

Список використаних джерел

1. Agroton [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agroton.com.ua>
2. Astarta [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.astartakiev.com/en/for_investors/financial_results.htm
3. Mriya [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mriya.ua/en/investor>
4. Myronivsky hleboproduct [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/en/home>
5. Совершенствование управления в агрокомплексе ОАО «Ма-риупольского металлургического комбината имени Ильича». Со-вершенствование организационного механизма управления Ч. II / В.Н. Попов, С.А. Цыганкова, В.И. Бондаренко, Н.Н. Кальченко и др. – Луганск: ЛНАУ, Элтон–2. – 2003. – 139 с.
6. Чеботарьов В.А. Формування корпоративних структур в агро-промислому виробництві регіону / В.А. Чеботарьов // Економіка АПК. – 2003. – №5. – С. 28–31.
7. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: іденти-фікація і мотиви здійснення / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2006. – №1. – С. 40–54.
8. Гуторов А.О. Агрохолдинги як ефективна форма концентрації сільськогосподарського виробництва / А.О. Гуторов // Економіка АПК. – 2011. – №3. – С. 102–107.
9. Данкевич А.Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському гос-подарстві: монографія / А.Є. Данкевич. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.
10. Яців І.Б. Інтеграційні відносини як чинник зміцнення конкурен-тоспроможності сільськогосподарських підприємств / І.Б. Яців // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №39(142). – С. 105–110.
11. Чеботарьов В.А. Державна регуляторна політика інновацій-ної структурної трансформації харчової та переробної промисловості моногр. / В.А. Чеботарьов. – Луганськ: ДЗ «Луганський національ-ний університет імені Тараса Шевченка», 2011. – 448 с.
12. Положення «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» №224/94 від 11.05.94 [Електрон. ре-сурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224/94>.
13. Указ Президента «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» №224/94 від 11.05.94 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/224/94>.
14. Закон України «Про акціонерні товариства» // Офіц. вісн. України. – 2011. – №16 від 11.03.2011. – Ст. 649.
15. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006 №3528-IV. – Ст. 291 [Електрон. ресурс]. – Режим до-ступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
16. Родионова О. Крупный агробизнес в АПК: Современные формы и эффективность / О. Родионова, Н. Борхунов // АПК: экономика, управление. – 2006. – №4. – С. 28–30.
17. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – 155 с.
18. <http://www.ukrstat.gov.ua>
19. ТОП–100. Рейтинг лучших компаний Украины: 100 крупней-ших агрокомпаний Украины // Инвестгазета. – 2011. – №3. – 96 с.
20. ТОП–100. Рейтинг лучших компаний Украины: 200 крупней-ших агрокомпаний Украины // delo.ua. – 2014. – №3. – 115 с.
21. Nestle [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nestle.ua/aboutus/globalnestle>
22. Kraft Foods [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mondelezinternational.com/ua/uk/About/KraftFoodsinUkraine.aspx>.
23. Deutsches Milchkontor [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dmk.de/en/company>

*К.В. ПОГРІБНА,
студентка 2-го курсу ОКР «магістр», Київський національний університет ім. Тараса Шевченка,
З.С. ВАРНАЛІЙ,
д.е.н., професор кафедри фінансів, Київський національний університет ім. Тараса Шевченка*

Холдингова структура об'єднання підприємств

У статті визначається роль, що грають холдингові об'єднання у порівнянні зі звичайними корпораціями для забезпе-чення фінансової стійкості підприємств. Аналізуються основні концепції холдингу, а саме: формулювання цілей, визна-чення складу та моделі, аналіз альтернативних варіантів побудови холдингу. Розкривається питання про вибір організа-ційної структури для певного типу холдингу, розглянуто типи інтегрованих холдингів; структура управління. Розглядається ситуація щодо розвитку дочірніх підприємств та виявлені основні напрями їхнього розвитку в Україні.

Ключові слова: холдинг, холдингові об'єднання, корпорації, концепції та моделі холдингів, дочірні підприємства, інте-граційні процеси.

*К.В. ПОГРЕБНАЯ,
студентка 2-го курсу, ОКУ «магістр», Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко,
З.С. ВАРНАЛИЙ,
д.э.н., профессор кафедры финансов, Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко*

Холдинговая система объединения предприятий

В статье определяется роль, которую играют холдинговые объединения в сравнении с обычными корпорациями для обеспе-чения финансовой устойчивости предприятий. Анализируются основные концепции холдинга, а именно: формулирование целей, определение состава и модели, анализ альтернативных вариантов построения холдинга. Раскрывается вопрос о выборе орга-низационной структуры для определенного типа холдинга, рассмотрены типы интегрированных холдингов; структура управления. Рассматривается ситуация по развитию дочерних предприятий и выявлены основные направления их развития в Украине.

Ключевые слова: холдинг, холдинговые объединения, корпорации, концепции и модели холдингов, дочерние пред-приятия, интеграционные процессы.

The Holding system of the association of enterprises

The article defines the role that is played by holding associations in comparison with conventional corporations to ensure the financial stability of a company. Analyzes the basic concepts of the holding company, namely: formulation, the composition and the model, the analysis of alternative variants of construction of the holding. Reveals the question of the choice of organizational structure for a particular type of holding, considered the types of integrated holdings; management structure. Discusses the situation of subsidiaries and identified the main directions of its development in Ukraine.

Keywords: holding, holding associations, corporations, concepts and models holding companies, subsidiary companies, the integration processes. *пріятия, интеграционные процессы.*

Постановка проблеми. В умовах фінансової кризи зростає роль холдингових об'єднань, оскільки вони мають ряд переваг у порівнянні зі звичайними корпораціями. Тому удосконалення організації та управління в холдингових об'єднаннях України є досить актуальною проблемою забезпечення фінансової стійкості і запобігання банкрутства суб'єктів підприємницької діяльності.

Саме холдингова організація об'єднань підприємств забезпечує зменшення можливого ризику при здійсненні капіталомістких напрямів виробничої та комерційної діяльності за рахунок концентрації капіталу, централізації функцій забезпечення ресурсами, збуту продукції, оволодіння новими ринками, реалізації економічно ефективної стратегії розвитку входять в корпорацію господарських одиниць.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Серед вітчизняних і зарубіжних вчених і економістів проблеми управління (координації) діяльністю великих господарських промислово-фінансових структур, а зокрема холдингів, вирішували С. Авдашева, С. Білоусов, С. Белева, І. Бойко, А. Борисенко, А. Вольський, В.М. Гайворонський, А. Горбунов, В. Горбатов, С.М. Грудницька, І. Домініна, С. Жданов, Л. Чепурда, В.В. Лаптев, В.К. Мамутов, Г.В. Пронська, Н.О. Саніахметова, В.Д. Рудашевський, Є.В. Ленський, В.М. Петухов, Е.А. Уткін та ін. В. Демет'єв у своїй роботі «Інтеграція підприємств та економічний розвиток» зазначає, що холдингова модель управління надає потенційну можливість підвищення економічної ефективності за рахунок подолання недоліків у діяльності окремих організацій, які можуть бути усунені при спільній злагодженій роботі [6]. На думку більшості вчених, важливо розрізняти «холдинг» і «холдингову компанію», оскільки холдингом називають групу юридичних осіб, а холдинговою компанією – основне по відношенню до учасників холдингу суспільство. Холдингову компанію також слід відрізняти від інвестиційної, оскільки інвестиційна вкладає кошти у придбання акцій (часткою) інших товариств з метою отримання прибутку, а холдингова компанія – з метою отримання контролю над їхньою діяльністю.

Одне з визначень холдингової компанії, зроблене американськими вченими-економістами Р. Гутману і Р. Дугаллу, звучить так: «Холдинговою компанією є корпорація, яка володіє пакетом акцій, який дає право голосу іншій корпорації, достатнім для того, щоб мати над нею контроль» [9]. Розуміння визначення «холдингова компанія» вітчизняними дослідниками нічим не відрізняється від закордонного. Холдинг у світовій практиці – це «особливий тип материнської компа-

нії, що використовує свій капітал для придбання контрольних пакетів акцій інших компаній з метою встановлення контролю над юридично самостійними фірмами та управління значно більшим капіталом, ніж початковий» [10].

Холдинг у розумінні українських вчених – компанія, що має дочірні суспільства і здатна впливати на їхні рішення в силу володіння контрольним пакетом акцій (або переважної частоти в статутному капіталі) або в силу інших обставин [7, с. 23]. Таким чином, різниця між вітчизняною та зарубіжною інтерпретацією понять не велика, проте відмінність визначень «холдинг» і «холдингова компанія» незаперечно визнається і в нашій країні, і за кордоном. У даний час термін «холдинг» прийнято розглядати з двох точок зору.

У вузькому сенсі холдинг – це організація, яка акумулює пакети акцій або частки (для неакціонированих фірм) і здійснює виключно контролем і управлінням. У даному випадку мова йде про холдингові компанії, яка за тих чи інших причин набуває сторонні юридичні особи, об'єднуючи їх в одне економічний простір [9].

У широкому сенсі холдинг – це сукупність материнської і дочірніх компаній, об'єднаних зв'язками фінансового характеру. Контроль материнською компанією за дочірніми товариствами здійснюється за допомогою як домінуючої участі в їх статутному капіталі, так і визначення їх господарської діяльності (наприклад, виконуючи функції одноосібного виконавчого органу) [7].

Метою статті є аналіз сучасних концепцій та моделей холдингів, а також інтеграційні процеси їхніх дочірніх підприємств.

Виклад основного матеріалу. Структура сучасних холдингів має різноманітні види і форми організаційної побудови, що розрізняються рівнем і масштабами кооперації, концентрації, централізації різних видів господарської діяльності, самостійності вхідних у них господарських одиниць. Об'єднання ресурсів відбувається таким чином, що в учасників корпорації виникають принципово нові, більш високі можливості реалізації певних функцій господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій, зниження питомих витрат на одиницю продукції і, як результат зниження цін, а також підвищуються можливості оновлення технології і використання новітнього устаткування, що при координації зусиль та проведенні ефективної стратегічної політики забезпечує отримання додаткового прибутку.

Відомо, що об'єднання підприємств може відбуватися за інтересами, для спільного виконання найважливіших робіт, обмеження конкуренції, кращої координації обсягів випус-

ку, цін і збуту продукції, закупівлі ресурсів, для підвищення ефективності фінансового управління шляхом накопичення вільних грошових коштів у сфері виробництва й у сфері позичкового капіталу. Відмінності між формами об'єднання виділяються у відносинах власності і ступеня самостійності по різних функціям управління [2].

В Україні здійснюються активні інтеграційні процеси у металургії: формуються великі холдинги, майже всі підприємства входять у структуру промислово-фінансових груп (Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, «Криворіжсталь»). У майбутньому, за прогнозами, місця в рейтингу замість металургійних заводів займуть великі об'єднані металургійні компанії. Приклад цього – корпорація «Інтерпайп» як представник трубної промисловості України. Незважаючи на помітну проблему з сировиною, металурги зберегли за собою статус головного платника податків країни, а частка галузі у ВВП досягла понад 25%.

Операції злиття і поглинання компаній, які забезпечують один із шляхів здійснення корпоративної стратегії, відкривають підприємствам доступ до нових замовників і сегментів ринку, технологій і продуктів, що дозволяє досягти економії за рахунок укрупнення, реалізувати інноваційні підходи до управління компанією, уникати небезпек конкурентної боротьби.

На відміну від Російської Федерації, яка переживає сьогодні справжній бум злиттів підприємств, в Україні подібні операції поки нечисленні. Проте останнім часом, згідно з твердженнями аналітиків, вітчизняні фінансово-промислові групи виявляють до таких операцій зростаючий інтерес. Компанії поступово вдосконалюють механізми здійснення угод, використовуючи при цьому міжнародну практику оцінки вартості бізнесу при подальшій інтеграції. Для сучасного корпоративного світу характерне посилення процесів інтеграції, результатом яких є серія об'єднань, злиттів і поглинань. Холдингові компанії, які є продуктами цих процесів, виникають по всьому світові, і вважають, що Україна не є виключенням [3].

У країнах із розвинутою корпоративною власністю холдингові компанії давно є фундаментальними структурами, які використовуються для консолідації власності міжнародних груп операційних компаній, корпоративного управління, а також для впровадження інвестиційних проектів та оптимізації податкового планування.

Холдингова компанія є головною компанією фінансової групи підприємств, оскільки володіє контрольним пакетом акцій дочірніх підприємств і спеціалізується на управлінні групою, яку становлять ці підприємства зі своїми дочірніми, «внучатими і племянницькими» компаніями. Холдингова компанія у відповідності з українським законодавством набуває статусу юридичної особи з дня державної реєстрації в Державному реєстрі холдингових компаній України, який є невід'ємною частиною Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Державну реєстрацію холдингових компаній проводить державний реєстратор у порядку, визначеному урядом [1].

Рішення про створення холдингової компанії приймаються власниками холдингових корпоративних пакетів акцій, часток або паїв. Статутний фонд холдингової компанії формується за рахунок вкладів засновників у формі холдингових корпоративних пакетів і додаткових вкладів. Такими внесками можуть бути майно, грошові кошти і нематеріальні активи, необхідні для забезпечення діяльності холдингової компанії. Ці додаткові внески не повинні перевищувати 20% статутного фонду холдингової компанії [2].

Коли мова заходить про інвестиції в рамках Євросоюзу, то найчастіше віддають перевагу створенню холдингової компанії всередині європейського простору. В останні роки між країнами Європи розгорнулося своєрідне змагання з метою утримати під своїм дахом «рідні» холдингові компанії, а також залучити завдяки пільгам іноземні корпорації. Найбільш активні в цьому процесі такі країни, як Австрія, Великобританія, Німеччина, Іспанія, Франція і Швейцарія. Вони володіють розвинутою системою податкових угод, завдяки чому податок на виплачуються дивіденди або стягується за пільговими ставками або зовсім зведений до нуля [3].

Існує підхід до розробки концепції холдингу, який передбачає чітку послідовність дослідження – від цілей створення холдингу до його складу, його моделі, його структури, розподілу функцій і контрольним показникам [4]. Це передбачає таку послідовність дій (табл. 1).

Як критерії розробки ефективної системи управління в роботі використовуються:

- рівень управління дочірньою компанією;
- відповідність системи управління стадіями розвитку дочірніх компаній;

Таблиця 1. Концепція створення холдингу

№	Задача	Коментарі
1	Формулювання цілей створення холдингу	Необхідно розуміння, для чого створюється холдинг. Від цього залежать критерії, що використовуються на наступних етапах
2	Визначення складу холдингу	Компанії, потенційно цікаві для включення в холдинг. Критерії оцінки залежать від цілей холдингу
3	Визначення моделі холдингу	Модель холдингу (фінансовий, стратегічний або оперативний) характеризує рівень делегування повноважень структурним одиницям холдингу. Визначається на основі ряду універсальних критеріїв
4	Аналіз альтернативних варіантів побудови холдингу. Рекомендації з оптимального варіанту	Структура холдингу повинна бути несуперечлива з точки зору його моделі (управлінська оптимізація), а також задовольняти заданим критеріям оптимальності (наприклад, податки тощо). Може бути переглянута структура холдингу, якщо стосовно компаніям не вдається підібрати прийнятну модель
5	Визначення базових функцій управляючої компанії і рівня делегування повноважень	Визначається моделлю холдингу. Оскільки модель може бути різною по відношенню до різних структурних одиниць, відповідно й функції, і рівень делегування повноважень можуть змінюватися стосовно дочірнім компаніям
6	Розробка моделі організаційно-управлінської інтеграції	Підвищує ефективність вертикальної інтеграції шляхом заміщення керівних посад однією особою двох або декількох підприємств

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

– відповідність майнової та організаційної структур обсягами робіт на найближчі 5 років;

- однорідність завдань, що стоять перед дочірніми компаніями;
- розподіл відповідальності, що забезпечує ефективний баланс повноважень і відповідальності;
- скорочення часу прийняття та виконання рішень;
- можливість реалізації проектних принципів управління та ін.;
- при розробці ефективної системи управління враховуються;
- плани освоєння нової продукції або послуг;
- існуюча структура власності холдингу, можливість її зміни, терміни і витрати на її реструктуризацію;
- час переходу кожної компанії на наступну стадію розвитку [7].

Ефективна стратегія холдингу має етапи.

Етап 1. Стратегічний аналіз

1. Класифікація підприємств з метою групування їх за певними стратегічними областями бізнесу (товарно-ринковим групам, об'єднаним спільними ознаками: вироблених продуктів або послуг, ринків і цільових груп споживачів, географічних регіонів, застосовуваних технологій і способів фінансування) [2].

2. Стратегічний аналіз певних стратегічних галузей бізнесу холдингу, включаючи: оцінку потенціалу ринку і можливих загроз (STEP – загальноекономічні, політичні, соціальні та технологічні чинники, а також аналіз Портера – аналіз п'яти сил).

3. Експрес-аналіз стану підприємств, що плануються для включення до складу холдингу, з метою визначення можливостей, слабких і сильних сторін, а також уточнення завдань, які будуть вирішувати ці підприємства холдингу.

4. Портфельний аналіз стратегічних галузей бізнесу.

5. Зведений SWOT-аналіз (оцінка можливостей на ринку, загроз, сильних і слабких сторін холдингу) [2].

Етап 2. Визначення цілей і стратегії розвитку холдингу

1. Визначення інтересів зовнішнього середовища.

2. Визначення фінансових, економічних та інших цілей холдингу.

3. Визначення цілей підприємств, що входять до складу холдингу.

Етап 3. Формулювання стратегії

1. Визначення ролі та функцій кожного підприємства в складі холдингу (незалежна бізнес-одиночка, операційна одиниця, центр прибутку або витрат).

2. Визначення напрямів розвитку для кожного підприємства (приватизувати, ліквідувати, продати, інвестувати і розвивати, залишити як є тощо) [2].

Етап 4. Розробка організаційної структури холдингу

1. Визначення найбільш відповідного типу холдингу з точки зору території, ієрархії і функцій (фінансовий або керуючий, основний або проміжний, транснаціональний чи національний).

2. Визначення організаційно-правових засад холдингу (функціонально-орієнтована структура, виробничо-технологічна структура, змішана структура).

3. Функціональні ознаки (основні функції холдингу, виробнича функція холдингу, особливі функції «змішаного холдингу»).

4. Політика пайової участі (принципи управління інвестованим капіталом).

5. Ринкові концепції холдингу.

6. Визначення ступеня автономії, функцій і повноважень кожного підприємства, що входить до складу холдингу.

7. Вибір найбільш прийнятної концепції холдингу (фінансовий, стратегічний керуючий, оперативний керуючий холдинг) [8].

Етап 5. Моделі холдингу

Існують п'ять основних моделей утворення холдингів:

1. Утворення холдингу і подальша купівля часток участі (модель підстави).

2. Внесення в холдинг уже наявних часток участі в діючих підприємствах (модель злиття).

3. Повне розділення структурних одиниць підприємства або основної фірми (модель поділу).

4. Відділення частини з самостійного підприємства або материнського підприємства (модель виділення дочірнього товариства).

5. Освіта «квазі»-холдингу шляхом перенесення функцій управління на керуючу компанію концерну або оперативні суспільства, керівництво якими здійснюється за дорученням (модель делегування функцій управління за договором) [7].

Етап 6. Визначення принципів управління холдингом

1. Функції управління (формулювання цілей і стратегії холдингу, встановлення цілей і стратегії дочірніх підприємств, мотивація керівництва дочірніх підприємств, розподіл інвестиційних ресурсів, принципи прийняття спільних рішень, контроль за досягненням цілей).

2. Задачі управління (проведення заходів по збору і обробці інформації про діяльність підприємств концерну, контроль за ходом оперативної роботи, проведення перевірок, участь у розподілі прибутку і збільшення власного капіталу, організація діяльності холдингу, укладання внутрішніх угод, купівля та продаж часток різних підприємств холдингу).

3. Формулювання структурних принципів організації органів управління холдингу.

4. Організаційно-посадова інтеграція (заміщення посад однією особою кількох інших тощо).

5. Зовнішні організаційні структури управління (стратегічні поради, піклувальні тощо).

6. Централізація функцій.

7. Створення тимчасових структур управління (робочі групи тощо).

8. Правова структура та правові принципи взаємовідносин в холдингу.

9. Інструменти та процеси управління розвитком холдингу (нормативне управління, фінансове управління, стратегічне управління, управління персоналом) [6].

Структура вищих ланок управління великої компанії зазвичай досить традиційна і представляє наступну багаторівневу вертикаль [3] (табл. 2).

Як блоки можуть розглядатися: блок економіки і фінансів; блоки за видами бізнес-сегментів (наприклад, геології, видобутку нафти та газу); блок з маркетингу, продажу та переробки; блок стратегії; блок розвитку бізнесу (реструктуризація, управління вартістю); блок безпеки.

Створення холдингових структур та їхнє функціонування має ряд переваг перед одноосібними компаніями. Це насамперед пов'язано з тим, що в холдингу з'являється можливість створювати замкнуті технологічні ланцюжки аж від виробництва сировини до виготовлення кінцевого продукту та доведення його до споживача. По-друге, це сприяє економії на маркетингових, торгівельних та інших послугах. По-

Таблиця 2. Структура управління холдингом

Загальні збори акціонерів
Рада директорів
Правління (вищий колективний орган управління)
Президент – Голова правління (вищий одноосібний орган управління)
Блоки (структури дивізіонального типу, сформовані за типами виробничо–господарської діяльності)
Функціональні департаменти в блоках

третє, підприємства, що входять до складу холдингу, економічно зацікавлені не тільки в ефективній діяльності свого підприємства, а й в інших суб'єктах, що входять у холдинг [5].

Своєю чергою, поява холдингів передбачає зміну форми підприємства і, як наслідок, з'являється необхідність у зміні підходів до управління в даній структурі. Існують різні типи холдингів, під який вибудовується відповідна їй організаційна структура управління, вибір якої так само залежить і від масштабів діяльності. Наприклад, для вертикально інтегрованого холдингу менш відповідною організаційною структурою є лінійна і функціональна, які при відокремленому стані один від одного дають найгірший результат у підтримці взаємозв'язку між структурними ланками так як для керівництва холдингу важливий гнучкий механізм управління, який дозволяє швидко і ефективно керувати діяльністю кожного співробітника і підрозділу, кожної дочірньої організації. Такий механізм необхідний для підвищення ефективності діяльності, досягнення прибутку, утримання певного рівня продажів. З цією метою в холдингах в комплексі з принципом лінійного управління повинна використовуватися модель функціональної побудови корпоративної структури. Особлива увага при цьому приділяється правильному визначенню та розмежування зон відповідальності, щоб виключити дублювання функціоналу. Тому у зв'язку з різноманітністю типів і масштабів діяльності холдингу, була складена модель, яка відображає спосіб формування структури управління у тому чи іншому типі холдингу [9].

Вертикальна інтеграція полягає в об'єднанні кількох послідовних стадій при виробництві продукту. Це дозволяє підприємству знизити транзакційні витрати і прискорити процес виробництва. Горизонтальна інтеграція–це процес об'єднання фірм, які виробляють один і той же продукт, що, своєю чергою, дозволяє знизити витрати за рахунок економії від масштабу і усунути конкурентів або знизити вплив конкуренції, що дозволить посилити контроль фірми над ринком. А диверсифікована інтеграція – це процес об'єднання підприємств, які прямо не пов'язані ні торговими, ні виробничими відносинами. До даного типу інтеграції можна віднести російські банки, які інвестують свої кошти в різні інвестиційні проекти [4].

З моделі вибору організаційної структури управління холдингом видно, що для вертикально інтегрованого холдингу, масштаб якого різний буде правильним використовувати лінійно–функціональну структуру управління, як і для горизонтально інтегрованого холдингу, масштаб виробництва якого

невеликий [2]. Це насамперед пов'язано з тим, що у вертикально інтегрованому холдингу дочірні підприємства можуть розглядатися як виробничі ділянки, управління в яких буде будуватися на принципах централізації. У свою чергу централізоване планування збуту буде сприяти до програмування діяльності всіх виробничих ділянок (дочірніх підприємств). В горизонтально інтегрованих холдингах, масштаб виробництва якого невеликий і він перебуває у рамках одного регіону. В даному випадку в холдингу, як правило, беруть участь не більше десяти бізнес–одиниць, що, своєю чергою, вкладається в норму керованості. Бізнес–одиниці повинні підкорятися центральній компанії, що знаходиться в даному регіоні. Це дозволить компанії в найкоротші терміни пристосовуватися до зміни ситуації на ринку і відреагувати на неї належним чином.

При розширенні горизонтально інтегрованих холдингів і вихід його за межі одного регіону, лінійно–функціональна структура управління повинна змінитися на дивізіональну. В даному випадку тоді, коли компанія всю відповідальність за управління перекладає на дочірні компанії і зберігає при цьому централізацію в роботі функціональних служб. Але якщо раптом компанія вирішила вести бізнес на територіях, які значно відрізняються законодавчими, економічними та соціальними умовами, їй необхідно створити самостійні функціональні відділи в рамках дочірніх підприємств і шукати компанії–сателіти. У цьому випадку зміни, що відбуваються в масштабі холдингу, будуть пов'язані не з кількісними економічними показниками, а з територіальною роз'єднаністю дочірніх компаній [1].

Що стосується диверсифікованого інтегрованого холдингу, то в незалежності від масштабів виробництва необхідно застосовувати специфічну організаційну структуру управління, яка називається «холдингова структура». Ця така структура, яка поєднує в собі дивізіональну, модифіковану матричну і мережеву організаційну структуру управління, в якій функціональні отелення дочірніх компаній перебувають у прямому підпорядкуванні керівника цієї дочірньої компанії.

Принцип децентралізації, закладений в конгломератах у 20–ті роки минулого століття, був ефективним при будь–якій організації управління [7]. Відсутність конкуренції і високий попит дозволяли заробляти капітал у будь–якій галузі, навіть у стратегічно неперспективної. В сучасних економічних умовах класичні прийоми управління, які базуються на децентралізації управління у диверсифікованих холдингах, часто себе не виправдовують. Найбільш складними в управлінні і розвитку є

Таблиця 3. Модель організаційної структури управління холдингом

Тип інтеграції	Розмір холдингу		
	малий	середній	великий
	Тип організаційної структури		
Вертикальний	Лінійно–функціональна	Лінійно–функціональна	Лінійно–функціональна
Горизонтальний	Лінійно–функціональна	Дивізіональна	Холдингова структура
Диверсифікований	Холдингова структура	Холдингова структура	Холдингова структура

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

диверсифіковані холдинги, ключову роль в яких грає холдингова (керуюча компанія, яка не просто володіє контрольними пакетами акцій дочірніх підприємств, а надає прямий управлінський вплив на підприємства холдингу).

Центром управління організаційно-економічними процесами в холдингу є головна холдингова компанія. Вона ставить конкретні цілі і розробляє загальні напрямки розвитку і функціонування холдингу в цілому. Встановлює засоби, форми і методи, які будуть забезпечувати досягнення поставлених цілей. Контролює процес досягнення цілей і за необхідності вносить корективи. Головним призначенням головного холдингової компанії є забезпечення узгодженості та взаємодії між дочірніми компаніями, які в сукупності складають єдине ціле. Тому головна компанія повинна володіти винятковими функціями, які входили б тільки в її компетенцію [5].

Дуже важливими і основними функціями головної компанії є: стратегічне управління всіма частинами організації; безперебійне забезпечення і управління грошовими потоками; залучення додаткових коштів; управління персоналом шляхом розробки та впровадження фірмових стандартів; розвиток менеджменту і мотивації співробітників. Завдяки цим прийомам холдинг здатний підвищити ефективність як в управлінні, так і роботи всього об'єднання в цілому.

Головна холдингова компанія є одноосібним власником всього об'єднання, що зобов'язує її провести єдине стратегічне управління. Тому що для постачальників, покупців, кредиторів та інвесторів важливий авторитет компанії, її фінансова стійкість і платоспроможність. Тому ізольоване фінансове управління в цьому випадку між окремими дочірніми організаціями проводити неможливо, інакше це буде підривати фінансову дієздатність холдингу в цілому і завдавати шкоди іміджу компанії. З цього можна зробити висновок, що для холдингу дуже важлива хороша репутація оскільки вона поширюється на всі дочірні підприємства в цілому [3].

Згідно з даними рейтингу «ТОП-100. Найбільші компанії України» найбільшою холдинговою компанією України є «Метінвест» Ріната Ахметова, чистий прибуток якого в 2014 році становив 102,36 млрд. грн. (+1,92% в порівнянні з 2013 роком). На другій позиції ще одна компанія донецького бізнесмена – ДТЕК (92,8 млрд. грн. +12,4%). Третім найбільшим холдингом України за чистим доходом є «Енергоатом» (85,5 млрд. грн. + 4,07%). Всього у рейтинг найбільших холдингів України увійшло 15 груп компаній. Є серед них і скандальні «Газ України-2020» Сергія Курченко (17,54 млрд. грн.), яка показала запаморочливе зростання чистого доходу на 152,5% у 2014 році, а також «Мако-Трейдінг» Олександра Януковича, сина экс-президента Віктора Януковича. Чистий дохід цієї компанії в минулому році становив 6,31 млрд. грн. [10].

Висновки

Операції злиття і поглинання компаній, які забезпечують один із шляхів здійснення корпоративної стратегії, відкривають підприємствам доступ до нових замовників і сегментів ринку, технологій і продуктів, що дозволяє досягти економії за рахунок укрупнення, реалізувати інноваційні підходи до управління компанією, уникати небезпек конкурентної боротьби.

Холдингові компанії були і залишаються не тільки дуже ефективним інструментом управління активами підпри-

ємств, але найчастіше холдингові компанії, зокрема європейські, є стратегією податкового планування для багатьох груп, провідних міжнародну діяльність. Сьогодні законодавство багатьох країн на відміну від українського передбачає пільгові податкові режими для холдингових компаній, що дозволяє їх використовувати як ефективний інструмент розподілу грошових потоків і зниження податкового тягаря.

Для того щоб сприяти розвитку холдингів у країні, держава першою чергою повинна створити такі умови для функціонування холдингів, які сприяли б залученню інвестиційних коштів у виробництво, створюючи тим самим підвищення конкурентоспроможності підприємств, що входять в холдинг. Для рішення цих задач держава повинна активним чином проводити державну політику, яка передбачала б такі заходи, як надання холдингу статусу єдиного платника податків, можливість позбавлення від податків в результаті переміщення грошових потоків всередині холдингу. На мій погляд, вирішення цих завдань сприятиме розвитку холдингів в країні і дозволить залучити додаткових інвесторів як вітчизняних, так і зарубіжних.

Список використаних джерел

1. Альошин М.М. Інтеграція фіктивного і реального капіталу у фінансово-промислових групах і холдингах // Маркетинг. – 2009. – №3.
2. Бесараб Є.О. Формування промислово-фінансових груп в Україні та стимулювання руху інвестиційних ресурсів // Фінанси України. – 2011. – №6. – С. 114–119.
3. Гончарова І. Холдинги в сучасній економіці / І. Гончарова // «Підприємництво, господарство і право». – 2010. – №7.
4. Горбунов А.Р. Дочірні компанії, філії, холдинги / А.Р. Горбунов. – 4-е вид., доп. і перероб. – М.: Глобус, 2013. – 209 с.
5. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посібник. / Чепурда Л.М., Беляєва С.С., Плахотнікова М.В. та ін. Під заг. ред. Л.М. Чепурди. – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 272 с.
6. Ісмагілов Ш.В. Оцінка фінансової стійкості підприємств // Соціально-економічні проблеми становлення і розвитку ринкової економіки: тези доповідей підсумкової наук.-практ. конф. – Казань, 2003.
7. Карпова Е.А. Методи аналізу та прогнозування біржової торгівлі: монографія / Е.А. Карпова, А.В. Старців, В.А. Кетова. Челябінськ: Челяб. ін-т (філія) РДТЕУ, 2011. – 150 с.
8. Ковалевська К.А. Організаційно-економічна сутність формування механізму управління холдинговою компанією // Вісник МНТУ. Серія Економіка №2 (5).
9. Лаптев С.А. Підприємницькі об'єднання: холдинги, фінансово-промислові групи, прості товариства / В.А. Лаптев. – М.: Волтерс Клувер, 2011. – 192 с.
10. Мартюшева Л.С., Меренкова Л.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Коспект лекцій / Харківський національний економічний ун-т. – Х.: ВД «Інжек», 2010. – 184 с.
11. Оптимізація й захист бізнесу з використанням холдингових структур. ж. «Практика управління» №12(12), 2010 р., експерт Пилипюк І.
12. Прокоп'єва Т.В. Фінансове планування в інтегрованих структурах (на прикладі промислових корпорацій Алтайського краю): монографія. – Барнаул, 2013.
13. Уманцев Г.В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці / Уманцев Г.В. – К.: ВІРА-Р, 2008.
14. Шиткіна І.С. Холдинги: правове регулювання та корпоративне управління: науково-практичне видання / В.С. Шиткіна. – М.: Волтерс Клувер, 2014. – 648 с.