, позаяк вони вигідні обом сторонам — і державі, і приватній компанії [6].

Приватний бізнес і держава все активніше починають вступати у співробітництво в пошуках нових шляхів вирішення завдань суспільства на умовах партнерства. Разом з тим, розвиток ДПП на основі формування ефективних інститутів взаємодії бізнесу та держави поки що дуже слабо використовується як інноваційний інструмент, що здатний впливати на економічний ріст і якість життя.

Нова якість партнерських відносин у взаємодії державних структур і приватного бізнесу формується за допомогою впровадження проектного управління, що являє собою механізм взаємодії господарюючих суб'єктів у рамках прийнятих термінових договірних зобов'язань з одержання фіксованого результату з метою досягнення балансу інтересів учасників у реалізації соціально-економічних проектів.

За допомогою визначення інституціональних та економічних основ формування партнерських відносин органів державної влади і суб'єктів господарювання, зайнятих у приватному бізнесі, можна виявити сутність і основні принципи стратегічного партнерства держави й бізнесу в рамках взаємодії з розвитку економічної й соціальної інфраструктури. Варто ідентифікувати основні причинно-наслідкові зв'язки, що характеризують соціальну й економічну природу розвитку, удосконалення та трансформації системи ДПП в перетворенні й забезпеченні соціально-економічної інфраструктури регіонів.

Використання механізмів ДПП у розвитку соціально-економічної інфраструктури, з одного боку, дозволяє органам державної влади вирішувати нагальні проблеми фінансово-інвестиційного забезпечення соціальних програм та окремих інфраструктурних об'єктів, з іншого боку, дає можливість приватному бізнесу здійснювати фінансові й інвестиційні вливання, орієнтуючись на результати своєї економічної

діяльності. При цьому співтовариство споживачів здобуває можливість одержувати послуги більш високої якості й соціального ефекту у вигляді гідного й доступного рівня обслуговування при мінімальних витратах.

Особливе значення проекти ДПП мають на рівні місцевого самоврядування. На частку міст і селищ (комунальне господарство) припадає основне навантаження з реалізації багатьох проектів соціального значення в галузі дорожнього та транспортного господарства, соціальної інфраструктури, водного господарства й водочисних споруд, охорони навколишнього середовища, житлового будівництва, енерго- та газозабезпечення. При цьому головна проблема, з якою стикаються комунальні власті, полягає в нестачі фінансових ресурсів. Тому залучення приватного капіталу до вирішення соціально-економічних завдань на рівні місцевого самоврядування стало звичайною практикою в усьому світі.

Сфера природокористування не може розвиватись автономно від національного господарства, оскільки вона є його складовою і пронизує більшість секторів та сегментів. Ринкові перетворення поступово охоплюють і цю сферу. Проявом цього є формування ринку земель населених пунктів, поширення практики орендних відносин на водні об'єкти, проведення конкурсного відбору операторів лісозаготівлі та лісопереробки, лібералізація регіональних ринків лісопродукції, формування конкурентного середовища на ринку енергоносіїв і корпоративізація окремих сегментів паливно-енергетичного комплексу.

Основною складовою сфери природокористування є процес господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, який передбачає видобуток невідновних, заготівлю і використання відновних природних ресурсів, що значною мірою впливає на територіальний базис розміщення продуктивних сил та асиміляційний потенціал окремих територій. Умонтування ринкових інститутів у природно-ресурсний сектор не завжди супроводжується збереженням контролю держави і місцевого самоврядування над важливими природними та природоохоронними об'єктами. Це пов'язано з тим, що існують численні інституціональні обмеження на залучення окремих складових природного капіталу в систему товарно-грошових відносин, інституціональні розриви між задекларованими принципами роздержавлення окремих суб'єктів природно-ресурсного сектора і їх реальним втіленням у практику господарської діяльності, надмірним є імпорту інститутів (особливо недержавних форм власності), які лише каталізують процеси виснажливого природокористування та

спотворюють суть ринкових відносин у цій сфері національного господарства.

Запобігти перерахованим вище рецидивам 90-х років може формування інститутів державно-приватного партнерства (ДПП), нормативно-правове підґрунтя для інституціоналізації яких уже створено, оскільки прийнято відповідний закон. Заслугує на увагу ідея формування інтегрованих корпоративних структур у сфері природокористування, в першу чергу — холдингів.

Поняття "холдинг" ототожнюють з поняттям "холдингова компанія", розуміючи під ним або об'єднання підприємств, або компанію, що є управлінняю в об'єднанні.

Поняття "холдинг" і "холдингова компанія" слід розмежувати: холдинг — організаційна форма інтеграції компаній, заснована на об'єднанні капіталу, що складається з холдингової компанії і групи дочірніх по відношенню до неї підприємств; холдингова компанія — компанія в холдингу, яка здійснює управління всім об'єднанням підприємств на основі володіння контрольним пакетом акцій інших компаній об'єднання.

Дане розмежування одночасно дозволяє виявити взаємозв'язок і нерозривність цих понять, тому допомагає інакше поглянути на проблему управління таким складним інтеграційним утворенням, як холдинг, відводячи основну роль у цьому процесі холдинговій компанії [9].

Н. Соловйова переконана, що недосконалість управління діяльністю та недостатній технічний рівень підприємств диктують необхідність проведення продуманої економічної політики з організації на базі існуючих підприємств гнучких інтегрованих господарських структур, здатних до самостійного інтенсивного розвитку, ефективного функціонування [12].

Різноманіття форм власності з переважанням приватної і створених на їх основі організаційно-правових форм господарювання є головними ознаками ринкової економіки, розвиток якої супроводжується формуванням нових форм корпоративного капіталу (табл. 1).

Одним з найбільш конкурентних утворень у

Таблиця 1. Порівняльна характеристика організаційних форм інтегрованих корпоративних структур на пострадянському просторі

Форми інтеграції	Мета об'єднання	Механізм об'єднання			Основні конкурентні переваги
		фінансовий	правовий	організаційний	
Холдинг	Здійснення функцій управління, керівництва і контролю за діяльністю підприємств та організацій, що входять до його складу	Формальна фінансова незалежність від керівництва холдингу	Формальна юридична незалежність. Контроль за управлінням і виробництвом через механізм контрольного пакету акцій	Акціонерне утворення, сукупність материнської і дочірніх компаній	Можливість контролю капіталів та активів, які істотно перевищують капітал і активи материнської компанії. Вільніший доступ на ринки капіталів. Економічний розподіл ресурсів, ефективність управління, переваги ефекту синергетики, адаптивність
Фінансово-промислова група	Можливість здійснення інвестиційних та інших проектів і програм	Втрата фінансової самостійності	Юридична самостійність	В основі об'єднання - договір. Координація діяльності через холдингову компанію або банк	Концентрація, централізація та інтеграція активів фінансових, промислових і комерційних структур. Стимулювання інвестицій у промисловій сфері. Перспективи розвитку інноваційної діяльності
Асоціація	Об'єднання з метою координації будь-якого напрямку діяльності, окрім комерційного	Фінансова самостійність	Юридична самостійність	Добровільне договірне об'єднання. Можлива одночасна участь в декількох об'єднаннях	Дія на ринок шляхом коопераційних зв'язків. Економія на маркетинговій та інформаційній діяльності. Перспективи диверсифікації

системі інтегрованих корпоративних структур, заснованих на координації управління і централізації капіталу, є холдингова структура, переваги функціонування якої досягаються за рахунок отримання синергетичного ефекту від інтеграційної взаємодії окремих ланок бізнес-структур, заснованих на координації управління та об'єднання учасників довкола стратегічної мети бізнесу.

Ускладнення зовнішнього середовища і комерційної діяльності підприємств, необхідність пошуку методів адаптації до змін зовнішнього середовища вимагають перегляду традиційного уявлення про холдинг як про систему суто майнової участі. Залишаються недостатньо розробленими теоретичні й методичні підходи до організації холдингових структур в умовах пострадянського простору, коли учасники об'єднання належать до різних організаційно-правових форм. Сказане вище вказує на необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму формування холдингових структур у сучасних умовах.

Холдинг як особливий тип інтегрованої корпоративної структури в сучасній літературі визначається суперечливо, не маючи однозначного чіткого формулювання [12].

У табл. 2 приведені переваги і недоліки холдингової структури як суб'єкта ринкового господарювання.

Таблиця 2. Переваги і недоліки холдингової структури

Групи чинників	Переваги	Недоліки
1. Організаційні	1.1. Ефект синергії. 1.2. Адаптивність. 1.3. Можливість стратегічного планування й управління діяльністю всіх членів групи. 1.4. Чіткий і прозорий розподіл функцій обліку та управління. 1.5. Велика стійкість до дії зовнішніх чинників. 1.6. Можливість підвищення конкурентоспроможності групи взаємозв'язаних підприємств.	1.1. Прагнення до монополії. 1.2. Ефект синергії може не реалізуватися повною мірою. 1.3. Ризик втрати контролю управління апарату над холдинговою структурою. 1.4. Існує ризик переважання короткострокових інтересів над довгостроковими.
2. Фінансові	2.1. Висока фінансова стійкість. 2.2. Можливість контролю капіталів та активів, що істотно перевищують капітал і активи материнської компанії. 2.3. Вільніший доступ на ринки капіталів. 2.4. Зниження фінансових ризиків. 2.5. Диверсифікація портфеля активів. 2.6. Оптимізація оподаткування.	2.1. Підтримка нерентабельних підприємств за рахунок рентабельних. 2.2. Складність зовнішнього контролю за перерозподілом коштів.
3. Виробничі	3.1. Використання переваг диверсифікації бізнесу. 3.2. Формування виробничо-збутових ланцюгів. 3.3. Концентрація виробництва продукції, яка дозволяє отримати максимальну віддачу при мінімальних витратах. 3.4. Скорочення трансакційних витрат.	3. Монополізм.
4. Кадрові	4.1. Спільна кадрова політика. 4.2. Можливість для навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації і ротачії кадрів. 4.3. Створення ефективних стимулів професійного зростання.	4. Дефіцит висококваліфікованих управлінських кадрів, здатних використовувати переваги холдингових компаній.
5. Інші	5.1. Поліпшення рекламного іміджу компанії. 5.2. Можливість створення інвестиційносною дочірньої компанії для проведення НДДКР. 5.3. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності.	5. При невдалому здійсненні НДДКР в холдингу існує вірогідність значних матеріальних збитків.

Холдинги створюються для вирішення стратегічних завдань, що передбачає постановку головних цілей і визначення шляхів їх досягнення. Головним інструментом стратегічного планування визначається бюджетна модель холдинга, яка містить бюджети, до котрих входять стратегічні показники або інші (часто нефінансові) дані.

До основних чинників, які роблять систему бюджетування кожного підприємства унікальною, належать обмеження, що впливають на діяльність компанії (обсяг реалізації, виробничі потужності і т. д.), вид діяльності, стратегічні цілі, інформаційні потреби менеджменту компанії, розмір підприємства і система управління.

Головними відмінностями планування в холдингових структурах від планування на економічно незалежних одне від одного підприємствах є:

- масштабність і складність планування в холдингах, зважаючи на складну організаційну структуру підприємств;

- пріоритетність фінансового планування;

- наявність консолідованого плану в цілому по холдингу.

Зведений фінансовий план містить план доходів і витрат (ПДВ), план руху грошових коштів (ПРГК) тощо. Ці фінансові плани утворюють головний бюджет. Вихідною інформацією для формування головного бюджету служать операційні плани і кошториси.

Фінансово-економічна робота в холдингу здійснюється за трьома основними напрямками:

- фінансово-економічне планування (бюджетування доходів, витрат і капіталу);

- оперативна (поточна) діяльність з управління грошовим обігом;

- контрольно-аналітична робота.

Процес оперативного регулювання виробничо-господарської діяльності підприємства передбачає використання методу моделювання господарських ситуацій, що дозволяє виробляти економічно ефективні плани і приймати тактично правильні управлінські рішення.

Планування виробничо-господарської діяльності економічного суб'єкта формалізується, щоб забезпечити можливість виконання багатоваріантних розрахунків з метою

визначення фінансового результату при заданих умовах обмеження фінансових, матеріальних та трудових ресурсів [12].

Специфічним моментом створення холдингів на пострадянському просторі, особливо диверсифікованих, є відсутність їх формального взаємозв'язку, що пов'язано, в першу чергу, з хеджуванням політичних ризиків. Тобто в такому об'єднанні формально відсутні холдингова компанія і дочірні компанії, а присутні головна компанія і підконтрольні їй підприємства. Ця підконтрольність має неформальний характер і означає, що певна особа керує дочірніми компаніями, стратегічно і (або) оперативно, не маючи формальних підтверджень своїх повноважень. Пропонується введення нового економічного терміна — "диверсифіковане корпоративне утворення", який дозволить достатньо чітко врахувати специфіку даного типу структур.

Диверсифіковане корпоративне утворення — організаційна форма інтеграції компаній, що складається з головної компанії і групи підконтрольних компаній, об'єднує під єдиним контролем цілу мережу різнорідних підприємств, незалежно від їх горизонтальної і вертикальної інтеграції, без будь-якої виробничої спільності й формального взаємозв'язку.

На сучасному етапі жодна з існуючих організаційних структур повною мірою не відповідає сучасним умовам функціонування диверсифікованих холдингів і масштабам діяльності

крупних горизонтально-інтегрованих холдингів, коли роз'єднаність дочірніх підприємств така, що ефективне управління неможливе в рамках дивізійної структури управління, яку розглядають як основну структуру управління для таких інтегрованих утворень в економічній літературі. Тому необхідний пошук нової організаційної структури управління, що відповідатиме сучасним умовам функціонування диверсифікованих і великих горизонтально інтегрованих холдингів.

У сучасних умовах функціонування холдингів необхідна нова структура управління, тому пропонується така організаційна структура управління, як на рис. 1.

Продовжуючи еволюційний ланцюг організаційних структур управління, холдингова структура управління передбачає використання дивізійного, модифікованого матричного і мережевого підходу в управлінні.

Обґрунтовуючи матричний підхід до управління холдингом, слід зробити одне істотне зауваження. Вочевидь, що для оперативного управління дочірньому підприємству потрібні свої функціональні служби. Кількість і склад цих служб розрізнятиметься залежно від виду діяльності холдингу (виробництво, торгівля, послуги), масштабів діяльності та інших чинників. Проте, на відміну від матричного підходу, функціональні служби дочірніх підприємств холдингу не повинні знаходитися в прямому підпорядкуванні функціональних служб холдингової компанії — вони підпорядковуються керівнику дочірнього підприємства.

Холдингова структура управління — це організаційна структура управління, яка є синтезом дивізійної, модифікованої матричної і мережевої організаційної структури управління, в якій функціональні відділи дочірніх підприємств холдингу знаходяться в прямому підпорядкуванні у керівника дочірнього підприємства, на відміну від класичної матричної структури, в якій виділені в проектну групу функціональні фахівці продовжують підкорятися керівникам своїх функціональних підрозділів [9].

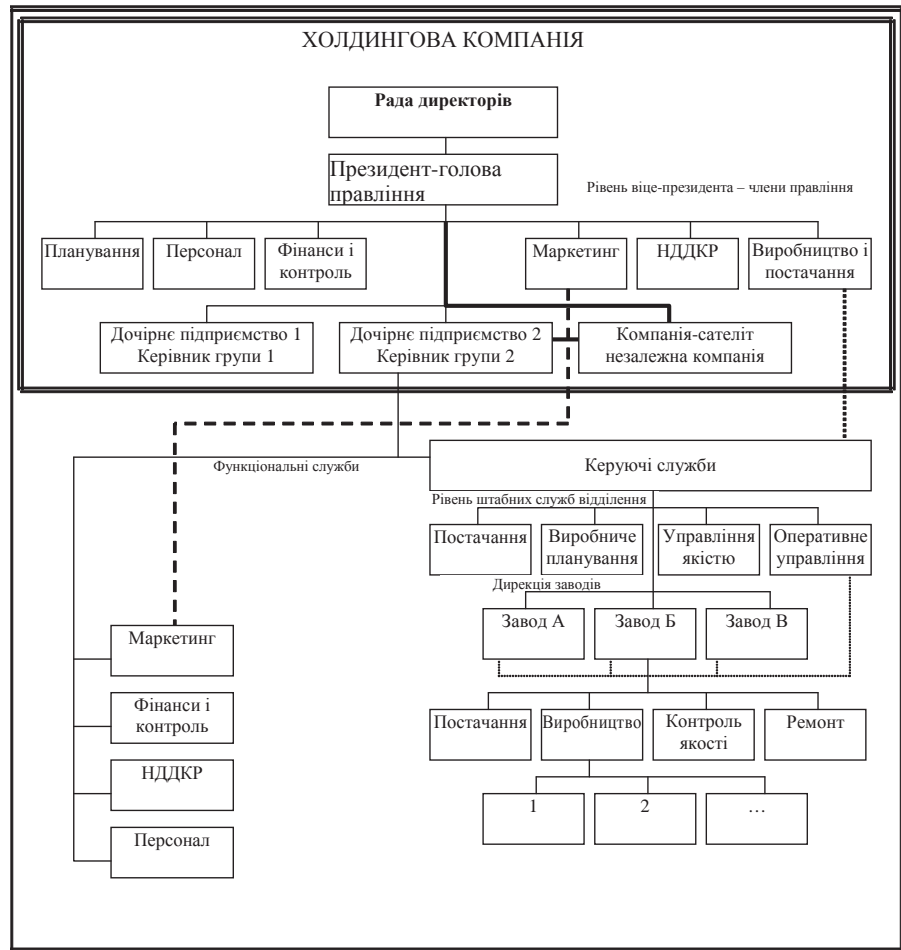


Рис. 1. Холдингова структура управління

Зі сказаного вище випливає, що створення холдингових компаній вписується в спектр реформаційних заходів щодо вдосконалення системи корпоративного управління та підвищення концентрації інвестиційного потенціалу окремих груп підприємств. Створення холдингів є також відповіддю на виклики, пов'язані з експансією у вітчизняну економіку потужних бізнесових структур з інших країн. І холдингові компанії внаслідок незаперечних переваг над своїми окремо взятими учасниками є доволі потужним конкурентом компаніям-нерезидентам.

У холдингах як сукупності підприємств, що спільно реалізують цілі та інтереси, об'єктом корпоративного контролю є не тільки головна і дочірня компанії, а й відносини з приводу ефективної організації та координації всіх учасників об'єднання. Фінансово-корпоративні відносини між учасниками холдингу здійснюються, виходячи з конкретних комерційних цілей, спрямованих на вилучення з підприємницької діяльності компаній найбільшого прибутку. У сучасних умовах фінансовий механізм корпоративного контролю в холдингах необхідно будувати за принципом надійного контролю головної компанії

над оперативно-господарською та фінансовою діяльністю дочірніх компаній за умови наявності у дочірніх компаній власного бюджету, який значною мірою залежить від результатів їхньої роботи.

В основі утворення холдингу лежить мультиплікативний ефект розширення контрольного капіталу, який утворюється в результаті збільшення кількості рівнів власності, тобто, з точки зору материнської компанії, чим більше рівнів у структурі власності, тим більшу власність вона може контролювати за допомогою менших ресурсів. У зв'язку з цим вводиться поняття "вартість контролю", під яким слід розуміти відношення коштів, необхідних для придбання частки акцій, яка дає право контролювати компанію, що входять у холдинг, до сумарної вартості акціонерного капіталу цих компаній. Управління вартістю контролю досягається двома шляхами: управлінням розміром контрольного пакета при незмінній вартості контрольованого капіталу та управлінням вартістю контрольованого капіталу (зміна власного капіталу контрольованими компаніями внаслідок капіталізації прибутку, придбання контролю над новими компаніями через підконтрольні структури) без додаткових вкладень з боку суб'єкта контролю.

Саме холдинг дає можливість спростити систему управління активами, уніфікувати норми та правила поведінки дочірніх компаній, забезпечити ідентифікацію центрів відповідальності за рухом коштів, підвищити рівень концентрації інвестиційного потенціалу, консолідувати зусилля для впровадження інноваційних технологій як у сферу виробництва, так і в сферу управління. Холдинг завдяки високій адаптивності своєї структури та можливості її швидкої реорганізації в умовах мінливої кон'юнктури зможе вдало протистояти експансії іноземних виробників у національний природно-ресурсний сектор. На сьогодні вже є значний досвід функціонування холдингів у аграрній сфері. Але, на жаль, у їх функціонуванні більше негативу, ніж позитиву. Негатив полягає в монополізації ними більшості регіональних ринків сільськогосподарської продукції за рахунок концентрації значної земельної власності й використання передової сільськогосподарської техніки, переважно іноземного виробництва, у вивільненні значної кількості трудових ресурсів внаслідок різкого підвищення рівня автоматизації та механізації сільськогосподарського виробництва, в надмірному розширенні площ посіву таких технічних культур, як соняшник і ріпак. Крім того, в державі не налагоджено ефективного механізму обмеження політики агрохолдингів щодо поглинання менш потужних сільськогосподарських підприємств та особистих господарств населення, накопичення

земельної власності в ряді регіонів України, необґрунтованої монополізації ринків сільськогосподарської продукції і дискримінації представників малого та середнього бізнесу.

Більш перспективним, ніж в аграрній сфері, є створення холдингів у сфері водо- і лісокористування. Враховуючи те, що сфера водокористування тривалий час була гіперодержавленою, відзначалася надмірною централізацією управління водними ресурсами та водогосподарськими спорудами, об'єкти водогосподарської і водоохоронної інфраструктури були і залишаються низьколіквідними, здійснювати процеси роздержавлення в цій сфері національного господарства за тими самими штампами, які мали місце в 90-х роках, не варто, оскільки нас знову очікує рецидив адміністративного перерозподілу та відсутність конкурентних засад при виборі нового власника. Варто водогосподарські підприємства і підприємства, що будуть створені на основі управлінь магістральними каналами, об'єднувати в холдинги з метою збереження державного контролю над стратегічно важливими об'єктами водогосподарського комплексу та нарощення інноваційно-інвестиційного потенціалу модернізації техніко-технологічної бази водокористування [2—4]. Холдинг дасть можливість більш вдало, ніж до цього часу, вирішувати завдання, пов'язані з модернізацією існуючих і будівництвом нових протиповеневих та протипаводкових споруд, прискоренням процесів розширення масштабів берегоукріплень на транскордонних водотоках (у першу чергу, на р. Західний Буг), залученням додаткових інвестиційних ресурсів на модернізацію зрошувальних та осушувальних систем, а також мереж водопровідно-каналізаційного господарства.

Доцільність формування холдингових структур на базі державних і спеціалізованих лісогосподарських підприємств впливає з недостатності державного фінансування робіт із лісорозведення, лісовідновлення та агролісомеліорації. У багатолісних регіонах, де мають місце значні запаси лісосировини, достатня техніко-технологічна база лісопереробки й інфраструктура реалізації лісопродукції, варто створювати холдинги на базі трьох-чотирьох підприємств. Якщо холдинг створюється на базі державних лісогосподарських підприємств, то він перебуває у безпосередньому підпорядкуванні обласного управління лісового і мисливського господарства як у питаннях лісовідновлення, так і в питаннях лісопереробки. Якщо холдинг створюється на базі спеціалізованих лісогосподарських підприємств, то він перебуває у подвійному підпорядкуванні: в питаннях лісовідновлення — обласному управлінню лісового і мисливського господарства, в питаннях переробки лісосировини — головному

управлінню агропромислового розвитку. До складу холдингу, крім державних та спеціалізованих лісогосподарських підприємств, можуть входити приватні підприємницькі структури, які мають необхідну техніко-технологічну базу для лісозаготівлі, транспортування і переробки деревини.

О. Меленчук однією з основних детермінант нарощення інвестиційного потенціалу розглядає формування банківських холдингових структур, здатних забезпечити позитивний вплив на функціонування національної економіки, підвищити конкурентоспроможність кредитних організацій і стати основою створення розвинутого банківського сектора.

Під банківським холдингом слід розуміти не тільки головну компанію, а й всю сукупність юридичних осіб, пов'язаних між собою управлінськими відносинами. Банківський холдинг припускає наявність у складі тільки юридичних осіб з участю кредитної організації і безпосередньо кредитних організацій. Головна організація банківського холдингу не є кредитною організацією, але управляє діяльністю всіх кредитних організацій, що входять у банківський холдинг. Головна організація банківського холдингу має право створити управляючу компанію банківського холдингу [7].

Основними моментами успішної інтеграції компаній у банківський холдинг є:

- наявність ясної і чіткої стратегії об'єднання компаній у банківський холдинг;
- розробка плану реалізації стратегічної мети;
- проведення детального фінансового аналізу потенційної компанії для об'єднання та оцінка її вартості;
- проведення попередньої оцінки ефекту синергії/контролю;
- аналіз зіставності корпоративних культур компаній, які планують об'єднання в банківський холдинг;
- наявність гнучкої стратегії переговорів із власниками компанії, що поглинається, ключовими співробітниками, громадськістю;
- знання законодавства і нормативних актів у даній галузі й суміжних галузях;
- розподіл відповідальності в процесі інтеграції компаній від рядових співробітників до топ-менеджерів;
- наявність чіткої, професійної і злагодженої діяльності співробітників поглинаючої компанії з реалізації стратегічної мети створеного банківського холдингу [7].

Незважаючи на політику багатьох урядів, спрямовану на зміцнення вітчизняної банківської системи, насамперед сектора комерційних банків, вона й надалі залишається слабкою у

зв'язку з незначними статутними фондами та недосконалою структурою активів більшості банків. Остання рекапіталізація ряду банківських установ також не дала бажаного ефекту. Вирішити проблему нарощення концентрації активів і підвищення рівня капіталізації вітчизняної банківської системи можна шляхом створення банківських холдингових, у першу чергу таких, які будуть спеціалізуватися на інвестуванні суб'єктів господарської діяльності у сфері природокористування. Варто створювати конгломератні та регіональні банківські холдинги, перші з котрих будуть об'єднувати різні види бізнесу і відзначатимуться високодиверсифікованістю кредитної політики, а другі — обслуговуватимуть окремі регіональні господарські комплекси, в першу чергу їх природно-ресурсний сектор.

Асоціації як ефективні форми об'єднань підприємств необхідно створювати у сфері використання міжгосподарських гідротехнічних споруд, які обслуговують осушені землі. Саме така форма об'єднання дає можливість підприємницьким структурам зберігати відносну фінансову самостійність, але при цьому спільно реалізовувати інвестиційні проекти, які суттєво впливають на ефективність господарської діяльності всіх учасників даного об'єднання. Такі асоціації варто створювати в Поліській зоні Волинської та Рівненської областей, а також на Житомирщині. Більше того, участь підприємств, які здійснюють сільськогосподарське виробництво на осушених землях, в асоціаціях водокористувачів не позбавляє їх можливості брати участь в об'єднаннях, котрі стосуються інших видів діяльності. Крім того, участь в асоціації дає можливість її учасникам вести узгоджену політику як на ринку засобів виробництва, так і на ринку сільськогосподарської продукції, а також економити на маркетинговій та інформаційній діяльності.

Фінансово-промислові групи варто формувати, в першу чергу, у сфері надрокористування, де для успішної підприємницької діяльності потрібна найвища концентрація фінансових ресурсів, яка можлива саме в межах даного об'єднання, оскільки воно побудоване на інтеграції промислового і банківського капіталу. Насамперед, це стосується господарського використання відходів виробництва в гірничо-металургійному комплексі та вугільній промисловості, оскільки за декілька десятків років накопичилися значні запаси цінної сировини, котра за відповідного рівня техніки і технологій її переробки може бути залучена в господарський оборот. Фінансово-промислові групи варто створювати також для освоєння розвіданих родовищ цінних видів корисних копалин, у першу чергу вуглеводнів, а також сировини для будівельної індустрії. Даний вид об'єднання внаслідок залучення потужного банківсь-

кого капіталу забезпечує порівняно з іншими видами об'єднань найвищу концентрацію, централізацію та інтеграцію активів фінансових, промислових і комерційних структур, що підвищує інвестиційну привабливість та ліквідність об'єктів надкористування.

ВИСНОВКИ

Важливим завданням національної безпеки є збереження домінування держави та територіальних громад у сфері природокористування, щоб унеможливити агресивну експансію іноземного капіталу у вітчизняний природно-ресурсний сектор, оскільки існуюче інституціональне середовище характеризується наявністю значної кількості інституціональних розривів і пасток, які унеможливають локалізацію цієї експансії, а тим більше — її спрямування у правове русло. Запобіжним заходом щодо обмеження іноземної присутності у сфері використання сільськогосподарських земель, поверхневих та підземних вод, окремих складових лісосировинного потенціалу і цінних видів корисних копалин є збереження домінуючої ролі держави через її участь у корпоративних структурах (вона має володіти контрольним або блокуючим пакетом акцій), які створюватимуться на основі об'єднання підприємств-природокористувачів. Значного поширення мають набути холдингові структури, які відзначаються доволі гнучкою структурою управління, мають ряд модифікацій і забезпечують результативну ідентифікацію центрів відповідальності за рух фінансових ресурсів.

Формування інтегрованих корпоративних структур як форм державно-приватного партнерства має ліквідувати багаторічний інвестиційний дефіцит як щодо розробки, апробації та впровадження передових ресурсощадливих технологій, так і щодо розширення масштабів природоохоронної діяльності. Така форма бізнесу дасть можливість забезпечити систему противаг між потребами держави, територіальних громад та комерційним інтересом безпосередніх природокористувачів, що сприятиме зацікавленості останніх у невиснажливому використанні наявної ресурсної бази і тотальній економії вже освоєних природних ресурсів.

Література:

1. Бородіна О. Аграрна політика України. Вигоди, сучасний стан і нові можливості в контексті інституціоналізму та викликів глобалізації / О. Бородіна // Економіка України. — 2008. — № 10. — С. 94—111.
2. Голян В.А. Державно-приватне партнерство в інституціональній архітектоніці водокористування: світовий досвід та вітчизняні реалії / В.А. Голян // Агросвіт. — 2009. — № 5. — С. 8—15.

3. Голян В.А. Інституціональне середовище водокористування: сучасний стан та механізми вдосконалення: [монографія] / В.А. Голян. — Луцьк: Твердиня, 2009. — 592 с.

4. Голян В.А. Холдингові компанії як інституціональна форма нарощення інвестиційного потенціалу водогосподарських підприємств / В.А. Голян // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — № 6. — С. 8—12.

5. Дем'яненко С. Агрохолдинги в Україні: процес становлення та розвитку / С. Дем'яненко // Економіка України. — 2009. — № 12. — С. 50—61.

6. Дерябина М. Государственно-частное партнерство: теория и практика / М. Дерябина // Вопросы экономики. — 2008. — № 8. — С. 61—77.

7. Меленчук О.В. Банковские холдинги: особенности формирования в Российской Федерации: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит" / О.В. Меленчук. — Иваново, 2006. — 18 с.

8. Молдаван Л. Аграрный сектор: пора принципиально изменить ориентиры развития / Л. Молдаван, Е. Бородина, В. Юрчишин, Б. Пасхавер и другие // Зеркало недели. — 2010. — № 26 (806). — С. 8.

9. Овсянников С.С. Управление интеграционными образованиями: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (промышленность)" / С.С. Овсянников. — Ульяновск, 2006. — 20 с.

10. Павлов В.І. Ефективність функціонування лісопереробних підприємств регіону (на прикладі ДЛГО "Волиньліс"): [монографія] / [В.І. Павлов, Б.І. Колісник, В.І. Ткачик, О.М. Шубалий]. — Луцьк: Надстир'я, 2003. — 192 с.

11. Прокопа І. Депресивні сільські території: методичні засади визначення / І. Прокопа, О. Попова // Економіка України. — 2007. — № 8. — С. 61—70.

12. Соловьева Н.В. Организационно-экономический механизм и имитационные модели формирования холдинговой структуры: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами — промышленность)" / Н.В. Соловьева. — Астрахань, 2007. — 20 с.

13. Стратегический ответ России на вызовы нового века: [монографія] / [под общ. ред. академика Л.И. Абалкина]. — М.: Экзамен, 2004. — 605 с.

14. Шубалий О.М. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку регіональних лісогосподарських комплексів / О.М. Шубалий // Стратегія розвитку України. — 2004. — № 3—4. — С. 702—710.

Стаття надійшла до редакції 31.08.2010 р.