

## **Застосування методів інтегральної оцінки для обґрунтування організаційних рішень щодо підвищення ефективності функціонування холдингових компаній**

*Тараруєв Ю.О., Кадничанський М.В., Харківська національна академія міського господарства*

Холдингові компанії порівняно з іншими метакорпораціями мають складні і гнучкі структури управління, що утворилися внаслідок об'єднання бізнес-одиниць, що спеціалізуються на здійсненні різних видів діяльності. Така організація забезпечує можливість отримання додаткових економічних вигод за рахунок так званого «ефекту масштабу», а також синергетичного ефекту.

Однак, аналіз результатів досліджень показав, що висвітлюючи особливості функціонування холдингових компаній, дослідники у більшості випадків пропонують збільшувати їх ефективність шляхом впровадження заходів організаційного характеру. При цьому виникає протиріччя: з одного боку, отримання ефекту синергізму традиційно вважається основним критерієм доцільності проведення злиття (поглинання); а з іншого – дослідження джерел виникнення і закономірностей формування ефекту від утворення холдингу зводиться до тези про *додатковий грошовий потік від об'єднання*, який надзвичайно складно визначити, як на момент утворення холдингу, так і в процесі його функціонування.

Складність розрахунку ефекту синергізму обумовлена тим, що у найзагальнішому вигляді він дорівнює різниці між грошовим потоком холдингу та грошовими потоками його складових як незалежних суб'єктів господарювання. Якщо холдинг ще не утворився, то проблеми виникають з визначенням першої складової, а якщо вже функціонує – з розрахунком другої. Саме цим пояснюється те, що сучасні дослідники проблем функціонування холдингових компаній розробляють організаційні аспекти підвищення їх ефективності.

Але організаційні заходи, що серед іншого передбачають зміни структури холдингу, потребують ретельного економічного обґрунтування, особливо якщо такі зміни пов'язані із заснуванням нових або ліквідацією неефективних бізнес-одиниць.

Одним з методів обґрунтування рішень, що стосуються запровадження змін в структурі холдингу, на нашу думку є інтегральна оцінка. Суть методу полягає в визначенні інтегральних показників, що комплексно характеризують діяльність суб'єктів господарювання. Оцінку ефективності холдингу доцільно проводити у декілька етапів.

*1 Вибір показників, що комплексно характеризують діяльність холдингу* – показники необхідно обирати з урахуванням галузевої специфіки діяльності бізнес-одиниць, що входять до складу холдингу. Крім того, важливо охарактеризувати ефективність використання холдинговою компанією основних видів економічних ресурсів. Один з варіантів вибору показників для аналізу подано нижче:

а) Показники ефективності використання активів (фондовіддача, оборотність оборотних активів, рентабельність виробництва та ін.)

б) Показники що характеризують грошові потоки (ліквідність, збалансованість ефективність грошових потоків та ін.)

в) Показники ефективності персоналу

г) Показники вартості (прогнозована вартість акції, або холдингу в цілому, вартість чистих активів).

*2 Виділення у складі холдингу груп бізнес-одиниць за галузевою, регіональною, або іншими суттєвими ознаками* – на нашу думку на даному етапі доцільно групувати бізнес-одиниці за видами основної діяльності, але можуть бути і інші варіанти.

*3 Проведення інтегральної оцінки підприємств кожної групи* – оскільки підприємства мають спільний вид основної діяльності, вони можуть розглядатися як гіпотетичні конкуренти. На цьому етапі проводиться інтегральна оцінка підприємств кожної групи з метою виявити такі з них, що характеризуються найкращими і найгіршими значеннями показників, що обиралися на першому етапі. Для проведення інтегральної оцінки може бути застосований «метод радару» або інші методи інтегральної оцінки, що передбачають визначення конкурентного статусу підприємств.

*4 Розрахунок інтегрального показника діяльності холдингу* – на основі показників, що характеризують бізнес-одиниці розраховуються інтегральні характеристики, що відображають ефективність окремих видів діяльності холдингу, а також холдингу в цілому.

Отриманий інтегральний показник порівнюється з еталоном, розрахованим на основі даних про діяльність бізнес одиниць, що характеризуються найкращими позиціями. Залежно від величини відхилень приймаються рішення про ліквідацію або реорганізацію певних підприємств, що входять до складу холдингу.

Таким чином, врахування особливостей використання основних економічних ресурсів та галузевої специфіки холдингу дозволяє визначити інтегральний показник, що характеризує його ефективність і може застосовуватися з метою обґрунтування організаційних рішень, спрямованих на покращення результатів функціонування холдингових компаній.