

За сучасних умов жорсткої конкуренції та суттєвого податкового тиску чимало підприємств для мінімізації ризиків своєї діяльності, збільшення рівня конкурентоспроможності та з інших причин створюють об'єднання або ж включаються до складу вже існуючих об'єднань. Чинним законодавством України передбачено такі види об'єднань, як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання підприємств, передбачені законом, а також холдингові об'єднання як особливий вид об'єднання. Саме про холдингові компанії й йдеться у статті. Розглянуто основні підходи до визначення категорії «стратегічне управління». Наведено висновки зарубіжних науковців щодо поняття стратегічного управління. Систематизовано та розкрито етапи формування механізму стратегічного управління. Визначено поняття холдингових компаній відповідно до законодавства України, а також показано особливості стратегічного управління холдинговими компаніями.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, холдингові компанії, механізм стратегічного управління.

В современных условиях жесткой конкуренции и существенного налогового давле-

ния многие предприятия для минимизации рисков своей деятельности, повышения уровня конкурентоспособности и по другим причинам создают объединения или включаются в состав уже существующих объединений. Действующим законодательством Украины предусмотрены такие виды объединений, как ассоциации, корпорации, консорциумы, концерны и другие объединения предприятий, предусмотренные законом, а также холдинговые объединения как особый вид объединения. Именно о холдинговых компаниях и идет речь в статье. Рассмотрены основные подходы к определению категории «стратегическое управление». Приведены выводы зарубежных ученых относительно понятия стратегического управления. Систематизированы и раскрыты этапы формирования механизма стратегического управления. Определено понятие холдинговых компаний в соответствии с законодательством Украины, а также показаны особенности стратегического управления холдинговыми компаниями.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, холдинговые компании, механизм стратегического управления.

УДК 005.7: 005.95/96

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-22>

Василига С.М.

аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління
та адміністрування
Державний університет інфраструктури
та технологій

Vasylyha Serhii

State University of Infrastructure
and Technology

Under the current conditions of fierce competition and significant tax pressure, many companies create mergers or join existing companies – holding companies, in order to minimize the risks of their operations, increase their competitiveness and for other reasons. The current legislation of Ukraine provides for such types of associations as associations, corporations, consortia, concerns and other business associations, as provided by law, as well as holding associations as a special type of association. It is the holding companies that are mentioned in the article. Every business entity, as well as their business entities, conducts their business in order to achieve a primary goal and / or mission that is practically impossible without the use of at least short-term strategic planning. Like any commercial (rarely – for-profit) structure, holding companies have their controls. The concept of strategic management of an ordinary enterprise has now been thoroughly explored. In contrast, the strategic management of holding companies has received relatively little attention, which is at least unfair, given their role in the economy of the country and each of the enterprises. In the context of globalization and, consequently, high competition from international manufacturers, many holding companies have faced problems of slowing growth, lower profitability, and loss of market share. Addressing these challenges requires developing new behavioral strategies in the face of changing circumstances. In this regard, strategic management is now one of the key mechanisms contributing to the efficiency and competitiveness of holding companies. However, it is important not only to have a strategy, but also to implement it consistently. This fact necessitates the study and reflection of existing approaches to defining the concept of "strategic management". The main approaches to the definition of the category "strategic management" are considered in the article. The conclusions of foreign scientists on the concept of strategic management are given. The stages of formation of the strategic management mechanism are systematized and revealed. The concept of holding companies is defined in accordance with the legislation of Ukraine, and features of strategic management of holding companies are shown.

Key words: strategic management, strategy, holding companies, mechanism of strategic management.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації і, відповідно, високої конкуренції з боку міжнародних виробників багато холдингових компаній зіткнулися з проблемами уповільнення зростання, зниження рівня рентабельності, втратою ринкової частки. Вирішення цих проблем вимагає вироблення нових стратегій поведінки в умовах, що змінилися. У зв'язку із цим стратегічне управління стає одним із ключових механізмів, що сприяють підвищенню ефективності й конкурентоспроможності холдингових компаній. Однак важливо не тільки мати стратегію, а й послідовно її реалізувати. Ця обставина викликає необхідність вивчення й осмислення наявних підходів до визначення поняття «стратегічне управління».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління досліджу-

вали такі науковці, як І. Ансофф, В.Н. Родіонова, О.С. Віханський, В.Р. Веснін, М.І. Круглова, Н.Ю. Круглова, Г.Б. Клейнер, А.Л. Гапоненко, В.С. Катькало та ін. Утім, погляди науковців на поняття стратегічного управління дещо різняться. Крім того, у працях науковців приділено значну увагу загальному поняттю стратегічного управління, але не визначено детально способи стратегічного управління господарськими товариствами, зокрема холдинговими компаніями.

Постановка завдання. Мета статті – проаналізувати поняття та методи стратегічного управління підприємством, визначити поняття холдингової компанії, а також визначити особливості стратегічного управління холдинговими компаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. І. Ансофф у книзі «Корпоративна стратегія»

стратегічне управління трактує як «методику пізнання, початком якої є стратегічний діагноз, продовженням – шлях до додаткових заходів, а кульмінацією – нові продукти, нові ринки і технології, а також нові можливості [4, с. 20]. В.Н. Родінова стратегічне управління розуміє як «процес розроблення, прийняття і реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення» [5, с. 3].

О.С. Віханський вважає, що «стратегічне управління можна визначити як управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дають змогу досягти конкурентних переваг, вижити і досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі [6, с. 18–20].

Стратегічне управління, згідно з визначенням В.Р. Весніна, являє собою діяльність із розроблення та реалізації стратегії в масштабі реального часу. До основних завдань, які вирішує стратегічне управління, він відносить:

- подолання кризового стану фірми, викликаного розбіжністю її можливостей і вимог середовища;
- заняття лідируючого положення на ринку (в галузі) в перспективі;
- забезпечення життєздатності в будь-якій найнесподіванішій ситуації;
- створення умов довгострокового розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх можливостей [7, с. 8-9].

На думку М.І. Круглова та Н.Ю. Круглової, «стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, посилити далекозорість і тим самим створити можливість своєчасної реакції підприємства на ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, у науково-технічній, економічній, соціальній та політичній сферах [8, с. 7]. Згідно з визначенням Г.Б. Клейнера, «стратегічне управління – це система поглядів і рекомендацій з управління підприємством на базі процесів формування, реалізації і зміни стратегії підприємства з метою досягнення його ділового успіху» [9, с. 273]. Схожу думку висловлює й А.Л. Гапоненко, визначаючи процес стратегічного управління як логічний, систематичний підхід для усвідомлення головних рішень в організації [10, с. 7]. В.С. Каткало у роботі «Еволюція теорії стратегічного управління» під стратегічним управлінням розуміє «проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних організаційних здібностях до оновлення з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєї бізнес-моделі, що забезпечує привласнення недоступних конкурентних економічних вигід (рент)» [11, с. 61].

Незважаючи на відмінності у визначеннях категорії «стратегічне управління», дослідники дотримуються єдиної думки в тому, що трактують стратегічне управління як процес розроблення і реалізації стратегії, заснований на зіставленні зовнішнього оточення й організації. Під стратегічним управлінням розуміється процес установлення відповідності здібностей компанії можливостям зовнішнього середовища, заснований на розробленні ефективного механізму стратегічного управління.

Аналіз наукової літератури [5, с. 13; 3, с. 23–25; 4, с. 9–10; 9, с. 23–24] дав змогу систематизувати етапи реалізації механізму стратегічного управління:

- аналіз середовища;
- визначення місії і цілей організації;
- формування і вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- стратегічний контроль.

Аналіз середовища вважається початковим етапом стратегічного управління, оскільки він забезпечує базу для формулювання місії, цілей і вироблення стратегій поведінки організації. Аналіз середовища дає змогу визначити сильні й слабкі сторони організації і виявити можливості і загрози зовнішнього середовища [6, с. 23].

На другому етапі визначаються місія і цілі організації, на підставі яких стає зрозумілим, навіщо існує організація і до чого вона прагне.

Наступним (третім) етапом стратегічного управління є формулювання стратегій, розгляд альтернатив і остаточний вибір стратегії [7, с. 9].

На четвертому етапі відбувається реалізація вибраної стратегії. А.Л. Гапоненко вважає: «Реалізація стратегії припускає, що організація встановлює тактичні цілі, мотивує працівників і розподіляє ресурси так, щоб можна було досягнути стратегічної мети. При цьому формується, розвивається і підтримується корпоративна культура, яка сприяє реалізації стратегії. Також створюється певна організаційна структура управління, розподіляються маркетингові зусилля, готуються бюджети, розвивається відповідна інформаційна система, а також установлюється відповідна система оплати праці» [10, с. 9].

П'ятий етап передбачає оцінку і контроль виконання стратегії за допомогою розробленої системи показників.

Щодо поняття холдингової компанії, то це не може бути предметом суперечок науковців, оскільки таке поняття в Україні визначено на законодавчому рівні. Так, Господарський кодекс України [1], закони України «Про холдингові компанії» [3] та «Про акціонерні товариства» [2] дають такі визначення (рис. 1).

Таким чином, урахувавши всі визначення в законодавстві України, холдингова компанія – це об'єднання двох і більше юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної

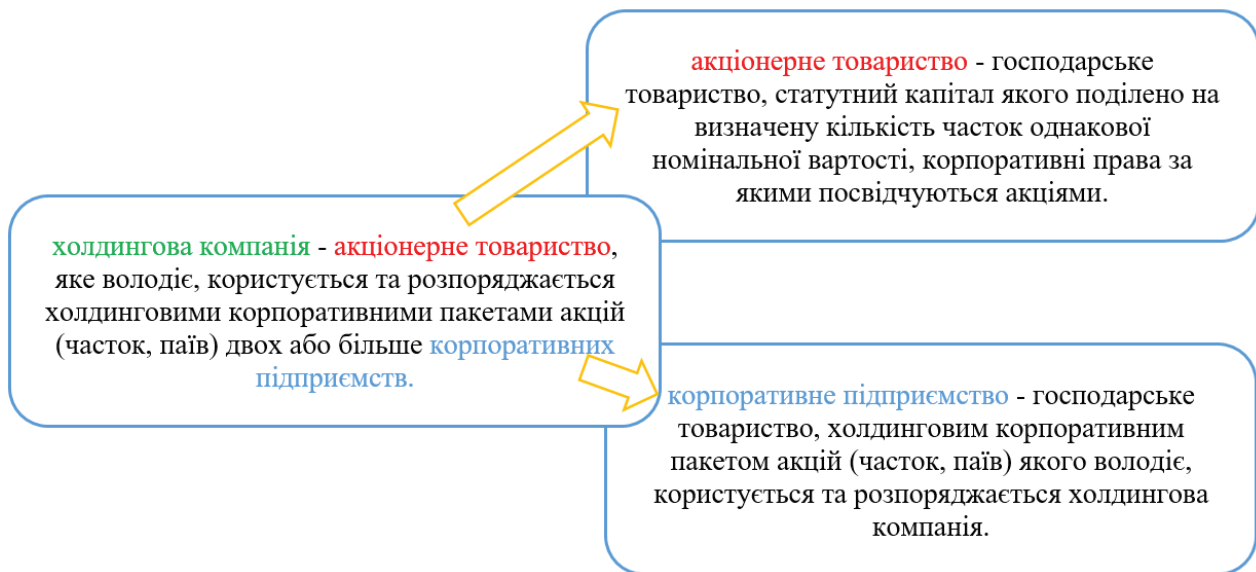


Рис. 1. Законодавче визначення поняття холдингової компанії

Джерело: сформовано автором

та/або організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі та/або управлінні, що утворене на договірних засадах відповідно до законодавства України, статутний капітал якого сформований із вкладів засновників та поділений на акції та які несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язання всіх учасників холдингової компанії. Органом управління такої компанії є загальні збори.

Слід зазначити, що процес формування механізму стратегічного управління холдингової компанії потребує врахування особливостей холдингової форми організації, а саме: наявності у підприємств-учасників у складі холдингового товариства відповідної освіти; можливості надавати суттєвий вплив на діяльність дочірніх і залежних товариств; наявності диверсифікованих видів бізнесу і різноманіття форм економічної взаємодії всередині холдингу; існування різних економічних інтересів підприємств-учасників та ін. [13, с. 14]. Так, для холдингової форми організації бізнесу, по-перше, стратегія повинна визначатися централизованно для всіх учасників із боку керуючої компанії на протигагу ринковому підходу, коли кожен учасник відокремлено розробляє стратегію, враховуючи власні інтереси. Такий підхід забезпечує збалансований розвиток усіх учасників холдингової компанії. По-друге, реалізація етапів механізму стратегічного управління повинна забезпечуватися зусиллями як керуючої компанії, так і підприємств – учасників холдингової компанії відповідно до рівня їхніх повноважень. По-третє, керуюча компанія покликана розробити цільові орієнтири, розставити пріоритети в розподілі реінвестицій, забезпечити ресурсний потенціал холдингу, а також розробити механізм економічної взаємодії і збалансовані індикатори для різних етапів роз-

витку для підприємств-учасників. По-четверте, підприємства-учасники, своєю чергою, повинні здійснювати виконання планових завдань і забезпечити реалізацію ефективної економічної діяльності по всьому виробничому ланцюжку.

Таким чином, облік вищевикладених особливостей стратегічного управління дасть змогу в кінцевому підсумку створити передумови для ефективного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності холдингових компаній.

Висновки з проведеного дослідження. Холдингова компанія – це об'єднання суб'єктів господарювання з метою досягнення спільної мети. Досягнення такої мети має здійснюватися організовано. Кінцева мета (або ж місія) холдингової компанії має розглядатися та затверджуватися на загальних зборах компанії. Враховуючи, що цілі, які ставлять перед собою холдингові компанії, є занадто великими для кожного окремого суб'єкта господарювання, необхідно розділити її на елементи, відповідальність за які має нести кожен з учасників холдингової компанії. При цьому необхідно, щоб кожен з учасників холдингової компанії, погоджуючись із кінцевою метою та усвідомлюючи її важливість, на її основі розробляв власну стратегію управління підприємством, визначав завдання, необхідні для її досягнення, та доводив до відповідних менеджерів підприємства та/або відповідних виконавців, а також забезпечував постійний контроль над належним виконанням поставлених завдань.

Таким чином, стратегія управління холдинговою компанією – це складна ієрархічна структура, яка залежить, передусім, від кожного працівника учасників холдингової компанії. Субсидіарна відповідальність учасників дає змогу зменшити ризики для кожного окремого суб'єкта господарювання,

що зменшує ризики від прийняття рішень, але, своєю чергою, учасники мають усвідомлювати важливість досягнення кінцевої мети та діяти спільно задля її досягнення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Господарський кодекс України, станом на 10 жовтня 2019 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. Ст. 144.
2. Про акціонерні товариства : Закон України (станом на 10 жовтня 2019 р.). *Відомості Верховної Ради України*. 2008. №№ 50–51. Ст. 384.
3. Про холдингові компанії : Закон України (станом на 10 жовтня 2019 р.). *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 34. Ст. 291.
4. Міддлтон Д. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу: п'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів. Москва : Олімп. Бізнес, 2006. 258 с.
5. Родіонова В.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Москва : РІОР: ИНФРА, 2013. 78 с.
6. Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: навчальний посібник. Москва : Магістр, 2009. 285 с.
7. Веснін В.Р. Стратегічне управління : навчальний посібник. Москва : Проспект, 2004. 328 с.
8. Круглова Н.Ю., Круглов М.І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Москва : Вища освіта, 2007. 492 с.
9. Клейнер Г.Б. Стратегія підприємства. Москва : Справа, 2008. 567 с.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Москва : Омега-Л., 2010. 463 с.
11. Катякало В.С. Еволюція теорії стратегічного управління : монографія. Санкт-Петербург : С.-Петербур. держ. ун-т, 2006. 548 с.
12. Фляйшнер К., Бенсуссан Б.Є., Конькова Д.П. Стратегічний і конкурентний аналіз: методи і засоби конкурентного аналізу в бізнесі / за заг. ред. І.М. Степнова, Ю.А. Ковальчук. Москва : БІНОМ, Лаб. знань, 2009. 541 с.
13. Бекетов Н.В. Інституційний підхід до теорії сучасної корпорації. *Економічний аналіз: теорія і практика*. 2008. № 21. С. 13–16.

REFERENCES:

1. *Hospodarskyi kodeks Ukrainy* [Business Code of Ukraine]. Kyiv, Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy Publ 2003 r. № 18, stattia 144.
2. *Pro aktsionerni tovarystva* [About Joint Stock Companies]: Kyiv, Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy Publ 2008 r., № 50, / № 50–51 /, stor. 2432, stattia 384.
3. *Pro kholdynhovi kompanii* [About holding companies]. Kyiv, Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy Publ 2006 r., / № 34, stor. 1253, stattia 291.
4. Middleton D. *Biblioteka vybranykh prats pro stratehiiu biznesu: piatdesiat naibilsh vplyvovykh idei vsikh chasiv* [The Library of Selected Works on Business Strategy: The 50 Most Powerful Ideas of All Time]: [per. z anhli.] / D. Middleton. – Moscow, Olimp – Biznes Publ, 2006.
5. Rodionova V.M. (2013) *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. Yspr. i pererab. Moscow, RIOR: YNFRA Publ.
6. Vykhanskyi O.S., Naumov A.I. (2009) *Menedzhment* [Management]. Moscow, Mahistr Publ.
7. Vesnin V.R. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Moscow, Prospekt Publ.
8. Kruhlova N.Iu., Kruhlov M.I. (2007) *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Vyshcha osvita Publ.
9. Kleiner H.B. (2008) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Moscow, Sprava Publ.
10. Haponenko A.L., Pankrukhyn A.P. (2010) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Ster. – Moscow, Omega L. Publ.
11. Katkalo V.S. (2006) *Evolutsiia teorii stratehichnoho upravlinnia* [Evolution of the theory of strategic management]. SPb. : S.-Peter. State university Publ.
12. Fliaishner K., Bensussan B.Ye., Konkova D.P. (2009) *Stratehichniy i konkurentnyi analiz: metody i zasoby konkurentnoho analizu v biznesi* [Strategic and competitive analysis: methods and tools of competitive analysis in business]. Moscow, BINOM Publ.
13. Beketov N.V. (2008) *Instytutsiinyi pidkhid do teorii suchasnoi korporatsii* [Institutional approach to the theory of modern corporation]. *Ekonomichniy analiz: teoriia i praktyka*. no. 21, pp. 13–16.