

Міністерство освіти і науки  
Тернопільський національний економічний університет  
Кафедра економічної теорії

## **Міждисциплінарна курсова робота**

3

«Економічної теорії»

на тему:

«Холдинги в економіці України: характеристика діяльності та особливості розвитку»

Студента ІІ курсу групи ОПЗ-21

Кісілюк Л.В.

Керівник: к. е. н., Вірковська А.А.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_

**м. Тернопіль - 2017 р.**

## **План**

Вступ

Розділ I. Теоретико – методологічні основи холдингів

Розділ II. Аналіз діяльності холдингів в Україні

Розділ III. Проблеми, перспективи розвитку та вдосконалення холдингів в Україні.

Висновки

Список використаної літератури

## Зміст

Вступ.....	4
РОЗДІЛ I. Теоретико – методологічні основи холдингів.....	6
РОЗДІЛ II. Аналіз діяльності холдингів в Україні .....	11
РОЗДІЛ III. Проблеми, перспективи розвитку та вдосконалення холдингів в Україні .....	18
Висновки .....	21
Список використаних джерел .....	23

## ВСТУП

Поступальний розвиток суспільного виробництва, його постійне вдосконалення є фундаментальними закономірностями економічного життя людства. Він заснований на прогресі науки і техніки.

Розвиток економіки, постійний прогрес у науковій та технічній сферах, креативні підходи у менеджменті зумовлюють розширення інтеграційних процесів на мікро- та макрорівні. Особливо актуальним питання про об'єднання підприємств стає у час структурної перебудови економіки країни та в умовах різноманітних кризових ситуацій, хоча не менш важливим залишається й у період стабільного функціонування. В таких умовах важливим питанням є поліпшення діяльності, зростання ефективності сучасних організаційно-правових форм об'єднань, в тому числі і холдингів.

*Аналіз літературних джерел* свідчить про актуальність дослідження вибраної тематики. Однак відзначимо недостатній рівень наукового розкриття цього напрямку. Порядок створення, функціонування та діяльності холдингових компаній в державі регулюється Законом України «Про холдингові компанії в Україні», Законом України «Про банки і банківську діяльність», Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики «Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів», Цивільним та Господарськими кодексами.

Об'єктом дослідження є діяльність холдингових компаній в економіці України. Предметом дослідження є особливості функціонування і розвитку холдингових компаній, їх сильні та слабкі сторони, перспективи розвитку. Метою роботи є вивчення особливостей функціонування холдингових компаній, дослідження їх розвитку та визначення методів стосовно поліпшення їх діяльності.

Завдання, які потрібно виконати в процесі написання курсової роботи:

- дізнатися, що таке «холдинг», як економічна категорія та його характерні риси ;
- з'ясувати особливості створення холдингових компаній;
- охарактеризувати сучасний стан та особливості розвитку найбільших холдингових компаній України;
- визначити вплив їх на економіку країни;
- сформулювати рекомендації стосовно вдосконалення діяльності холдингових компаній.

## *Розділ 1*

### *ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ХОЛДИНГІВ*

У наш час найпопулярнішою формою об'єднання є холдинги, що, як вважають, з'явилися у ХІХ ст., а саме у 1888–1889 рр., коли законодавство США у штаті Нью-Джерсі дало дозвіл компаніям на купівлю та володіння частками капіталу однієї чи більше інших фірм [15]

В світовій практиці під поняттям холдингу розуміють особливий тип компанії, яка створюється для отримання контрольних пакетів акцій інших компаній з метою здійснення контролю та управління за їх діяльністю.

Кожен науковець, що досліджував це питання, трактував поняття холдингу, холдингової компанії через призму власних міркувань. Термін «холдинг», походить від англ. «**holding**», що означає утримання, зберігання — сукупність материнської компанії та контрольованих нею дочірніх компаній. [ 2]

Звернувшись до зарубіжного досвіду, варто відмітити, що цим шляхом йде німецьке законодавство, згідно з яким холдинг (концерн, за німецьким правом) утворюється тоді, коли домінуюча компанія та компанія, над якою вона домінує, перебувають у єдиному управлінні.

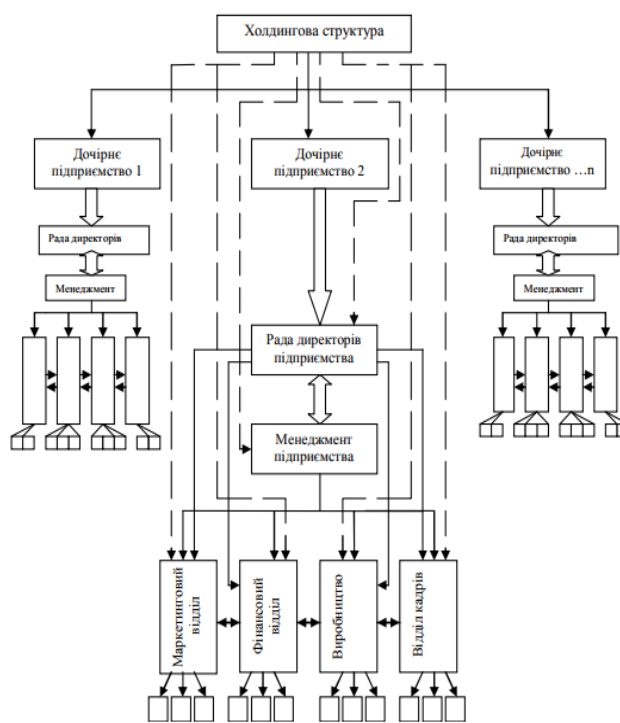
На думку зарубіжного вченого Джошуа Кеннона холдинг це – «організація, що створюється не для здійснення традиційних господарських операцій чи ведення активного бізнесу. На відміну від цього її завдання полягає у володінні активами, такими як: акції інших корпорацій, товариств з обмеженою відповідальністю, фондів прямих інвестицій, хедж-фондів, акціями, викупленими на відкритих торгах, облігаціями, нерухомістю, авторськими правами, фірмовими найменуваннями, патентами, товарними знаками, авторськими правами або практично всім, що має цінність». [7]

Згідно українського законодавства, а точніше ст.126 «Господарського кодексу України» стверджує, що «холдингова компанія» – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у

державній власності) [4]

На основі аналізу трактувань вітчизняних та іноземних вчених можемо запропонувати таке визначення: холдингова компанія – це різновид підприємницького об’єднання, мета функціонування якого виражається у функціях володіння, координації та управління діяльністю однієї чи декількох організацій, які входять до його складу. Холдингові компанії також називають материнськими компаніями (parent company).

Материнській компанії може належати 100 % капіталу підконтрольних підприємств. Останні є дочірніми компаніями (subsidiaries companies, operating companies), котрі, своєю чергою, можуть під- порядковувати собі внучаті. Дочірні та внучаті компанії є юридично незалежними організаціями [14] Після з’ясування поняття “холдингова компанія” доцільно перейти до розгляду іншої категорії – холдингової структури.



*Рис. 1.1 Ієрархічна будова взаємозв’язків холдингової структури з дочірніми підприємствами*

Термін «холдингова структура» достатньо рідко вживають в економічній літературі. Науковець М.Б. Найчук-Хрущ під холдинговою структурою розуміє об’єднання холдингової компанії та її дочірніх

підприємств [11]

На мою думку, холдингова структура – це відповідна форма акціонерного товариства, метою створення якої є володіння пакетом акцій дочірніх підприємств і встановлення моніторингу на всіх рівнях підконтрольних підприємств, формування відносин зі всіма їх структурними підрозділами, з частковим диференціюванням функцій контролю, зокрема здійсненням координації, контролю та нагляду в умовах економічної реструктуризації підприємства.

Щільність взаємозв'язків між холдинговою структурою та дочірніми підприємствами відображено на рис. 1. З рис. 1 бачимо, що холдингова структура співпрацює через комунікаційну систему з кожним підрозділом організації, тим самим знижуючи рівень ризику стосовно спотворення чи отримання недостовірної інформації.

Так, залежно від підстави виникнення холдингових зв'язків, на думку І. Лаптева можна виділити на так звані класичні та договірні холдинги.

- До класичних холдингів останній відносить комплекси, в яких об'єднання дочірніх підприємств засновується на їхній залежності від холдингової (головної) компанії, котра володіє контрольним пакетом акцій в статутному капіталі цих дочірніх підприємств, що створює відношення залежності, яке дозволяє управляти та контролювати діяльність дочірніх підприємств з боку головної компанії
- Договірні холдинги формуються на основі укладеного договору, відповідно до якого одна юридична особа набуває компетенції щодо прийняття окремих рішень, які стосуються діяльності іншої юридичної особи. При цьому, слід звертати увагу як на договори, що є безпосередньою підставою виникнення холдингових відносин, так і на договори, в силу укладання яких можуть складатись відносини опосередкованої залежності (договори про спільну діяльність, франчайзингу, заставу майна тощо)[9]



На даний момент в економіці України за структурою контрольного пакета розрізняють три види холдингових компаній сформувалися три основні типи холдингових компаній, а саме:

1. портфельний холдинг (лише володіє контрольним пакетом інших підприємств);
2. інвестиційний холдинг (володіє і керує портфелем акцій інших підприємств);
3. портфельно-інвестиційний холдинг (являє собою змішаний тип)[10]

Портфельний холдинг не здійснює якихось заходів щодо управління портфелем цінних паперів підприємств, що входять до складу холдингової компанії. Інвестиційний холдинг розширює свою діяльність до управління портфелем цінних паперів підприємств холдингу. Він має право здійснювати інвестиційну діяльність, у тому числі продавати й купувати будь-які цінні папери, включаючи акції. [18]

За характером діяльності холдингові компанії поділяються на:

- чисті холдинги, тобто компанії, що мають справу винятково з контрольно-управлінською діяльністю;
- змішані холдинги, на які, крім функцій контролю та управління, покладено також ведення підприємницької діяльності. Створення холдингових компаній шляхом передачі їм частини акцій інших компаній в обмін на акції холдингу означає делегування повноважень на керування від виробничих одиниць спеціально виділеним для цього організаційним структурам з метою удосконалення механізму керування, прискорення процесів прийняття рішень і надання процесу виробництва більшого динамізму.

У сучасних умовах великі підприємства можуть створювати і так звані проміжні холдинги. Це окремі підрозділи в структурі підприємства, що виконують певні завдання, наприклад: патентний і ліцензійний холдинг, холдинг з надання певних видів послуг, холдинг, що займається інвестиційною

діяльністю тощо. Подібні проміжні холдинги мають за мету зосередити зусилля, кошти, інтелектуальний потенціал на чітко визначених, конкретних завданнях для максимально ефективного використання цих факторів в інтересах холдингу.

## *РОЗДІЛ II*

### *АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ХОЛДИНГІВ В УКРАЇНІ*

Термін «холдингова компанія» стосується об'єднань, які мають контрольний пакет в акціонерному капіталі (кількість їх не обмежується) одного або кількох підприємств. Для ефективного вирішення конкретних завдань холдинг об'єднує і консолідує їх інтереси, в той самий час кожне самостійне підприємство продовжує функціонувати в своїй сфері діяльності в якості філії чи дочірнього підприємства. Сумарний капітал контролюючих холдингом дочірніх підприємств (їх може бути до сотні і більше) в багато разів більше, ніж капітал самої холдингової компанії. Іноді 10-15% акцій достатньо, щоб отримати контрольний пакет. Користуючись цим, холдингові компанії можуть формувати структуру окремих галузей, не займаючись безпосередньо виробництвом.

Створені на сьогодні в Україні за ініціативою держави холдинги важко віднести до одного з тих видів, які ефективно функціонують на Заході. Це пояснюється тим, що при їх створенні за мету ставиться збереження раніше існуючих об'єднань підприємств. Крім того, український фондовий ринок ще продовжує формуватися.

В умовах перехідного періоду можливі такі варіанти створення державних холдингових компаній:

- за ініціативою самих державних підприємств;
- створення нових акціонерних товариств;
- створення державних холдингових компаній міністерствами;
- в результаті реструктуризації великих підприємств;
- за ініціативою крупних підприємств, що виробляють складну готову продукцію.

Економічна база для заснування холдингових компаній в Україні почала створюватися у процесі акціонування і приватизації

великих державних підприємств і об'єднань. Законодавчим підґрунтям процесів створення холдингових компаній став Указ Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 19.05.1994 року. Фактично заснування холдингових компаній в Україні розпочалось у 1995 році.

За період 1995-1999 роки було створено біля трьох десятків холдингових компаній та державних акціонерних компаній, а до їх складу було передано держпакети акцій більше 300 підприємств.

До основних передумов створення холдингів в Україні можна віднести такі:

- наявність значної кількості підприємств, що мають багаточисельні зв'язки за «технологічними ланцюгами»;
- потреба у злитті промислового і фінансового капіталу;
- розвиток галузей промисловості, в котрих об'єктивно є необхідність у до статньо жорсткому і постійному галузевому управлінні;
- нездатність підприємств власними силами організувати процес постачання виробництва і збуту продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- дефіцит інвестиційних ресурсів підприємств в умовах несприятливого інвестиційного клімату в Україні;
- структурна криза.

Відповідно до Закону України «Про холдингові компанії в Україні» основними способами створення холдингових компаній є:

- передавання контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств холдинговій компанії;
- поглинання одного господарського суб'єкта іншим шляхом придбання контролюючого пакету акцій.

При цьому холдингові компанії можуть створюватися шляхом:

- заснування холдингу на базі існуючого підприємства чи існуючого підрозділу;
- формування холдингової компанії на базі колишньої чи існуючої управлінської структури;

- створення холдингової компанії як нового господарського суб'єкта.

Перший варіант має досить суттєві переваги перед двома іншими, оскільки у даному випадку немає обмежень на розміри контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств, що передаються у статутний фонд холдингової компанії. При цьому роль останньої буде виконувати одне із підприємств, які складають холдингову групу.

При другому варіанті в холдинг перетворюється орган управління (або «постміністерська структура», що виникла на його місці - концерн, корпорація і т. д.) , а підлеглі йому господарські суб'єкти стають дочірніми підприємствами. Холдингові компанії, створені на базі управління, об'єднують, як правило, підприємства однієї галузі, які виробляють подібну продукцію, а тому менш стійкі чи менш ефективні, до того ж представляють небезпеку з точки зору монополізації ринків [19].

Третій варіант має свої особливості. По-перше, у холдингову компанію об'єднуються підприємства різних галузей. По-друге, вона виникає як новостворений суб'єкт, статутний фонд якою формується виключно за рахунок акцій дочірніх підприємств.

Аналіз створення холдингів в Україні дозволив виділити такі мотивації їх заснування:

- холдинг створюється за ініціативою підприємства на його базі при виділенні структурних одиниць у самостійні юридичні особи або при поглинанні одного іншим;
- холдинг створюється за ініціативою групи підприємств чи об'єднання підприємств. Тут визначаються холдингові компанії, дочірні і асоційовані підприємства та акціонери холдингу;
- холдинг створюється за ініціативою державних органів управління.

Закон України «Про холдингові компанії в Україні» був прийнятий 15 березня 2006 року Президентом України Віктором Ющенко, цей закон визначає загальні засади функціонування холдингових компаній в Україні, а також особливості їх утворення, діяльності та ліквідації. [6]

Журналом Forbes Україна було опубліковано для читачів рейтинг найбільших компаній нашої держави за 2016 рік. У компаніях, які увійшли до цього списку, працює понад 1 млн осіб, або трохи більше 6% всієї робочої сили України. 50% компаній, що увійшли в список, розмістили свої штаб-квартири у столиці України — Києві. Їх сукупна виручка склала більше 760 млрд ₴ — це третина всієї виручки найбільших компаній. [2].

Отож, розглянемо загальну характеристику одних із найбільших українських холдингових компаній:

1. **Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»** — найбільша компанія України. Провідне підприємство паливно-енергетичного комплексу України. НАК «Нафтогаз України» — вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, що здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам. Понад 97 % нафти і газу в Україні видобувається підприємствами компанії. «Нафтогаз України» здійснює переробку газу, нафти та конденсату на п'яти газопереробних заводах (ГПЗ), що входять до складу Компанії, виробляючи на них скраплений газ, моторні палива та інші типи нафтопродуктів. Компанія має фірмову мережу автозаправних станцій. [13]
2. **Група Метінвест** — міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна компанія, що володіє 24 підприємствами в Україні, Європі та США й здійснює видобування рудита вугілля, виробництво коксу, виплавку сталі та виробництво плоского, сортового й фасонного прокату, виготовлення труб великого діаметра та іншої продукції. Керівництво активами групи здійснює керуюча компанія Групи ТОВ «Метінвест Холдинг». [14]
3. **«Енергорінок»** — державне підприємство, утворене державою в особі Кабінету Міністрів України і є Стороною Договору між членами

Оптового ринку електричної енергії України (ДЧОРЕ). Головною метою утворення підприємства є оптимізація та вдосконалення механізмів організації Оптового ринку електричної енергії України (ОРЕ) та поліпшення стану розрахунків за електричну енергію, продану-куплену на ОРЕ. [16]

4. **Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» (ПАТ «Укрзалізниця», Укрзалізниця)** — державне акціонерне товариство залізничного транспорту загального користування, національний перевізник вантажів та пасажирів, метою діяльності якого є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту та ін. Де-факто є державним підприємством-монополістом у сфері залізничних перевезень. Компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії. [12]

Отже, бачимо, що в Україні є доволі значний перелік холдингових компаній, які охоплюють різні галузі виробничої сфери. Також, слід зазначити що найбільші холдингові утворення є доволі масштабними, їх підприємства розташовані як на території України, так і за кордоном. Важливою характеристикою є те, що продукція цих компаній користується попитом не лише на вітчизняному, а й світовому ринку. Проте діяльність їх діяльність має не лише позитивні сторони, а й проблеми у розвитку і функціонуванні, які ми розглянемо детальніше далі, на прикладі найбільшої української холдингової компанії **«Нафтогаз України»**.

«Нафтогаз України» здійснює переробку газу, нафти та конденсату на п'яти газопереробних заводах (ГПЗ), що входять до складу Компанії, виробляючи на них скраплений газ, моторні палива та інші типи нафтопродуктів. Компанія має фірмову мережу автозаправних станцій. У таблиці 2.1 наведемо дані виробничої діяльності цієї компанії за 2016 рік в

порівнянні з попередніми.

Таблиця 2.1

**Виробництво провідних видів продукції «Нафтогаз України»**

<b>Роки виробництва</b>	<b>Вибуто</b>	<b>Вид продукції</b>
2014	18,9 млрд.куб.м	Природний газ
2015	19,2 млрд.куб.м	Природний газ
2016	19,3 млрд.куб.м	Природний газ
2014	4 млн. тонн	Нафти та газового конденсату
2015	3,9 млн. тонн	Нафти та газового конденсату
2016	3,6 млн.тонн	Нафти та газового конденсату

\*Розраховано автором на основі: [3].

По мережах газопроводів у 2016 році було протранспортовано:

- 142 млрд. куб. м природного газу (у 2014 р. – 178,2 млрд.куб.м, у 2015 р. – 179 млрд.куб.м), із яких транзит склав 95,8 млрд.куб.м (у 2014 р. – 115,2 млрд.куб.м, у 2015 р. – 119,6 млрд.куб.м);

Незважаючи на фінансову кризу видобувним підприємствам Компанії у 2016 р. вдалось зберегти темпи проведення розвідувального та експлуатаційного буріння. За рахунок підвищення ефективності проведення бурових робіт по найбільшому в Україні видобувному підприємству ДК "Укргазвидобування" кількість свердловин, закінчених будівництвом збільшено з 81 шт. у 2014 р. до 86 шт. у 2016 р.[8]

В результаті виконаних в 2014 – 2015 роках геолого-розвідувальних робіт Компанії вдалося здійснити значний приріст розвіданих запасів вуглеводнів, які в 2014 році склали – 27,3 млн.т умовного палива, в 2015 році – 28,4 млн.т умовного палива, в 2016 році – 26,7 млн.т умовного палива.

В умовах складного, а для більшості країн кризового 2016 року, Компанія змогла виконати всі узяті на себе зобов'язання в повному обсязі. Так, не



дивлячись на складні погодні умови, значні коливання температури, Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» забезпечила безперебійний транзит природного газу європейським споживачам в обсягах, наданих російською стороною.

З цією метою були створені необхідні технічні, ресурсні та кадрові передумови, постійно підтримується технічний стан української газотранспортної системи, який відповідає проектним параметрам, оператор газотранспортної системи укомплектований кваліфікованим інженерно-технічним персоналом.

Як було зазначено раніше у 2009 році НАК "Нафтогаз України" вдалось здійснити закачування до ПСГ рекордних за останні роки обсягів газу. Сформувавши ресурсну базу та визначивши цінову політику, Компанія у 2009 році в повному обсязі забезпечила природним газом споживачів України.[21, с.9]

Поряд із зовнішньоекономічними заходами, спрямованими на забезпечення енергетичної безпеки держави, Компанією було активізовано роботу з нормалізації та впорядкування внутрішнього газового ринку України.

НАК "Нафтогаз України" постійно здійснює відповідні заходи щодо підвищення ефективності управління державним майном яке передано їй в управління.

### ***РОЗДІЛ III***

#### ***ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ХОЛДИНГІВ В УКРАЇНІ***

На сьогодні в Україні задля вирішення проблем підвищення ефективності функціонування державних холдингів необхідна трансформація системи управління державними акціонерними правами, удосконалення існуючої моделі створення державних холдингів у процесі корпоратизації та приватизації з урахуванням особливостей стратегічного розвитку, методики оцінки їх ефективності з урахуванням галузевих особливостей та стратегічних цілей держави.

Нині в Україні, підприємства, які входять до державного холдингу, позбавлені можливості реалізації наступних основних переваг корпоративної форми організації бізнесу:

- можливості необмеженого залучення капіталу через випуск акцій (холдингова компанія зацікавлена у збереженні контролю над підприємствами холдингу, але, водночас, як державна компанія, не має можливості постійно вкладати власні кошти у нарощування статутного капіталу підприємств, які входять до холдингу; держава має можливість збільшити власний капітал у холдингу шляхом закладення відповідної суми у державний бюджет, але процес погодження таких стратегічних рішень є достатньо складним);
- відносної незалежності розвитку акціонерних товариств від процесу накопичення прибутку як джерела інвестування (для підприємств, які входять у склад холдингу, прибуток залишається базовим джерелом інвестицій у розвиток);
- можливості диверсифікації видів продукції у рамках корпорації та мінімізації інвестиційних ризиків (товарні та виробничі стратегії

державних холдингів України є низько-адаптивними до зміни умов середовища господарювання; управляючі компанії приймають не завжди ефективні рішення про структуру виробництва на підприємствах холдингу, розташування виробничих потужностей та інше);

- можливості впровадження складних технологій, закупівлі нового обладнання, випуску більш конкурентоспроможних товарів підприємствами, які входять у склад державного холдингу (оскільки такі рішення приймаються безпосередньо на рівні холдингу, на рівні підприємств такі ініціативи неможливі).
- здатність уповноважених державою посадових осіб забезпечити функціонування у рамках холдингу системи внутрішньо-корпоративного підприємництва (за якої учасники холдингу мають створювати економічні відносини аналогічні умовам вільного конкурентного ринку).[5]

Нині надзвичайно актуальною проблемою для державних холдингів в Україні є впровадження нової моделі забезпечення їх ефективного функціонування, побудованої на основі реформування структури власності, перетворення холдингів на управлінські компанії, які діють на основі ринкових, підприємницьких принципів. Але виникають значні проблеми і на рівні управлінських компаній, а саме: відсутність відпрацьованих методик стратегічного управління, які б враховували динамічність процесів інноваційного розвитку, зміни кон'юнктури ринку, а також передбачали інструменти подолання проблеми низької стратегічної гнучкості великих підприємств, зумовленої особливостями функціонування суб'єктів господарювання державної форми власності, а також успадкованими застарілими практиками управління та організації виробництва, впровадженню методик управління акціонерною вартістю, що призводить до зменшення їх інвестиційної привабливості та кредитоспроможності.

В умовах ринкового середовища шляхами вирішення проблем ефективного функціонування державних холдингів в Україні є впровадження системи бюджетування та формування системи економічного управління холдингом з

центрами відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій, центр управління і контролю), та визначення на цій основі ступеню свободи прийняття управлінських рішень керівництвом підприємств, які входять у склад холдингу. Зазначене створить основу для формування у холдингу ефективної системи внутрішньо-корпоративного підприємництва, у рамках якої підприємства холдингу мають орієнтувати свою діяльність на зовнішнього та внутрішнього клієнта відповідно до затвердженого холдингом маркетингового плану, а їх продукція має бути конкурентоспроможною не лише у рамках холдингу, але й на відкритому ринку; при цьому, трансфертна ціна на продукцію підприємств холдингу повинна формуватися за умовами ринкового середовища.[20]

Для забезпечення реалізації таких цілей потребують модернізації існуючі державні підходи до фінансового планування діяльності державних холдингів. Нині таке планування є тактичним: держава затверджує та контролює виконання лише річних фінансових планів державних холдингів, єдиною законодавчо-закріпленою умовою до яких є прогнозування у планах отримання валового та чистого прибутку у розмірі не менше прогнозного показника попереднього року з урахуванням прогнозного рівня інфляції. [17]

Фінансове планування діяльності державних холдингів повинно набути стратегічної складової і дозволити органам, уповноваженим управляти корпоративними правами держави, сформувати стратегічне бачення перспектив розвитку холдингу.[1]

Трансформація державних холдингів має забезпечити можливості динамічного та ефективного маневрування активами холдингу з метою нарощування його акціонерної вартості у довгостроковій перспективі, продажу підприємств, які діють неефективно або у непривабливих сегментах ринку, максимізації капіталізації та віддачі на інвестований капітал, мінімізації бізнес-ризиків.



## ВИСНОВКИ

На основі опрацьованого матеріалу можна зробити наступні висновки. Таким чином, з точки зору підвищення ефективності діяльності державних холдингових компаній вважаємо, що є обов'язковим включення до складу компаній науково-дослідних установ. Утвореним на цей час державним холдинговим компаніям варто розглянути питання щодо введення науково-дослідних організацій до їх складу. У майбутньому в процесі утворення нових державних холдингових компаній слід запровадити практику розгляду питання про необхідність введення до їх складу науково-дослідних організацій, зокрема на етапі аналізу відповідними державними органами влади обґрунтувати доцільність утворення таких компаній.

При цьому обов'язково слід враховувати, що запорукою ефективності інтеграції виробництва і науки є адекватність інноваційної програми розвитку компанії можливостям її фінансування. Механізми державного управління з метою подальшого вдосконалення державного регулювання діяльності компаній необхідно передусім підвищити рівень організації економічної взаємодії держави та державних холдингових компаній. Для цього, у свою чергу, видається доцільним серед напрямів науково-дослідних робіт, які проводять компанії, визначити такі, що потребують державної підтримки. Зокрема, специфічних стимулюючих заходів з боку держави, на нашу думку, потребують компанії, які забезпечують підтримання необхідного рівня національної технологічної безпеки держави, а також об'єктивно необхідні з точки зору збереження національної науково-технічної бази, тобто такі, що здійснюють конкурентоспроможні науково-технічні розробки та пов'язані циклом "наука-виробництво". Маються на увазі заходи, що стосуються захисту вітчизняних "ноу-хау", централізована фінансова підтримка та державні гарантії щодо прийнятих пріоритетних науково-технічних програм.

В українській економіці холдингові компанії є одними з найскладніших форм об'єднання підприємств. Переваги таких утворень полягають перш за все у впорядкованій структурі управління компанією,

контролі значної частки ринку, можливості контролювати економічний ланцюг бізнесу, розподіляти витрати між своїми підприємствами, скорочувати численні види витрат, здійснювати економію коштів за рахунок діяльності підрозділів, можливості акумулювання та перерозподілу між структурними підрозділами фінансових ресурсів, доступ до нових замовників, технологій та продуктів, уникнення небезпеки конкуренції. Тобто, холдингові компанії залишаються ефективним методом управління активами.

Насамкінець, пріоритетним залишається ще й питання екології виробництва, адже доведено, що доволі доцільним є впровадження на підприємствах створення безвідходних та маловідходних технологічних процесів, розробка методів утилізації небезпечних речовин, запровадження безпечних технологій з екологічної точки зору, комплексне використання ресурсів.

Способів та форм об'єднання достатньо, проте вибір найприйнятнішого залежить від фінансово-господарського стану організації та економічної ситуації в країні загалом. Сьогодні достатньо поширеною стала практика створення холдингів, про ефективність діяльності яких свідчить зарубіжний досвід. Повністю перейняти зарубіжну практику холдингування Україна не може, оскільки вітчизняна економіка характеризується певними особливостями, хоча скористатись нею як базисною може.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук, В. Г. Економічна концентрація: сутність і форми вияву // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 3. – С. 13-19.
2. Вільна енциклопедія «Вікіпедія». [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://uk.wikipedia.org>;
3. Держана служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Дослідження перспектив інноваційного розвитку металургійної галузі України: маркетинговий аспект / Я. А. Громова. // Актуальні проблеми економіки.
5. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» №3528-IV від 15.03.2006
6. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006 р.
7. Івашук Ю. П. Емерджентний інституційний порядок в економіці та його поведінкові підстави / Ю. П. Івашук // Економічна теорія – №3. – С. 69-81.
8. Лазарева, Марина Геннадіївна //Науково-методичні основи управління динамічною стійкістю холдингів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – К. : КНУБА, 2015. – 44 с. – 19.11.2015.
9. Ліщинський, М. П. Роль холдингових формувань в аграрному секторі економіки України // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 11. – С. 125-130.
10. Метінвест сплатив понад 14 мільярдів гривень податків і зборів в 2016 [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/04/6/623548/>.
11. Моделі і управління холдингом [Текст] / О. О. Шапуров // Інвестиції : практика та досвід.



12. Особливості та мотиви створення холдингових компаній в Україні / А. І. Кушнір. // Формування ринкової економіки. – 2012. – №28. – С. 55–62.
13. Офіційний сайт ДТЕК [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dtek.com/ua/>.
14. Офіційний сайт "ІСД" [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.isd.com.ua/ua/>.
15. Офіційний сайт «Tedis Ukraine» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://tedis-ukraine.com.ua/>.
16. Поняття й основні ознаки холдингової компанії / Олександр Никифоров // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – №2. – С. 55-57.
17. Пріоритети інвестиційного забезпечення структурних реформ у промисловості України. – К.: НІСД, 2014. – 57 с.
18. Суторміна В. М., Федосов В. М., Рязанов Н. С. Фінанси зарубіжних корпорацій: навч. посіб. / за ред. В. М. Федосова. – К.: Либідь, 1993. – 247 с.
19. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно- практ. изд. / И. С. Шиткина. – М. : Волтерс Клувер, 2008. – 648
20. Хома, І. Б. Економіко-математичне оцінювання рівня фінансового управління дочірних підприємств холдингової структури // Інноваційна економіка. – 2014. – № 4. – С. 377-382