

УДК: 658:334.758.4

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ**

**Мазур А.Г.**, д.е.н., професор,  
**Гонтарук Я.В.**, асистент,  
**Клибанівська І.Я.**

Вінницький національний аграрний університет

*Стаття є спробою дослідження понять «холдингова компанія», «організаційно-плановий механізм управління холдинговою компанією» та аналізу моделей механізму управління холдинговою компанією.*

**Ключові слова:** холдингова компанія, управління, корпоративні структури, цінні папери, материнська компанія, дочірні підприємства.

**Вступ.** Становлення ринкових відносин в Україні супроводжується пошуком альтернативних організаційно-правових форм суб'єктів господарювання та нових способів управління господарськими процесами, одним з яких є створення групи підприємств на чолі з холдинговою компанією.

Однією з поширених структур, характерних для розвиненої ринкової економіки, є така форма організації, як холдинг. Функціонування холдингових систем, з одного боку, має ряд переваг перед звичайними акціонерними товариствами, а з іншого – характеризується особливостями, що породжують нові проблеми й труднощі, що не є характерними для окремих компаній.

Глобальна тенденція поширення холдингових компаній – безпосередній наслідок розвитку великого інтегрованого підприємництва.

Значний внесок у дослідження проблем функціонування інтегрованих корпоративних структур та їх вплив на економіку зробили такі вчені: С. Авдашева, С. Білоусов, І. Бойко, А. Горбунов, А. Борисенко, І. Домініна, С. Жданов, Л. Чепурда, В. Горбатов, С. Белеєва, А. Вольський та інші. В більшості випадків авторами розглядаються в основному загальні, концептуальні питання формування холдингових структур.

**Метою** дослідницької роботи є дослідження понять «холдингова компанія», «організаційно-плановий механізм управління холдинговою компанією» та аналіз моделей механізму управління холдинговою компанією.

**Результати досліджень.** Під холдингом слід розуміти компанію, яка володіє контрольними пакетами акцій інших підприємств з метою здійснення по відношенню до них функцій контролю і управління [2, с.211].

Поняття холдинг у світовій економіці трактується неоднозначно. Сам термін походить від англійського слова «hold», що в перекладі означає «тримати». Тому у вітчизняній науковій літературі це поняття розшифровується як структура, що складається з «тримаючої» компанії, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній (тобто фактично

«тримає» ці пакети) [5, с. 31].

В світовій практиці холдингові компанії являються перш за все фінансовими центрами, навколо яких об'єднуються окремі компанії, не втрачаючи при цьому своєї комерційної самостійності. На сьогодні практично всі найбільші корпорації США і Західної Європи мають у своєму складі фінансовий центр у вигляді холдингової компанії [6, с. 89].

Перевага холдингових структур пояснюється перевагами централізованого фінансово-економічного управління ланцюгами технологічно пов'язаних підприємств, у тому числі зі зниженням ризиків інвестицій і взаємних поставок, економією трансакційних витрат, ростом можливостей фінансового і податкового маневрування та ін.

І.Гончарова вважає, що холдинг – це специфічне об'єднання підприємств будь-якої організаційно-правової форми, найчастіше акціонерне товариство, де керування здійснюється через збори акціонерів, раду директорів, виконавчу раду, де основні акціонери чітко визначені і саме вони здійснюють керування всією групою підприємств холдингу [1, с.13].

Холдинги характеризуються високим рівнем організації акціонерного капіталу. Через них вдається налагодити функціональну взаємодію капіталів, що належать різним за профілем діяльності підприємствам, включаючи пряме їх злиття і втрату самостійності. У складі холдингу вирішуються народногосподарські проблеми, які не під силу одному окремо взятому підприємству: розробка і створення складних технічних проблем, освоєння високих технологій, отримання значних кредитів під певні програми, створення нових виробничих потужностей та ін. [4, с. 132].

До складу холдингу входять: головне підприємство, яке здійснює контроль і управління дочірніми підприємствами; дочірні підприємства, контрольними пакетами котрих володіє головне підприємство; асоційовані підприємства, вкладення в котрі не дозволяють головному підприємству повністю контролювати їх і визначати основні напрямки фінансово-господарської діяльності; підприємства, вкладення в котрі не дають права участі в управлінні; інші господарські суб'єкти.

Еволюція поняття холдингу відобразилася на всій його системі управління. Традиційно система управління холдинговою компанією країн із перехідною ринковою економікою представляє собою процес погодження та налагодження ефективної роботи всіх її елементів з метою отримання прибутку. Така система управління включає в себе підсистеми (табл. 1) [3, с.23].

Аналізуючи позитивні і негативні риси системи материнської і дочірніх підприємств, слід відзначити, що вона отримала широке розповсюдження тому, що найкращим чином відповідає стилю і структурі керівництва крупними об'єднаннями підприємств, часто диверсифікованими, коли намагаються уникнути недоліків централізації чи повної децентралізації, віддаючи перевагу проміжному варіанту. При цьому виділяються основні функції управління і по кожній із них приймається рішення про доцільність централізації або

децентралізації цієї функції.

Щодо функціонального складу системи управління материнської компанії, то він визначається характером об'єднання підприємств, але завжди за головним підприємством залишається виключна функція управління портфелем цінних паперів.

Як вже зазначалося в економічній літературі, для оцінки взаємозв'язків видів діяльності фірми було запропоновано концепцію синергізму, джерелом якого може бути спільне використання одних і тих же виробничих потужностей, науково-дослідних і конструкторських розробок, застосування спільного досвіду управління. Синергетичний ефект може бути і негативним, коли в окремих фірмах у складі стратегічних зон з'являються такі, які суттєво відрізняються від традиційних за рівнем нестабільності і критичними чинниками успіху. В цих випадках керівництво не завжди в змозі ефективно управляти цими зонами [4, с.128-130].

Таблиця 1

### Підсистеми системи управління

Назва підсистеми	Опис підсистеми
Підсистема вищого керівництва	Здійснюється стратегічне управління, контроль за діяльністю дочірніх підприємств, а також спостереження за асоційованими товариствами
Цільова підсистема	Підсистема, яка орієнтована на основну ціль діяльності компанії, а саме взаємодія лінійних та функціональних органів управління в інтересах досягнення запланованих кінцевих результатів по кожній цілі
Підсистема управління програмами	Розроблення стратегічних програм виробництва та реалізації нових видів продукції або послуг
Підсистема лінійного керівництва	Здійснюється управління виробничими процесами завдяки створенню вертикальних зв'язків
Функціональна підсистема	Управління за конкретними функціями управління: прогнозування та планування, організація, координація та регулювання, облік, контроль та аналіз
Підсистема забезпечення управління	Організація правового, нормативного, інформаційного та технічного забезпечення управління: формування банків даних, організація комунікацій, сервісне обслуговування, створення автоматизованих робочих місць

Таким чином, стратегічне управління портфелем компанії в холдингу полягає в тому, що воно допомагає забезпечити вищу рентабельність інвестицій при комбінації підприємств, ніж у тому випадку, коли вони управляються окремо. В загальному вигляді портфельна стратегія холдингу визначається такими мотивами:

- придбання в нових галузях;
- укріплення існуючих підрозділів за рахунок придбання;
- повільний вихід з небажаних галузей; розпродаж підрозділів;

- розміщення ресурсів у формі капіталу.

Визначальним моментом у функціонуванні холдингової компанії є організація діяльності головної материнської компанії, де зосереджуються основні функції управління об'єднаними (дочірніми) підприємствами. Відмічалось, що дочірні підприємства передають значну кількість своїх управлінських функцій головній компанії [3, с.21].

Материнській компанії у системі управління холдингом делегуються такі функції:

- проведення виробничо-технологічної, інвестиційної і торгової політики в масштабах всього об'єднання;
- централізація капіталу і координація фінансових, матеріальних та інформаційних потоків;
- комбінування виробництва;
- розвиток взаємодії на різних рівнях з метою кращого використання внутрішнього і зовнішнього середовища;
- використання нових інвестиційних і кредитних джерел.

Організація управління холдинговою компанією реалізується через систему планування і керівництва діяльністю холдингу в цілому, а також за допомогою різних форм участі центру в капіталі та органах управління дочірніх підприємств (правління, ревізійні комісії). У сукупності це забезпечує безумовне право прийняття або відхилення певних рішень, пов'язаних з діяльністю дочірнього підприємства.

Найвищим органом управління в холдинговій групі є загальні збори акціонерів материнського холдингу. Адміністративні органи, які їх формують, керують як власною діяльністю, так і дочірніми підприємствами. На вищому рівні управління холдингової групи визначаються ключові питання керівництва її діяльністю: технологічна політика, інвестиційна стратегія, перспективні проекти та інше. Дочірні підприємства мають достатній рівень самостійності для виконання поставлених перед ними завдань.

Спостережна рада здійснює загальний контроль за діяльністю холдингу в цілому, Рада директорів і Правління працюють в межах повноважень, визначених в Положенні «Про спостережну раду». Рада директорів розробляє цілі і визначає стратегію діяльності холдингової компанії, глобально планує роботу, представляє холдинг у відносинах з державними органами влади, вносить зміни до статуту тощо.

Керівництво поточною роботою холдингу здійснює Правління, основними функціями якого є визначення складу і структури робочих органів холдингу, межі повноважень, відповідальності; координація фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків, контроль за виконанням угод, розробка інвестиційних проектів і лізингових договорів.

Одною з головних проблем управління холдингом стає визначення ступеня господарської самостійності дочірніх підприємств. Це залежить від багатьох факторів, в першу чергу, від концепції комерційної діяльності і від тактики досягнення ринкових цілей холдингу.

Основні типи систем управління великими корпоративними системами холдингового типу можна класифікувати за допомогою рис.1.

Управління за функціями (планування, облік, маркетинг тощо) в чистому вигляді зустрічається дуже рідко. Така модель управління передбачає високий ступінь централізації активів фірми і характерна для керівництва в межах однієї юридичної особи. В умовах об'єднання така модель має недоліки в тому, що важко забезпечити комплексність і координованість управління, важко здійснювати облік витрат і визначати відповідальність за прийняті рішення. Проте без важелів управління, які забезпечують функціональні служби, не може обійтись жодне корпоративне об'єднання.

Управління по галузях (дивізіональна система) пов'язано з номенклатурою продукції холдингу. Дивізіони забезпечують комплексність управління при виготовленні певної продукції. Поряд з цим, поділ на окремі формування приводить до роздрібненості управління на рівні галузевих об'єднань, що заважає цілісному фінансовому, інвестиційному і перспективному плануванню.



Рис.1. Типи систем управління системами холдингового типу

Програмно-цільовий метод передбачає зниження впливу цих негативних чинників. Відповідно до цього підходу формуються певні програми і проекти для досягнення визначених цілей холдингу. Для цього керівникам проектів виділяються необхідні потужності і засоби як галузевих, так і функціональних служб. Цим досягається взаємодія функціональних і галузевих служб, підвищується оперативність і мобільність керівництва. Однак досвід свідчить, що подолати повністю відомчий підхід не вдається і при цій системі.

Упродовж довгого часу популярністю користується матрична система управління. Очікувалось, що вона повністю виключить негативні тенденції відомчого підходу. Виробничі одиниці при такому підході знаходяться під контролем функціональних і відомчих служб.

Мають місце матриці за схемою: функція — галузь — регіон.

Застосування матричної системи пов'язано з певними труднощами, насамперед, втрачається управлінська ієрархія. Виконавець стає підлеглим двох або кількох керівників, закладаються передумови конфліктів тощо. Тому жодну з розглянутих схем не можна вважати оптимальною. Кожна з них має позитивні риси і недоліки. Мистецтво керівника полягає в тому, щоб створити систему управління, яка в найвищій мірі відповідає діяльності холдингової компанії [7, с.312-314].

**Висновки.** В Україні немає великого досвіду формування холдингових систем. За даними Антимонопольного комітету України за період з 2004 по 2011 роки в Україні було сформовано з дозволу Комітету близько 800 холдингових компаній та об'єднань підприємств, що мали ознаки холдингової системи. Ефективність процесу створення холдингів залежить від державного регулювання підприємницької діяльності та від розробки і впровадження в практику відповідних сучасним холдингам інструментів менеджменту організацій. Важливим складовим менеджменту в даному випадку є механізм інвестиційної взаємодії холдингу і дочірніх компаній, методи планування інвестицій, організаційного забезпечення інвестиційної діяльності та розподілу прибутків.

---

### Література

1. Гончарова І. Холдинги в сучасній економіці / І.Гончарова // Підприємництво, господарство і право». – 2010. – №7.
2. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник. / Чепурда Л.М., Беляева С.С, Плахотнікова М.В. та ін. Під заг. ред. Л.М. Чепурди — К.: ВД «Професіонал», 2009. — 272 с.
3. Ковалевська К.А. Організаційно-економічна сутність формування механізму управління холдинговою компанією // Вісник МНТУ. Серія Економіка №2 (5)
4. Мартюшева Л.С., Меренкова Л.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Коспект лекцій / Харківський національний економічний ун-т. —Х.: ВД "Інжек", 2010. — 184 с.
5. Оптимізація й захист бізнесу з використанням холдингових структур. ж. «Практика управління» №12(12), 2010р., експерт Пилипюк І.
6. Саниахметова Н. О. Предпринимательское (хозяйственное) право Украины. — Одесса, 2009
7. Уманцев Г.В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці / Уманцев Г.В. – К.: ВІРА-Р, 2008.

---

### Summary

**Mechanism of holding company / Mazur A.H., Hontaruk J.V., Klybanivska I.Y.**

*This article is an attempt to study the concepts of “holding company”, “organizational and planning management mechanism holding company” and the*

*analysis of models of the mechanism of holding company.*

**Keywords:** holding company management, corporate structure and securities, the parent company, subsidiaries.

**УДК 659.126:339.137.2**

## **БРЕНДИНГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

**Мамалига С. В.,** старший викладач, **Волинець Н.В.**  
Вінницький національний аграрний університет

*В статті розглядається один з нецінових методів забезпечення конкурентоспроможності продукції – брендинг. Проаналізовано та порівняно концепції створення нового бренду.*

**Ключові слова:** бренд, концепції бренду, брендинг, управління конкурентоспроможністю.

**Постановка проблеми.** Сучасний споживчий ринок – це зростаюча конкуренція між товарними знаками та торговими марками за місце у свідомості кінцевого споживача. Кожного року на ринку з'являється велика кількість нових товарів. Нові сегменти ринку практично одразу після створення заповнюються товарами-аналогами, які по суті мало чим відрізняються. Ресурси реального впливу на споживача стають все більш вичерпаними. І це зумовлює об'єктивну необхідність розробки бренду компанії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** За останні роки в Україні зростає кількість прикладних публікацій, які висвітлюють зарубіжний досвід створення та просування брендів у провідних компаніях світу. На особливу увагу заслуговують роботи Я. Елвуда, у яких розкриваються прийоми ефективного брендингу, П. Чевертон, який досліджує питання, як змусити працювати неефективний бренд, Дж. Ренделла, який висвітлює питання управління брендом, Марка М. Пирсона К., який застосовує архетипи для створення сильного бренду, Д. Макнеллі та К. Спіка, які розкривають секрети персонального брендингу, а також російських авторів В. Тамберга та А. Бад'їна; А. Н. Годіна, А. А. Дмитрієва та І. Б. Баленкова; Ф. І. Шаркова; В.Л. Музиканта.

**Метою** статті є розкриття сутності понять «бренд» та «брендинг», як фактора підвищення конкурентоспроможності продукції, дослідження та порівняння основних концепцій його створення та розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Бренд підприємства є одним з нецінових засобів управління конкурентоспроможністю продукції (КСП), що має основною задачею формування чіткого образу споживчих властивостей, цінової позиції, рівня сервісу тощо. Більшість виробників нехтує брендингом в якості основної складової процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Таке тлумачення руйнує комплексність процесу управління КСП,