

УДК 658:334.758.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-30>**Польова Н.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
ПВНЗ «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>**Кривоус Д.Д.**аспірант,  
ПВНЗ «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0926-3581>**Poliova Nataliya, Kryvovs Dmytro**

Private Higher Educational Establishment «European University»

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОВИМИ СТРУКТУРАМИ

*В залежності від змін у соціально-політичному та економічному оточенні країн або регіонів, холдинги успішно оперують виробничими та фінансовими ресурсами на глобальному рівні. В результаті цього міжнародні холдингові консолідації стають важливим компонентом у формуванні структури світової економіки. Формування міжнародних холдингів поза межами України чи злиття з існуючими міжнародними холдингами стали необхідним компонентом стратегії найбільш успішних українських компаній. На сьогоднішній день більшість з них вже операційно використовують холдингові структури в міжнародних юрисдикціях. Це сприяє залученню інвестиційного капіталу, зменшує ризики від можливих корпоративних конфліктів та призводить до зниження податкової бази. Глибоке розуміння всіх аспектів міжнародного законодавства та інформація про останні законодавчі новації у цих країнах дозволяє представникам українського бізнесу повністю використовувати можливості, які відкриває праця у міжнародних юрисдикціях, та уникає непотрібних ризиків. В статті вивчено основні напрями розвитку ринкової економіки в Україні та проведений аналіз утворення інтегрованих корпоративних структур у формі холдингу.*

**Ключові слова:** холдинг, корпоративна структура, холдингова структура, управління, система управління.

## MODERN ASPECTS OF MANAGEMENT OF HOLDING STRUCTURES

*The development of the division of labor and production cooperation leads to the creation of international production companies as a natural consequence. The influence of various factors in the global environment leads to the need to unify individual enterprises, which includes competition, development and interaction of enterprises, the choice of international strategies and other aspects. Depending on changes in the socio-political and economic environment of countries or regions, holdings effectively maneuver production and financial resources at the global level. As a result, international holding groups are becoming a key structural element in the world economy. The creation of international holdings outside of Ukraine or merging with existing international holdings has become an integral part of the strategy of the most successful Ukrainian companies. The article examines the main directions of development of the market economy in Ukraine and analyzes the formation of integrated corporate structures in the form of a holding. The procedure for the formation of vertical integration associations based on the use of a logistic approach is proposed; a methodical approach to identifying the stage of development of complex vertically integrated structures and assessing the consistency of the development of the efficiency of integrated structures with their reference state using dynamic models. The proposed use of the logistic approach to the formation of integration structures, in contrast to the traditional approach, meets the requirements of the general optimization of all systems of the integrated structure, which is especially important in the conditions of constant dynamic changes in the economy, as it allows not only to take into account the potential direction of the development of economic systems of various levels, but also adapt more flexibly to unforeseen changes. The procedure for the formation of integration associations, developed from the standpoint of a logistic approach, takes into account the possibility of bifurcation points depending on the promotion of integration development or restraint of integration interaction, and the corresponding reaction to the development or destruction of the integration structure.*

**Keywords:** holding, corporate structure, holding structure, management, management system.

**JEL classification:** F15, G34, M13

**Постановка проблеми.** Суттєвим етапом у розвитку ринкової економіки в Україні є створення інтегрованих корпоративних структур у вигляді холдингів. Така форма організаційно-правової діяльності інтегрованих структур враховує формування міцних взаємозалежних та взаємодоповнюючих зв'язків між їх учасниками, сприяючи оптимальному розподілу фінансових ресурсів.

Однак, можливості успішної роботи холдингових структур в Україні пов'язані з необхідністю вирішення ряду проблем. Зокрема, вивчення вимагає аналізу механізмів офіційного створення холдингових струк-

тур в Україні та країнах із розвинутою ринковою економікою, вивчення тенденцій у розвитку цієї форми інтеграції та ролі, яку вона відіграє у залученні іноземних інвестицій для розвитку економічного потенціалу країни, а також розгляду особливостей фінансового управління холдинговою структурою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські і зарубіжні науковці та практики, такі як Дж. Тарі, А. Сімон, М., Бернардо [1], К.В. Смірнова [2], О.О. Кучмеев [3], Л.М. Ганущак-Єфіменко, І.В. Коберник [4], М.М. Радєва [5], Ю. Уманців [6], Р.Р. Баглей [7], Л.М. Левківська, Т.В. Швець [8] та інші, прово-

дять актуальні наукові дослідження щодо створення холдингових структур та їх функціонування як форми інтеграції у сучасному бізнесі.

Ці науковці успішно розробили теоретичні основи, що стануть підґрунтям для подальших наукових досліджень і відкриттів. Проте деякі практичні аспекти проблеми залишилися поза увагою. Особливо це стосується проблем вибору та формування організаційної структури управління холдингами для підвищення ефективності їх функціонування.

**Мета даного дослідження** полягає у виявленні особливостей формування та оптимального функціонування холдингової структури та обґрунтуванні шляхів її покращення.

**Виклад основних результатів дослідження.** Формалізовані описи організаційного побудови підприємства як складної соціально-економічної системи різняться залежно від того, які сукупності елементів виділяються і які співвідношення розглядаються у межах конкретного типу підприємства. Утворення складних інтегрованих полікорпоративних організацій типу холдингів є процесом перспективного розвитку фірм, у якому наочно відбиваються сучасні тенденції розвитку управління підприємством та враховується вплив безлічі факторів, що мають різноспрямований вплив на елементи складної соціально-економічної системи.

Вивчення досвіду побудови організаційних структур управління холдингами в нашій країні та за кордоном показало, що вони, як правило, формуються емпіричним шляхом та частково враховують умови ситуаційного характеру, що викликають необхідність моделювання процесів їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах невизначеності.

Рівень конкурентоспроможності національної економіки безпосередньо визначається конкурентоспроможністю її суб'єктів, тому слід визнати, що сприяння підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, створення умов для забезпечення їхньої ефективної діяльності на світовому ринку є одним із основних пріоритетів економічної політики [1].

Розвиток державної підтримки вітчизняних підприємств різних галузей необхідне і вимагає розробки стратегічного підходу, що забезпечує якісне та своєчасне управління за значимими для економіки держави критеріями. Великі промислові підприємства як суб'єкти держави вимагають підвищеної уваги та відповідальності, оскільки є значущими соціально-економічними системами. При цьому укрупнення та перетворення підприємств у холдингові структури може підвищити їхню конкурентоспроможність та стійкість, але, водночас, значно ускладнює управління ними.

Необхідно приділяти особливу увагу дослідженню організаційно-управлінських аспектів формування холдингових структур на різних рівнях, у тому числі й державному.

Однією з найважливіших цілей управління холдинговими структурами є їхня конкурентоспроможність. Вона може бути представлена у вигляді складної функції, аргументом якої виступають властивості підприємств – виробничо-економічних систем, що належать або перебувають у зв'язку з холдингом. Підпорядкованість цієї мети вимагає гнучкого підходу до можливості зміни векторів функціонування підприємств холдингу

та наміченого процесу збереження чи зміни наявних, а також створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність холдингу являє собою самостійну системну категорію, що відображає ступінь реалізації цілей структур, що входять до нього, і враховує взаємодію з навколишнім середовищем [2].

Холдинг не може бути конкурентоспроможним, якщо продукція його підприємств не затребувана ринком. Причому орієнтація лише на показники якості, ціни, довговічності тощо, нині стає недостатньою. Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства найчастіше сприймаються як співвідношення частини і цілого.

Рівень конкурентоспроможності холдингової структури в даний час має відповідати вимогам, що висуваються до лідерів відповідних товарних ринків. Причому не можна не враховувати, що на світовому ринку поступальні процеси у пошуках нових контрагентів, машин, технологій, досконаліших товарів ніколи не зупиняються. Об'єктивно кажучи, більшість вітчизняних підприємств відстала від цього стрімкого руху, а для виходу зі ситуації, що склалась, існує єдиний шлях – підвищувати рівень своїх конкурентних можливостей. Очевидно, що в умовах сучасної конкурентної боротьби за ринки збуту, її масштабності та гостроти потрібні жорсткіші критерії визначення конкурентоспроможності підприємств та холдингу в цілому.

Холдинг повинен прагнути забезпечити собі стійке становище як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Аналіз стійкості холдингу вимагає визначення цілей, у межах досягнення яких він проводитиметься. Ці цілі необхідно розділити з огляду на принцип багатовимірності холдингової структури, що включає кілька підприємств. Також слід проводити поділ цілей на стратегічні та тактичні на рівні його функціонування та розвитку, причому тактичні можуть бути упорядковані в часі послідовністю дій, результат якої забезпечує її виконання [3; 6].

Різноманітність цілей на найвищому, середньому та нижчих рівнях холдингової структури не може оцінюватися з одних позицій. Основне призначення більшості виробничих організацій з погляду суспільства визначається цілями задоволення ринкової потреби у виробленій ними продукції та послугах. Хоча кожна мета відображає одну з об'єктивно необхідних сторін функціонування та розвитку організаційної системи, відповідність між системою цілей та організаційною структурою управління не може бути однозначною.

Обов'язковою ознакою холдингу є холдингові відносини між його учасниками. Ці відносини можна охарактеризувати як особливу форму інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання, яка пов'язана з їхньою субординацією та передбачає можливість одному з них визначати найважливіші питання у сфері управління та господарювання інших.

Вирізняють певні принципи, з урахуванням яких формуються подібні інтегровані системи. До них відносяться:

- наявність компанії-інтегратора з досвідом організації бізнесу та управління інвестиційними ресурсами, а також можливістю залучення позикових коштів;
- технологічний взаємозв'язок суб'єктів формування для забезпечення збільшення обсягів та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції;

– активну участь всіх структурних підрозділів у виробничо-фінансовій діяльності;

– створення економічних умов для рівних можливостей всіх інтегрованих підприємств у досягненні ефективності їх виробничо-господарської діяльності;

– фінансова та матеріальна підтримка у самій організації та в діяльності спільного виробництва [4; 5].

Холдингові компанії утворюються з певною метою. Як правило, це завоювання нових ринків та (або) зниження витрат. Існує кілька шляхів, якими компанії можуть об'єднуватися в холдинг.

Холдинги можуть створюватися за допомогою послідовного приєднання компаній, зайнятих одним видом бізнесу та отримання контролю за ними. Такий вид інтеграції називається горизонтальним та проводиться з метою завоювання нових секторів ринку.

Другий шлях – об'єднання підприємств, що утворюють єдиний технологічний ланцюжок, від сировини до готової продукції або вертикальна інтеграція. Таке об'єднання націлене на зниження загальних витрат і підвищення вартості підприємства з допомогою підвищення її стабільності.

Третій, більш складний шлях, полягає у послідовному створенні підприємств та їх подальшому приєднанні до групи.

Четвертий – об'єднання окремих комерційних організацій та об'єднання вже сформованих холдингів. Крім того, об'єднуватися можуть не лише національні, а й транснаціональні компанії.

І ще один шлях, який широко використовувався багатьма підприємствами на початку 90-х років, в умовах переходу на самоокупність – «розподіл» великих компаній за їх реструктуризації. Така трансформація призводила до появи у великій кількості дочірніх фірм зі 100% участю керуючої компанії.

Побудова організаційної системи управління холдингом, на наш погляд, має здійснюватися з урахуванням вищезазначених умов за такими напрямками:

1. Цілі та завдання холдингу повинні бути перераховані та визначені. Створювана (проектвана) струк-

тура управління холдингом повинна враховувати таку кількість завдань, обсяг яких піддається контролю та управлінню. Схематична модель цілей та завдань холдингу показана на рис. 1.

2. Оцінка потенціалу розвитку холдингу, проведення аналізу конкурентних позицій на ринку.

3. Визначення етапів побудови організаційної структури управління холдингом.

4. Проведення процедури описово-графічного моделювання для створення організаційної структури управління холдингом максимально наближеної до необхідних умов. При цьому можуть бути використані функціонально-цільові, пірамідально-рівневі та графічно-описові моделі [7; 8].

Процес вибору та формування організаційної структури управління холдингами має бути організований за трьома стадіями:

1. Формування загальної структурної схеми взаємодії апарату управління. На цій стадії визначаються цілі, проблеми, завдання організації та її великих структурних елементів, число рівнів у системі управління, форми взаємовідносин із зовнішнім середовищем, ступінь централізації та децентралізації повноважень та відповідальності на різних рівнях, стратегія розвитку організації.

2. Розробка складу основних підрозділів та зв'язків між ними. У рамках цієї стадії формуються великі дивізіональні, програмно-цільові та лінійно-функціональні блоки, самостійні підрозділи, розподіляються завдання між ними, намічаються внутрішньоструктурні зв'язки.

3. Регламентація організаційної структури. Регламентація передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління холдингом (кількість керівних структурних підрозділів; чисельність персоналу; витрати на керування; показники ефективності управління; процедури управлінської діяльності).

**Висновки.** Кінцевим критерієм ефективності організаційної структури управління при порівнянні різних варіантів є найбільш повне та стійке досягнення цілей у галузі виробництва, економіки, технічного прогресу



Рис. 1. Модель цілей і задач холдингу

та соціального розвитку в рамках холдингової структури. Скласти такий критерій для використання протистих і практично застосовних показників, щоб кожне конкретне організаційне рішення могло бути пов'язане з його кінцевими результатами, зазвичай, представляє собою значну трудність.

Тому доцільно використовувати набір нормативних характеристик апарату управління:

- продуктивність переробки інформації;

- оперативність ухвалення управлінських рішень;
- надійність апарату управління як виконання рішень у рамках встановлених термінів та ресурсів;
- адаптивність та гнучкість, як здатність своєчасного виявлення організаційних проблем та відповідної перебудови роботи.

Особливо значуща економічність апарату управління, а саме, забезпечення максимізації результатів стосовно витрат на управління.

#### Список використаних джерел:

1. Bernardo M., Simon A., Tarí J. J., Molina-Azorín J. F. Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2015. Vol. 94. P. 260–267.
2. Смірнова К.В. Інтегровані системи менеджменту: практика використання, проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Одеського державного екологічного університету*. 2012. № 13. С. 50–60.
3. Кучмєєв О.О. Інтегрована система управління комерційними ризиками торговельних підприємств. *Вчені записки університету «КРОК» Серія: Економічні науки*. 2017. № 48. С. 113–121.
4. Ганущак-Єфіменко Л.М., Коберник І.В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3(129). С. 154–160.
5. Радева М.М. Аналіз ефективності діяльності корпорацій в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 21. С. 18–22.
6. Уманців Ю. Корпоративні структури у системі економічних відносин. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 3. С. 13–24.
7. Баглей Р.Р. Теоретичні аспекти розвитку корпорацій. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 39–45.
8. Левківська Л.М., Швець Т.В. Формування та функціонування інтегрованих бізнес-структур в агробізнесі. *Формування ринкової економіки*. 2015. № 33. С. 255–260.

#### References:

1. Bernardo, M. Simon, A. Tarí, J. J. and Molina-Azorín, J. F. (2015) Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, vol. 94, pp. 260–267.
2. Smirnova, K. V. (2012) The integrated systems of management: practice of the use, problems and prospects of development in Ukraine. *Bulletin of Odessa State Environmental University*, vol. 13, pp. 50–60, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodeu\\_2012\\_13\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodeu_2012_13_8) (accessed January 28, 2024).
3. Kuchmyev, O. O. (2017) Integrated commercial management system of trade enterprises. *Scientific Notes of «KROK» University (Economic Sciences)*, vol. 48, pp. 113–121. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2017-48-113-121>.
4. Ganushak-Jefimenko L. M., Kobernik I. V. (2012) Osoblyvosti formuvannya integririvannyh biznesstruktur [Peculiarities of integrated business structures formation]. *Aktualni problemi ekonomiki*, no. 3(129), pp. 154–160. (in Ukrainian)
5. Padieva M. M. (2010) Analiz efektyvnosti dijialnosti korporatsij v Ukraine [Analysis of efficiency performance corporations in Ukraine]. *Investitsii: praktika ta dosvid*, no. 21, pp. 18–22. (in Ukrainian)
6. Umantsiv U. (2011) Korporatyvni struktury v systemi ekonomichnyh vidnosyn [Corporate structures in economic relation system]. *Visnyk KNTEU*, no. 3, pp. 13–24. (in Ukrainian)
7. Barklej R. R. (2014) Teoretychny aspekty rozvytku korporatsij [Theoretical aspects of corporation development]. *Innovatsijna ekonomika*, no. 1, pp. 39–45. (in Ukrainian)
8. Levkivska L. M., Shvets T. V. (2015) Formuvannya ta dijialnist integririvannyh biznes-struktur v agrobiznese [Formation and activity of integrated business structures in argobusiness]. *Formuvannya runkovoji ekonomiki*, no. 33, pp. 255–260. (in Ukrainian)