

## РОЛЬ ТА СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ХОЛДИНГОВИХ СТРУКТУР

Ділай Н.Г.

Національний університет «Львівська політехніка»

У статті розкрито сутність фінансового управління холдингової структури та проаналізовано його складові. Виділено роль фінансового управління як основної мети створення холдингової компанії згідно вітчизняного законодавства. Згруповано фінансові потоки холдингової структури та здійснено їх умовний розподіл на грошові надходження та грошові витрати.

**Ключові слова:** Холдингова структура, холдингова компанія, фінансове управління, грошові надходження, грошові витрати.

**Постановка проблеми.** Останніми десятиріччями в умовах глобалізації економіки на вітчизняних теренах кількість різноманітних організаційних утворень значно зросла. Холдингова структура являє собою різновидом акціонерного товариства, що створюється для володіння контрольним пакетом акцій інших підприємств з метою ділового контролю над ними та управління їх діяльністю. У холдингових структурах концентрується значний обсяг капіталу, налагоджується його рух і взаємодія, зливаються активи різних за напрямками діяльності підприємств. Виступаючи фінансовим центром групи підприємств, чисельність яких в окремих випадках перевищує сотню підконтрольних одиниць, холдингова структура потребує максимально ефективного апарату фінансового управління, в рамках повноважень якого знаходиться життєдіяльність холдингової компанії [3, с. 62].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел свідчить про актуальність дослідження обраної тематики. Однак, слід зауважити про недостатній рівень наукового розкриття даного напрямку. Порядок створення, функціонування та діяльності холдингових компаній в державі регулюється Законом України «Про холдингові компанії в Україні» [4].

Значний внесок у формування теоретико-прикладних засад формування та діяльності підприємницьких об'єднань здійснили ряд вітчизняних науковців, зокрема: С.П. Румянцев [7, с. 14], Г.В. Осовська [6], Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська, А.Д. Бутко, Г.І. Левицька, Є.В. Скоболева та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Підвищення ефективності функціонування холдингової структури за рахунок удосконалення системи фінансового управління є досить важливим елементом життєдіяльності такого роду інтегрованих об'єднань та потребує подальшого розвитку.

**Цілі статті.** Основною метою статті є виокремлення ролі та складових фінансового управління в системі управління холдинговою структурою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під фінансовим управлінням розглядають сукупність прийомів, методів і способів, які використовують підприємствами з метою підвищення прибутковості та зниження рівня ризику неплатоспроможності. Ціль фінансового управління співпадає з основною метою ведення господарської діяльності будь-якого економічного суб'єкту – зростання дохідності та мінімізація витрат.

На практиці ж фінансове управління являє собою набір форм і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на формування та використання фінансових ресурсів.

Для холдингових структур фінансове управління є достатньо складним та багатограним процесом, оскільки охоплює координацію та контроль фінансової діяльності як мінімум декількох підприємств (інколи їх кількість більше ста господарюючих суб'єктів). Така широка мережа підконтрольних підприємств зумовлює необхідність централізованого розподілу фінансових ресурсів та регулювання їх обігу [2, с. 356].

Отже, основна мета фінансового управління зводиться до отримання найбільшої вигоди від функціонування дочірніх підприємств у їхніх власних інтересах та в інтересах холдингової структури.

До основних завдань фінансового управління холдингової структури можна віднести наступні:

- оптимізація фінансових потоків дочірніх підприємств (реалізується шляхом ефективного управління колообігом фінансових ресурсів підприємства в рамках певного часового періоду, тобто підтримка ліквідності підприємства);

- формування необхідної кількості фінансових ресурсів з метою забезпечення діяльності холдингової структури та дочірніх підприємств у рамках місії організації, задекларованої у статутних документах (полягає у визначенні загальної потреби в грошових коштах холдингової структури і її дочірніх підприємств, зростанні обсягів залучення таких ресурсів за рахунок внутрішніх джерел і оптимізації залучення грошових коштів з зовнішніх джерел);

- забезпечення найбільш доцільного використання фінансових ресурсів в межах основних завдань діяльності підконтрольних підприємств та материнської компанії (полягає у встановленні оптимальної пропорції стосовно спрямування фінансових ресурсів на цілі соціального, виробничого чи інвестиційного розвитку підконтрольного підприємства);

- забезпечення дохідності господарської діяльності за прийнятної рівня ризику, постійна робота над оптимізацією фінансових ризиків та ризику втрати прибутку (максимізація прибутків можлива лише при мінімізації ризиків, що може бути забезпечена диверсифікації видів операційної і фінансової діяльності, а також пакета фінансових інвестицій, профілактики та уникнення окремих фінансових ризиків, ефективними формами їх внутрішнього і зовнішнього страхування);

- формування та реалізація політики внутрішнього кредитування дочірніх підприємств та інвестиційної політики (полягає у мінімізації кредитного ризику, мінімізації терміну надання кредиту та оптимізації його розміру, контролі за ефективністю використання кредитних ресурсів);

– оптимізація структури капіталу холдингової компанії (передбачає контроль за співвідношення власного і позикового капіталу холдингової структури, за виконанням зобов'язань перед інвесторами і кредиторами, зменшенням обсягів боргових зобов'язань, кращим забезпеченням грошовими ресурсами і досягненням максимального рівня фінансової стійкості холдингової структури і дочірніх підприємств);

– оптимізація грошових потоків холдингової компанії і дочірніх підприємств;

– контроль за якістю інформаційного забезпечення, тобто за достовірністю фінансової звітності дочірніх підприємств і, як наслідок, формування точної консолідованої звітності холдингової структури (полягає в аналізуванні фінансової звітності підприємств і консолідованої фінансової звітності холдингової структури для задоволення інформаційних потреб зовнішніх і внутрішніх користувачів стосовно цінних паперів, участі в капіталі холдингової структури, стану зобов'язань та їх забезпечення, визначення суми дивідендів, які підлягають розподілу та оцінюванню стану фінансового управління холдингової структури);

– моделювання фінансових процесів холдингової структури (полягає в розробці оптимальних форм та методів фінансового менеджменту).

Фінансове управління як єдина система ґрунтується на комплексному виконанні взаємодоповнюючих складових, а саме [1, с. 198]:

- 1) фінансового планування;
- 2) фінансового регулювання;
- 3) фінансового прогнозування;

4) фінансового стимулювання;

5) фінансового контролю.

Отже, значення фінансового управління холдинговою структурою поряд з основною метою підприємницької діяльності проявляє себе в управлінні її активами, виборі найбільш ефективних напрямів фінансової діяльності та дивідендної політики та максимізації чистого прибутку. Своєю чергою, дочірні підприємства зосереджують свою увагу на раціональному здійсненні операційної діяльності та зниження витрат виробництва.

Фінансове управління холдинговою структурою слід розглядати як поняття більш широке, ніж поняття фінансового управління підприємством, оскільки, враховуючи складну ієрархічну підпорядкованість дочірніх підприємств і відсутність безпосереднього комунікаційного зв'язку зі всіма ланками підприємством, налагодити ефективне інформаційне забезпечення про виконання фінансових планів, показників, кошторисів, тощо, надзвичайно складно. Часто важлива інформація, під впливом безвідповідальності кадрового складу, губиться, чи надходить до керуючого центру материнської компанії занадто пізно, що, своєю чергою, провокує негативний результат фінансового управління. На одноосібних підприємствах ситуація у сфері фінансового управління значно простіша, оскільки комунікаційно-інформаційна система налагоджена, орган фінансового управління підприємства має можливість безпосередньо співпрацювати з усіма необхідними підрозділами свого підприємства.

З огляду фінансового управління холдингової структури як системи виділяємо наступні його

Таблиця 1

Складові системи фінансового управління холдингової структури та їх характеристика

№	Складові системи фінансового управління холдингової структури	Характеристика дій, що здійснюються кожною складовою системи фінансового управління холдингової структури
1	Аналізування і оцінювання фінансового стану холдингової структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз консолідованої фінансової звітності;</li> <li>- аналіз фінансової звітності дочірніх підприємств;</li> <li>- обчислення основних фінансових показників і коефіцієнтів;</li> <li>- обчислення показника загальної рентабельності холдингової структури;</li> <li>- аналіз фінансового стану холдингової структури та її дочірніх підприємств;</li> <li>- прогнозування доцільності здійснення економічної реструктуризації дочірніх підприємств з метою підвищення їх ліквідності і платоспроможності;</li> <li>- висновок стосовно результатів здійсненого аналізу та планування тактичних і стратегічних дій.</li> </ul>
2	Управління ліквідністю холдингової структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль за рухом грошових коштів;</li> <li>- контроль за обсягами зовнішніх (від банків та інших фінансово-кредитних установ) і внутрішніх (наданих дочірнім підприємствам) кредитів;</li> <li>- контроль поточних банківських рахунків;</li> <li>- контроль резервних фондів.</li> </ul>
3	Управління структурою капіталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування раціональної структури капіталу холдингової компанії;</li> <li>- аналізування варіантів довгострокового залучення капіталу;</li> <li>- управління довгостроковими зобов'язаннями.</li> </ul>
4	Управління інвестиційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування інвестиційної політики та її реалізація;</li> <li>- оптимізація інвестиційного портфеля холдингової структури;</li> <li>- управління фінансовими інвестиціями;</li> <li>- управління капітальними інвестиціями;</li> <li>- аналізування та оцінка фінансових і капітальних вкладень;</li> </ul>
5	Ідентифікація та управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення видів ризиків і сфер їх виникнення;</li> <li>- пошук можливостей щодо нейтралізації існуючих ризиків;</li> <li>- врахування ризику втрати прибутку холдинговою структурою і визначення його рівня;</li> <li>- побудова стратегії управління існуючими ризиками.</li> </ul>
6	Контролювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль достовірності і правдивості системи інформаційного забезпечення і внутрішньої комунікації між холдинговою компанією і дочірніми підприємствами;</li> <li>- контроль над системою фінансового управління і реалізацією конкретних управлінських завдань;</li> <li>- реалізація функції менеджменту – стимулювання у сфері фінансового управління холдингової структури, що є невід'ємною складовою успішної діяльності.</li> </ul>

Примітка: сформовано автором

складові, систематизацію і характеристики яких наведено у таблиці 1.

Однак, окрім характеристик системи фінансового управління холдингової структури доцільно проаналізувати і систему внутрішнього фінансового управління кожного дочірнього підприємства, яке в рамках системи фінансового менеджменту формуватиметься з таких заходів [8, с. 115]:

- формування кошторисів витрат та їх оптимізація;
- пошук альтернативних можливостей зростання прибутковості дочірнього підприємства;
- аналізування фінансової звітності та формування прогнозних показників фінансової діяльності дочірнього підприємства;
- звітування перед реструктуризаційним відділом холдингової структури і обчислення коефіцієнту доцільності здійснення економічної реструктуризації дочірнього підприємства на основі аналізованої фінансової звітності;
- аналізування стратегії діяльності дочірнього підприємства у рамках власної мети формування і місії холдингової структури та пошук можливостей корегування знайдених відхилень, тощо.

Як зазначалось раніше, ефективне фінансове управління холдинговою структурою можливе лише у поєднанні двох умов: по перше – ефективної фінансової діяльності і фінансового управління кожного дочірнього підприємства, і, по друге – налагодженої і прозорої співпраці дочірніх підприємств з єдиним керуючим центром (материнською компанією) [5, с. 88].

Фінансові потоки холдингової структури, як і фінансові потоки підприємства, прийнято розділяти на вхідні та вихідні фінансові потоки, або іншими словами – грошові надходження та грошові витрати. Здійснивши огляд літературних джерел, згрупуємо грошові витрати і грошові надходження холдингової структури і схематично їх рух відобразимо на малюнку, поданому нижче (Рис. 1).

З малюнку 1 бачимо, грошові надходження або прибутки холдингової компанії формують матеріальний фонд для забезпечення фінансових витрат, зумовлених її діяльністю. Прибутковість холдингової структури досягається при умові, коли доходи від ведення господарської та фінансової діяльності перевищують передбачені такою діяльністю витрати.

Грошові надходження холдингової структури, як і грошові витрати, складаються з різного роду грошових надходжень і витрат як самої холдингової структури, так і кожного окремо взятого підконтрольного підприємства. Грошові потоки такого підприємницького утворення, як і сама структура, є інтегрованим об'єднанням всіх її складових час-

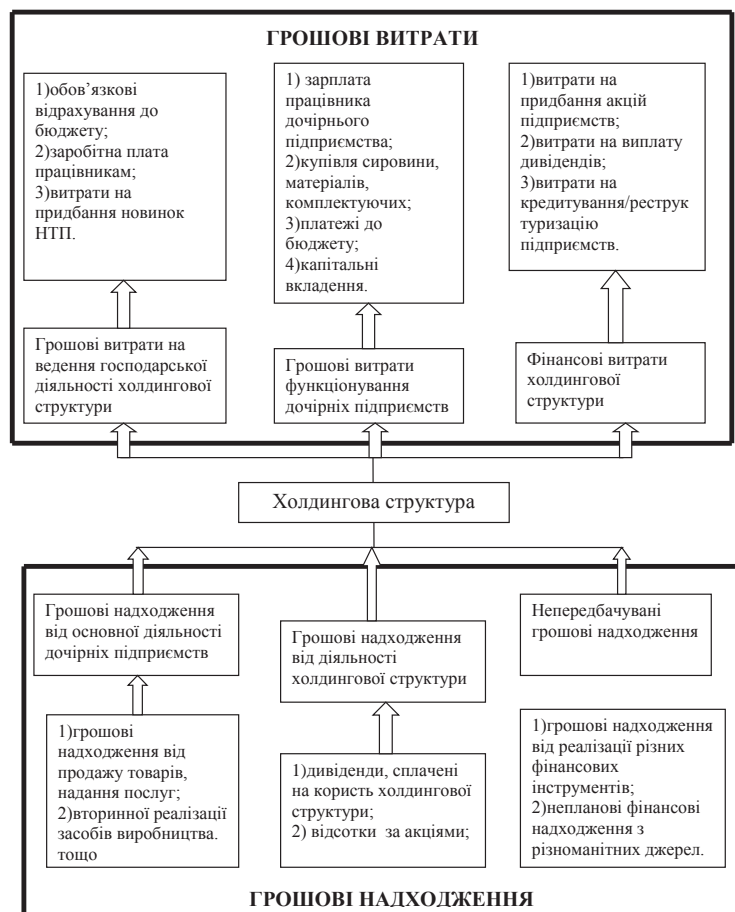


Рис. 1. Фінансові потоки холдингової структури

Примітка: сформовано автором

тин, тобто загальний позитивний ефект фінансової діяльності завжди буде залежати від забезпечення продуктивності функціонування кожного дочірнього підприємства.

**Висновки і пропозиції.** Отже, система фінансового управління холдинговою структурою, як і загалом система управління підприємством, складається з таких невід'ємних складових, як фінансове управління, фінансове регулювання, фінансове прогнозування, фінансове стимулювання та фінансовий контроль. Фінансове управління в рамках діяльності холдингової структури відіграє провідну роль, оскільки саме в управлінні фінансами, згідно Закону України «Про холдингові компанії в Україні», і ґрунтується мета створення і функціонування холдингової структури. Однак, ефективність і удосконалення фінансового управління українськими холдинговими компаніями, як і удосконалення вітчизняного законодавства у даному науковому напрямку, потребує подальшого розвитку і узгодження у відповідності з прогресивним європейським досвідом.

## Список літератури:

1. Бутко А.Д., Заремба О.О. Методи і моделі прийняття управлінських рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник / Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2008. – 323 с.
2. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч. посіб. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2012. – 591 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
3. Дулиба Н.Г. Теоретико-методологічні підходи щодо розуміння сутності поняття «холдингова структура» / Н.Г. Дулиба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. № 748. – Львів, 2012. – С. 60-66.
4. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» (ст. 3) від 15 березня 2006 року, № 3528-IV зі змінами № 4498-17 від 13.03.2012.

5. Левицька Г.І. Математичне моделювання в управлінні фінансовою діяльністю підприємства // Фінанси України. – 2000. – № 1. – С. 88.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с.
7. Румянцев С. П. Зарубіжний досвід діяльності холдингових компаній // Цінні папери України. – 2004. – № 16. – С. 14-15.
8. Скобелева Э.В. Финансовые потоки холдинга: объект управления / Э.В. Скобелева. Вестник ОГУ. – № 9. – 2007 г. – С. 112-119.

**Дилай Н.Г.**

Национальный университет «Львовская политехника»

## РОЛЬ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР

### Аннотация

В статье раскрыто сущность финансового управления холдинговой структуры и проанализированы его составляющие. Выделено роль финансового управления как основной цели создания холдинговой компании согласно отечественного законодательства. Сгруппировано финансовые потоки холдинговой структуры и осуществлено их условное деление на денежные поступления и денежные расходы.

**Ключевые слова:** Холдинговая структура, холдинговая компания, финансовое управление, денежные поступления, денежные расходы.

**Dilai N.G.**

Lviv Polytechnic National University

## THE ROLE AND COMPONENTS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF HOLDING STRUCTURES

### Summary

In the article the author discovered the essence of financial management of holding structure and analyzed its components. The role of financial management is highlighted like a main goal of creating the holding company in accordance to a national law. The author grouped financial flows of holding structure and made its division into financial earnings and financial costs.

**Keywords:** Holding structure, holding company, financial management, financial earnings, financial costs.

УДК 330.332.12

## РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТИВАННЯ

**Кузьмук І.Я.**

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Досліджено теоретичні питання розвитку банківського сектору як складової ринку фінансових послуг в контексті експансії іноземного банківського капіталу. Виявлено основні позитивні та потенційно негативні наслідки присутності іноземного банківського капіталу. Обґрунтовано ефективність залучення іноземного капіталу та необхідність державного регулювання банківського сектору.

**Ключові слова:** ринок фінансових послуг, фінансова глобалізація, банківський сектор, іноземний банківський капітал.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації фінансових ринків та посилення процесів інтернаціоналізації у світовій економіці відбувається підвищення відкритості національних економік з подальшою інтеграцією країн в економічні союзи, які покликані забезпечити економічний вигаш для їхніх учасників. В таких умовах роль банківського сектору набуває особливої ваги, адже саме на них припадає основна частина операцій на ринку фінансових послуг. При цьому варто враховувати, що при лібералізації фінансових ринків відбувається інтенсивний приплив іноземного банківського капіталу. Діяльність банківських установ з інозем-

ним капіталом є чинником, який суттєво впливає на розвиток економіки України, сприяє залученню іноземних інвестицій та євроінтеграції, посилює конкуренцію на ринку банківських послуг. Поряд з цим необхідно враховувати, що ця діяльність може стати чинником і не- стабільності української економіки: призвести до втрати суверенітету у сфері грошово-кредитної політики, імовірності впливу фінансових ресурсів. Звідси і виникає потреба в дослідженні діяльності банків з іноземним капіталом та їх впливу на банківський сектор України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи актуальність дослідження проблеми гло-