

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

О. П. ГУРЧЕНКОВ

**ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*

Миколаїв 2007

УДК 658.114.5 я 7
ББК 65.295 (075)
Г 95

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів,
лист № 14/18-Г-627 від 24.04.2007 р.*

Рецензенти:

В.Н. Парсяк, д-р екон. наук, проф., зав. каф. економіки і менеджменту Східноєвропейського університету, Миколаївська філія;
В.Г. В'юн, д-р екон. наук, проф.

Гурченков О.П.

Г 95 Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник. – Миколаїв: НУК, 2007. – 172 с.

ISBN 966–8556–80–1

Викладені закономірності функціонування та розвитку об'єднань підприємств. Детально розглянуті питання змісту основних тем, що сприяє засвоєнню знань з економіки, організації та ефективності господарювання об'єднань підприємств.

Призначений для вивчення теоретичних засад економіки та організації функціонування інтегрованих структур – об'єднань підприємств і набуття навичок аналізу організаційних резервів підвищення ефективності господарювання.

Призначений для підготовки бакалаврів, спеціалістів та магістрів усіх спеціальностей економічних навчальних закладів, а також для економістів підприємств, фінансових установ, які здійснюють роботу в інтегрованих структурах, розглянутих у посібнику, та приймають рішення щодо підвищення ефективності їх господарювання.

УДК 658.114.5 я 7
ББК 65.295 (075)

ISBN 966–8556–80–1

© Гурченков О.П., 2007
© Видавництво НУК, 2007

ПЕРЕДМОВА

Наукова дисципліна "Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств" включена в загальний перелік при підготовці спеціалістів з економіки підприємства не випадково. Це обумовлено багатьма причинами. Передусім, ринкові відносини потребують від юридичних та фізичних осіб для досягнення значного успіху об'єднання капіталів (майна) і координації їх виробничої, наукової, фінансової та іншої діяльності. Процес створення об'єднань набув достатньо масового характеру. У певній мірі формувалися правова база та характерний механізм їх функціонування.

В умовах ринкових відносин об'єднання підприємств має велике значення. Передусім акумуляція капіталів підприємств дозволяє створенням об'єднанням як суб'єктам підприємницької діяльності спрямувати свою роботу на позитивний кінцевий результат, тобто більш ефективно здійснювати у складі об'єднання різні функції: виробничу, фінансову, наукову, цінову та ін.

Вивчення та освоєння цих процесів студентами дає можливість їм професійно вирішувати завдання входу в об'єднання або виходу з об'єднання підприємства, в якому вони будуть працювати після закінчення вузу. Не викликає сумніву, що такі питання постануть перед ними в практичній діяльності після отримання вищої освіти.

У посібнику розглянуто широкий спектр питань, які пов'язані зі створенням об'єднань підприємств різних типів, різних організаційно-правових форм та форм власності. При цьому приділено увагу передовому зарубіжному досвіду, можливостям пристосування його до вітчизняної практики.

Навчальний посібник враховує діючі умови законодавчо-правових відносин, останні зміни у законах України і нормативної бази щодо проблеми створення та функціонування об'єднань підприємств.

Він може бути корисний керуючим робітникам, спеціалістам та службовцям, які працюють в інтегрованих структурах, розглянутих у даному посібнику, та приймають рішення щодо створення об'єднань.

Розділ 1. ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

1.1. Види та організаційно-правові форми об'єднань підприємств

Відповідно до статті 118 Господарського кодексу України (ГКУ) **об'єднанням підприємств** є господарська організація, утворена в складі двох або більше підприємств з метою кооперації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань [1].

Діюче законодавство України дозволяє створювати різні види та організаційно-правові форми об'єднань. Їх класифікація за ознаками наведена у табл. 1.

За порядком заснування господарські об'єднання поділяються на дві групи: добровільні та за рішенням державного або комунального власника. Перша група об'єднань утворюється за ініціативою підприємств незалежно від їх організаційно-правової форми і форми власності. Друга – з ініціативи та за рішеннями державних органів: Кабінету Міністрів України, міністерств, відомств і місцевих органів влади.

Добровільні господарські об'єднання підприємств згідно з вимогами законодавства мають наступні види: асоціації, концерни, консорціуми, корпорації, промислово-фінансові групи (ПФГ), технопарки. У зарубіжній практиці – трести і їх типи, синдикати, транснаціональні компанії та альянси. До видів об'єднань підприємств, які створюються за *рішенням державних органів*, відносять: корпорації, консорціуми, концерни, комбінати, трести тощо.

Господарські об'єднання підприємств діють на основі установчого договору або статуту. Статут об'єднань підприємств, утворених на добровільних засадах, затверджується їх засновниками, а статут державних (комунальних) господарських об'єднань – органом, що прийняв рішення про заснування об'єднання.

За терміном функціонування об'єднання підприємств підрозділяються на тимчасові й створені на невизначений строк. До *тимчасових* відносяться об'єднання підприємств виду "консорціум", а також інші види об'єднань, для яких засновниками встановлений кінцевий строк діяльності. Усі останні види об'єднань підприємств функціонують постійно.

Таблиця 1. Класифікація об'єднань підприємств

Класифікаційні ознаки	Групи об'єднань підприємств	Характерні риси групи об'єднань підприємств	Види об'єднань	Організаційно-правові форми об'єднань
За порядком заснування	Добровільні	Утворюються за ініціативою підприємств незалежно від їх організаційно-правової форми та форми зокрема	Асоціація, корпорація, консорціум, концерн, комбінат, трест, картель, синдикат, ПФГ, технопарк	Державні, приватні підприємства; товариства
	За рішенням власника	Утворюються за рішенням державних органів: Кабінету Міністрів України, міністерств, відомств та місцевих органів влади	Корпорація, комбінат, концерн, ПФГ, група юридичних осіб, пов'язаних між собою, і формальної участі у статутному фонді: холдингові компанії, асоційовані підприємства	Державні підприємства, акціонерні товариства
За строком функціонування	На невизначений строк	Діють постійно, або до моменту самоликвідації, або у зв'язку з банкрутством	Усі вищеперераховані види за виключенням виду "консорціум"	Державні, приватні підприємства; товариства
	Тимчасові	Функціонують протягом строку, встановленого засновниками	Консорціум, картель	Акціонерні товариства

За територіальною ознакою	Національні	Засновники, місце розташування та межа функціонування обмежуються територією однієї країни	Усі види об'єднань підприємств	Державні, приватні підприємства; товариства
	Транснаціональні	Підприємства об'єднання діють у різних країнах; до складу учасників (засновників) входять українські та іноземні юридичні особи	Корпорації, холдингові компанії, асоційовані підприємства, альянси	Акціонерні товариства
За правовою основою створення і функціонування	Статутні	Створюються та діють на основі статуту	Консорціум, концерн, трест	Державні підприємства; товариства
	Договірні	Діють на основі договору	Асоціація, корпорація, картель, пул, синдикат	Державні підприємства; товариства
	Статутні або договірні (за вибором засновників)	Створюються і діють на основі договору або статуту	Промислово-фінансові групи	Державні підприємства, акціонерні товариства
	На основі участі матеріальної фірми в статутному фонді дочірніх підприємств	Керування дочірніми підприємствами у відповідності з розміром частки в статутному фонді	Холдингові компанії та асоційовані підприємства	Акціонерні товариства

Характерною рисою державного або комунального об'єднання є те, що підприємства, які входять до його складу, не мають права без згоди об'єднання виходити з його складу, а також об'єднувати на добровільних засадах свою діяльність з іншими суб'єктами господарювання та приймати рішення про її припинення.

За територіальною ознакою об'єднання підприємств можуть бути національними і транснаціональними. Для *національних* об'єднань підприємств характерним є те, що засновники, місце розташування та межа функціонування обмежуються територією однієї країни. Для *транснаціональних* об'єднань характерно те, що підприємства діють у різних країнах; до складу засновників входять вітчизняні та іноземні юридичні особи.

За правовою основою створення і функціонування об'єднання підрозділяються на статутні, договірні й ті, які можуть приймати установчу або договірну форму. До об'єднань підприємств, які створюються і діють на основі статуту й установчого договору, належать концерни, консорціуми, трести та їх типи.

Договірні об'єднання підприємств створюються і діють на основі договору. До видів таких об'єднань відносять асоціації та корпорації. Деякі об'єднання за волею засновників можуть приймати форму договірною або статутною. Представником таких об'єднань є ПФГ. Особливе місце серед об'єднань підприємств займають холдингові компанії та асоційовані підприємства. Материнські фірми цих об'єднань керують дочірніми підприємствами згідно з розміром частки в їх статутному фонді.

Сьогодні до товариств з додатковою відповідальністю відносять договірні, а до товариств з повною відповідальністю – ломбарди.

Усі види об'єднань згідно з вітчизняним законодавством приймають організаційно-правові форми: державне, приватне підприємство, акціонерне товариство (АТ) (відкрите або закрите), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Можливі й такі організаційно-правові форми, як товариство з додатковою відповідальністю і з повною відповідальністю, при умові, якщо до складу об'єднання входять організації і підприємства цих організаційно-правових форм.

Нижче наводяться характеристика видів об'єднань підприємств, особливості порядку їх створення, організаційно-правові форми та деякі особливості функціонування.

1.2. Характеристика видів об'єднань підприємств

Асоціація – договірне об'єднання, створене для постійної координації господарської діяльності об'єднаних підприємств шляхом централізації однієї або кількох виробничих і управлінських функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств-учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Учасники асоціації зберігають ознаки юридичної особи, мають право входити в інші господарські об'єднання. Даний вид об'єднання підприємств створюється у формі закритих і відкритих АТ, а також ТОВ. Управління асоціацією і в формі АТ, і в формі ТОВ здійснює правління, склад якого обирається на загальних зборах учасників.

Асоціація може здійснювати координацію загальних розробок і досліджень, надавати учасникам послуги, зокрема: юридичні (консультації з питань правового регулювання підприємницької діяльності, включаючи експортно-імпорتنі операції, кредитування); інформаційні (забезпечення учасників ринковою інформацією, рекламою для стимулювання попиту на ринках, інформацією з технічних розробок, промислових статистики і стандартів; інші (пошук нових ринків збуту, сфер споживання, розробка та встановлення стандартів асоціації з питань галузевих класифікаторів якості, надійності, умов праці, рівня кваліфікації працівників тощо). Асоціація більш поширена як один з головних видів господарських об'єднань, оскільки є універсальним способом ведення спільної діяльності, вигідно відрізняючись від концерну й корпорації невисоким ступенем централізації, від консорціуму – широкою спрямованістю і терміном дії. Вона цікава для її учасників можливістю поєднання участі в діяльності у складі інших асоціацій і господарських об'єднань зі збереженням усієї повноти юридичної самостійності. Ці особливості асоціації в поєднанні з виконанням нею функцій щодо координації діяльності учасників, наданні їм та іншим організаціям виробничих, комерційних, інформаційних послуг сприяють об'єднанню зусиль учасників, налагодженню господарських зв'язків, кооперуванню виробництва, спричиняють зростання кількості асоціацій.

Учасники асоціацій зазвичай координують виконання окремих своїх завдань або спільно здійснюють лише частину не основних функцій. Така обмеженість зв'язку між учасниками виключає можливість взаємної майнової відповідальності за боргами учасників та асоціації в цілому. Це робить можливим участь одного підприємства в різних асоціаціях. Враховуючи нежорсткий зв'язок між учасниками асоціації та незначний ступінь централізації, передбачено, що асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств-учасників.

Доцільним є формування статутних об'єднань у вигляді асоціацій у тих галузях виробництва, які вимагають широких зв'язків з коопераціями, фінансової підтримки для розвитку окремих ланок єдиного виробничого процесу, інвестування в науково-технічні проекти для впровадження інновацій.

Прикладом утворення об'єднання у вигляді асоціації є "Київбудматеріали" – складова промисловості будівельних матеріалів України і частина корпорації "Укрбудматеріали". Дана асоціація включає такі підприємства: ВАТ "Будматеріали" у м. Біла Церква, КП "Переяслав-Хмельницький цегельний завод", ВАТ "Стайки Керамік", ЗАТ "Сквирський цегельний завод", ВАТ "Завод "Цегла Трипілля", ВАТ "Обухівський завод пористих виробів".

Такі об'єднання підприємств створюються, перш за все, за галузевою, територіальною або іншими ознаками для забезпечення спільних інтересів учасників на регіональному, національному або міжнародному ринку. Асоціація представляє інтереси своїх членів у відносинах з державними та недержавними організаціями. Вона розробляє економічні та юридичні прогнози, узагальнює й розповсюджує передовий досвід підприємств, обстоює право своїх членів, надає їм інформацію, скликає конференції, веде видавничу діяльність у своїх інтересах тощо. Але головними в діяльності асоціації є функції виробничого характеру, до яких відносять: функції координації виробничої діяльності між членами асоціації; поглиблення між ними кооперації, науково-технічного співробітництва; здійснення спільних підприємницьких проектів тощо.

Асоціація являє собою "м'яку" форму централізації зусиль її учасників. Для неї характерні:

менша централізація управлінських зв'язків порівняно з іншими видами об'єднань;

можливість одночасно бути членом кількох асоціацій та інших видів об'єднань;

на відміну від інших видів об'єднань, які мають здебільшого сервісний характер, асоціація централізує лише одну чи декілька з багатьох виробничо-господарських та управлінських функцій.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники; централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Консорціум – одна з форм монополій, тимчасова угода між кількома промисловими підприємствами для спільного розміщення позик, науково-технічних розробок, комерційних операцій великого масштабу, здійснення великого проєкту.

Згідно із законодавством України до консорціуму належать тимчасові статутні об'єднання промислового та банківського капіталів для досягнення загальної мети. Консорціум діє на підставі договору або статуту, який затверджується його засновниками або власником. Учасники консорціуму зберігають право юридичної особи. Організаційно-правовими формами є ТОВ і АТ, яке рідко використовується, оскільки при створенні консорціуму такої форми потрібні додаткові витрати на емісію акцій та їх ліквідацію у зв'язку з ліквідацією консорціуму.

Головує у консорціумі учасник, який ініціює створення і вибирає інших учасників угоди (консортів). Як правило, у нього і найбільша частка внесків у статутний фонд консорціуму.

Консорціум створюється на основі тимчасової угоди учасників про об'єднання ресурсів та зусиль для вирішення конкретних завдань – реалізації великих цільових програм і проєктів. Після виконання цього завдання консорціум ліквідується або перетворюється в інший вид об'єднання. Він не припускає високий ступінь централізації та концентрації управління. Будучи об'єднанням підприємств із метою вирішення певних завдань інвестиційного, науково-технічного або фінансового характеру, що створюється на добровільних засадах, консорціум, як і асоціація, характеризує більше координаційні, ніж субординаційні відносини учасників.

Господарська діяльність консорціуму ґрунтується на засадах розподілу і використання майна, яке виділяють його засновники у вигляді

паїв; централізованих засобів, що виділяє держава на реалізацію відповідних цільових програм, а також інших ресурсів, у т. ч. позиково-фінансових коштів.

Розподіл обов'язків між учасниками консорціуму базується на спеціалізації за принципом найбільшої компетенції, надбання найбільшого підприємницького досвіду у вирішенні проблем певних сегментів програми чи проекту. Діяльність консорціуму охоплює, як правило, стикові проблеми кількох галузей чи відомств; учасники можуть бути членами кількох консорціумів одночасно.

Керівництву консорціуму делегується право представляти інтереси своїх учасників у державних органах, для цього в його структурі управління створюються відповідні функціональні підрозділи.

За своїми зобов'язаннями консорціум несе солідарну майнову відповідальність перед кредиторами.

В Україні тимчасове об'єднання підприємств як консорціум має створюватися на основі статуту, а не установчого договору, що не зовсім зрозуміло. Відомо, що тимчасово об'єднуватись для досягнення певної мети можуть і абсолютно незалежні одне від одного підприємства, й таке об'єднання встановлює між ними договірні відносини. У чинному законодавстві України існує договір про спільну діяльність, згідно з яким підприємства об'єднуються для досягнення певних цілей і який має подібну з консорціумом юридичну природу. У законодавстві РФ, ФРН, Франції та інших зарубіжних країн створення і функціонування консорціумів також носить договірний характер. І тому, доцільно створювати консорціум як тимчасове об'єднання підприємств на основі установчого договору, а не статуту.

Саме в такому напрямку діє сьогодні Мінпромполітики України. Досвід багаторічної роботи підприємств галузі в складі вітчизняних і міжнародних консорціумів за спільним виконанням контрактів підтверджує необхідність і обґрунтованість організації таких об'єднань для комплексної поставки електрообладнання.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання і з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну делеguють його керівництво частиною своїх повноважень, у т. ч. правом представляти їх інтереси у відносинах з орга-

нами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники одного концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого.

Концерн – одна з форм монополій, об'єднання багатьох промислових, фінансових і торгових підприємств, що формально зберігають самостійність, але фактично підпорядковані фінансовому контролю та керівництву групи підприємств, які управляють об'єднанням.

Створення концерну має за мету протистояти в конкурентній боротьбі та одержувати максимальні доходи шляхом використання спільних фінансових зв'язків, патентно-ліцензійних угод.

Концерн може мати дві організаційно-правові форми: АТ і ТОВ.

Управління концерном здійснюється правлінням, яке складається з власників великих пакетів акцій або часток. Воно вирішує принципові питання діяльності концерну, здійснює контроль і загальне керівництво його справами. Оперативне керівництво справами концерну здійснюється радою директорів.

Концерни створюються при наявності таких факторів та умов:

якщо декілька галузей взаємопов'язані технологічним процесом і потребують забезпечення нафтою, газом, енергоносіями, системами комунікацій;

якщо діє режим єдиного технологічного регулювання;

якщо є необхідність багатоканального використання сировини та матеріалів;

якщо забезпечується повнота циклу: наука–техніка–розробка–інвестування–виробництво–збут–споживання.

Результатом створення концернів є поліпшення цілого ряду напрямків господарсько-виробничої діяльності підприємств, які ввійшли до їх складу. Серед них слід зазначити наступні: оптимальні внутрішні структури; оперативність горизонтальних зв'язків; досягнення принципу саморозвитку; концентрація ресурсів, що дозволяє маневрувати й забезпечувати інформаційне, інженерне, маркетингове обслуговування; лідерство на ринку продукції.

Концерн дає змогу об'єднати ресурси і зусилля його учасників при збереженні їхньої повної правової самостійності та юридичної можливості вступу у відносини з іншими суб'єктами підприємницької діяльності.

На відміну від інших видів господарських об'єднань (особливо від асоціації) концерну властиві й високий ступінь централізації, і глибина зв'язку між учасниками; а також централізація значної частини виробничо-

господарських функцій та здійснення всіма його учасниками єдиної технічної політики. Концерн наділяється широким колом власних повноважень не тільки щодо здійснення виробничої діяльності, але й щодо утворення централізованих фінансових фондів, створення нових суб'єктів господарської діяльності в інтересах учасників концерну.

Утворення концернів значною мірою викликане необхідністю переміщення капіталу з менш перспективних галузей промисловості в більш перспективні, а також для реалізації значних фінансових проектів.

Концерн – це статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств. Першою характерною ознакою концернів є те, що їх замовники – власники або уповноважені ними органи, а не самі підприємства. Наприклад, концерни загальнодержавної власності створюються, реорганізуються і ліквідуються рішенням Кабінету Міністрів України; склад членів і статуту цих об'єднань затверджують відповідні галузеві міністерства. Другою ознакою концернів є те, що вони діють на підставі статутів, затверджених власниками або уповноваженими ними органами, не мають установчих договорів. Отже, предмет і мету їх діяльності визначають власники або уповноважені ними органи, а не самі члени об'єднань.

Особливістю правового становища статутних об'єднань є обмежене право виходу з них підприємств-членів. Підприємства мають право вийти зі статутного об'єднання тільки за згодою засновника (власника або уповноваженого органу). Ще однією характерною рисою є те, що фінансова залежність спричиняє адміністративну. Тобто підприємство-засновник стає вищим органом щодо підприємств-членів об'єднання, а оскільки до складу концерну часто входять підприємства з різними сферами діяльності, то концерн успішно функціонуватиме лише тоді, коли буде забезпечено постійний потік інформації від дочірніх фірм до материнської компанії.

Таким чином, об'єднання капіталу і зосередження адміністративних функцій у центральному органі управління надасть змогу більш ефективно реалізовувати значні фінансові проекти та оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

На відміну від асоціацій і консорціумів учасники концерну не мають права бути одночасно учасниками інших об'єднань без згоди концерну; у відповідності із засновницькими документами можуть нести субси-

діарну юридичну відповідальність за зобов'язаннями концерну, в свою чергу концерн може відповідати за зобов'язаннями учасників.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів об'єднаних підприємств з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

У корпорації можлива централізація функцій – їх перелік визначається в договорі. Корпорація виконує лише ті функції та здійснює ті повноваження, що добровільно передані їй учасниками. Отже, учасники можуть передбачати вилучення окремих функцій зі свого ведення або зменшення їхніх обсягів з передачею відповідних виключених повноважень корпорації у цілому. Особливістю цього виду договірної об'єднання підприємств є побудова діяльності корпорації на повній фінансовій залежності від одного чи кількох її членів. Корпорації є досить розвинутою формою об'єднання, оскільки їх діяльність ґрунтується на створенні системи управління, що відрізняється тісними фінансовими, організаційними, маркетинговими зв'язками між учасниками, функціонуванням розвитку правлінських структур на рівні об'єднання в цілому.

Порівняно з асоціацією корпорація має більш жорстку організаційну структуру. Для централізації управління члени корпорації делегують правлінню частину своїх повноважень. У корпорації, так само як і в асоціації, зберігається принцип добровільного членства. Звідси випливає те, що юридичною основою створення договірної об'єднання є волевиявлення сторін договору. Основним принципом у правовому становищі договірних об'єднань, який відрізняє їх від статутних, є принцип добровільного членства. Підприємства, які добровільно входять до складу господарського об'єднання, так само мають право добровільного виходу з нього, але за загальним правом у випадках виходу зберігають силу, взаємні зобов'язання і договори, укладені підприємствами з об'єднанням і між собою.

Ці обставини диктують і організаційно-правову форму корпорації, найбільш розвинутою формою якої є ТОВ. Створення корпорації у формі АТ утруднено умовами виходу учасників з корпорації та входу нових учасників.

У зарубіжній практиці під корпорацією також розуміють підприємства, які засновані й функціонують на основі об'єднання майна (капіталу). Під це формулювання підпадають і АТ, і ТОВ.

Поняття "корпорація" як договірне об'єднання підприємств можливо сформулювати і як інтеграція корпоративних структур, і як інтеграція корпоративних і державних структур. Наприклад, створені корпорації на даній основі в складі трьох харківських підприємств: ВАТ "Турбоатом", державне підприємство "Електротяжмаш" і державне підприємство "Харківський електромеханічний завод".

Холдинг – це компанія, власник і статутний капітал якої утворюють контрольні пакети акцій підприємств, що входять до неї. Ці підприємства називаються дочірніми. На відміну від інших об'єднань формування холдинг-компаній відбувається ринковим шляхом. Для цього компанія скуповує акції інших підприємств і на такій основі створює свій статутний акціонерний капітал.

Розрізняють два типи холдингів: чистий та змішаний. *Чистий* холдинг створюється для фінансового контролю та управління дочірніми підприємствами. Метою *змішаного* холдингу є відповідна статутна підприємницька діяльність – промислова, торговельна, транспортна, кредитно-фінансова тощо.

Холдинг-компанії в економіці перехідного періоду можуть створюватися у такий спосіб:

1) за рішенням державних органів управління в процесі корпоратизації та приватизації. Держава може залишити контрольний пакет акцій за собою. Це т. зв. державні холдинги;

2) методом добровільного об'єднання акціонерними підприємствами своїх контрольних пакетів акцій. Такий підхід застосовується під час приватизації великих промислових підприємств, які при цьому були реструктуровані та поділені на менші самостійні суб'єкти господарювання;

3) суто ринковим шляхом за допомогою скупки фірмою акцій інших суб'єктів господарювання на ринку цінних паперів.

Добре організований холдинг дає змогу проводити узгоджену єдину для всіх його учасників науково-технічну й економічну політику, надаючи дочірнім підприємствам широку самостійність у виробничо-господарській діяльності. При цьому дочірні підприємства самостійно несуть відповідальність за результати своєї діяльності за усіма напрямками. (Розгляду об'єднання виду "холдинг" присвячено окремий розділ роботи.)

У зарубіжній практиці часто зустрічаються, в Україні ж значно рідше, такі види об'єднань, як картелі, трести, синдикати, пули, транснаціональні компанії та стратегічні альянси.

Картель – це договірні об'єднання суб'єктів господарювання, учасники яких укладають угоду про регулювання обсягів виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт; про поділ ринків збуту та джерел сировини, наймання робочої сили, установлення рівня заробітної плати та соціальних гарантій для працюючих; про умови продажу та строки платежів тощо.

Картель є типовою формою монополії, що існує в країнах з ринковою економікою у прихованому вигляді, незважаючи на антимонопольне законодавство. Учасники картелю зберігають господарську, комерційну, виробничу та юридичну самостійність. Картелі найчастіше створюються в межах однієї галузі й можуть бути таких типів: внутрішні, експортні, імпорتنі, міжнародні.

Внутрішні картелі створюються в межах національного ринку або його частини. До них входять як дрібні, так і великі підприємства. До складу *експортних* картелів входять національні фірми-експортери. *Імпорتنі* картелі створюються фірмами, що переважно є великими імпортерами товарів для протистояння іншим постачальникам цих товарів. *Міжнародні* картелі створюються фірмами кількох країн, які здійснюють імпорт, експорт товарів або те й інше одночасно. Вони можуть орієнтуватися як на глобальний, так і на регіональний ринки.

Унаслідок активної антимонопольної протидії урядів багатьох країн діяльності картелів з'явилися різновиди картельних союзів – конвенція, корнер, ринг, джентльменська угода тощо.

Конвенція – один з видів міжнародного договору, згідно з яким устанавлюються взаємні права та обов'язки держави, норми загального характеру. Конвенції можуть укладатися між фірмами різних країн.

Корнер також є формою прояву монополістичної діяльності. Це угода про скупку товарів або цінних паперів для подальшого спекулятивного перепродажу. Обмеження конкуренції всередині корнера дає змогу великим учасникам диктувати свої умови малим і водночас захищає їх від конкуренції з боку аутсайдерів.

Ринг – угода, метою якої є короткострокова скупка товару або затримка його на складі для підвищення цін, отримання монопольного прибутку.

Рівновага, що встановлюється в картелю, як правило, не буває довгостроковою та міцною. Під впливом конкуренції картелі розпадаються, щоб через деякий час знову виникнути. Загалом це нестійка форма об'єднань. Найчастіше предметом угоди є ціна товару, яка веде до виникнення картельної ціни. Це – єдина ціна, що фіксується учасниками картель-

ної угоди з метою не допустити з боку окремих її учасників можливого зниження ціни. Може мати вигляд єдиної шкали цін на всю продукцію, яка підлягає картельному регулюванню, якщо продукція фірм-учасників картелю диференційована. Ця ціна, як правило, вища від ціни, що передувала картельній угоді. Таке становлення ціни можливе лише на основі спільного регулювання виробництва та збуту продукції.

Стійкість картелів визначається відсутністю конкуренції з боку фірм або інших картелів, які виготовляють замітники даної продукції та здатні переключити на себе частину попиту на продукцію картелю, а також відсутністю сил, що ведуть до підризу картелю із середини.

Трест – уставний вид об'єднання суб'єктів господарювання, за яким всі об'єднані підприємства втрачають свою комерційну та виробничу самостійність, підпорядковуються єдиному органу управління. Ця форма об'єднань історично виникла в США у другій половині XIX ст. і набула значного поширення.

Юридично утворення тресту означає передання контролю над раніше незалежними підприємствами у формі контрольного пакету акцій або особливого довірчого сертифіката іншому суб'єкту господарської діяльності – засновнику тресту або групі засновників – т. зв. довірчій раді. При цьому може досягатися величезна концентрація капіталу, яка дає змогу проводити в межах об'єднання підприємств виду "трест" єдину економічну та технічну політику.

Трест має деяку незавершеність процесу централізації капіталу. Вона виражається в тому, що загальний прибуток, отриманий трестом, розподіляється відповідно до пайової участі окремих підприємств-учасників тресту. Тобто централізовані фонди капітальних вкладень не створюються. Із цього випливає, що трест є посередником таких форм об'єднання підприємств, як концерн та холдингова компанія.

Синдикат – це договірне об'єднання суб'єктів господарювання, в якому розподіл замовлень на закупівлю сировини та реалізацію виготовленої продукції здійснюється через єдину мережу постачання та збуту. Отже, у синдикаті централізується вся комерційна діяльність учасників, включаючи визначення цін, обсягів поставок тощо. При цьому юридична та виробнича самостійність підприємств, що входять до синдикату, зберігається, а комерційна – втрачається.

У нашій країні синдикати існували в роки непу. Це були об'єднання промислових трестів з метою централізації оптового збуту продукції, закупівлі сировини та планування торговельних операцій.

Пул – це одна з форм згоди між підприємцями, при якій прибуток поступає в загальний фонд і розподіляється згідно з квотами, встановленими учасниками пулу. Пул – це об'єднання картельного виду між конкурентами.

Існують такі пули:

торговий – учасники домовляються про накопичення й відстрочку продажу будь-якої продукції для створення дефіциту і підвищення ціни;

біржовий – спекуляція акціями;

патентний – для сумісного накопичення та експлуатації патентів; учасники домовляються про те, які винаходи використовувати, а які законсервувати;

інвестиційний – тимчасове об'єднання, яке передбачає спеціальні правила розподілення загального прибутку і витрат. Вони існують як акціонерні та пайові;

енергетичний;

пшеничний.

Стратегічні альянси утворюються для зменшення конкурентного ризику та розвитку відносин довіри між потенційними конкурентами. Одією з форм стратегічного альянсу є віртуальна корпорація. Це – група спільно функціонуючих протягом відповідного часу компаній, котрі об'єднали свої зусилля з метою ефективного використання сприятливої ситуації. Компанії розпадаються, коли необхідність в альянсі відпадає. У віртуальній корпорації підприємства можуть "колективізувати" свої витрати.

В останні роки в економіці України створюються нові достатньо ефективні об'єднання – це промислово-фінансові групи та технопарки. Дані види об'єднань більш детально розглянуті в окремому розділі посібника.

1.3. Економічна роль об'єднань підприємств

Економічна роль об'єднань підприємств визначається передусім корпоративним ставленням до власності на майно, тобто таке його використання, яке забезпечує досягнення мети отримання максимального прибутку. Перші зразки використання корпоративного капіталу спостерігалися при появі АТ.

Корпоративні організації сучасного типу з'явилися у Великобританії

у 1850 році в залізничній індустрії, а в 1880 році – у галузях, що виробляють споживчі товари. У США корпоративні організації були юридично закріплені в 1886 році.

Сьогодні як за кордоном, так і в Україні домінуючою формою підприємництва є АТ, що використовують корпоративний капітал. Власниками капіталу вважаються акціонери, які мають обмежену відповідальність у межах свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Функції власності та контролю при цьому поділені між акціонерами-власниками акцій.

В Україні в ході корпоратизації та приватизації, а також в результаті вільного волевиявлення засновників створено і функціонують біля 40 000 АТ. Серед них значна кількість об'єднань різних видів з такою організаційно-правовою формою. Економічна роль таких корпоративних структур полягає у ряді економічних переваг порівняно з іншими організаційно-правовими формами.

По-перше, така корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з погляду реальної можливості залучення необхідних інвестицій. Через фондовий ринок корпорація може шляхом продажу цінних паперів акумулювати капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб та використовувати його для фінансування сучасних інноваційних проектів, накопичення виробничого капіталу.

По-друге, потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає гарну можливість отримувати постійно зростаючий прибуток.

По-третє, кожен акціонер, як співвласник корпорації, несе лише обмежену відповідальність: якщо корпорація оголошується банкрутом – акціонер втрачає тільки вартість своїх акцій. Важливим є те, що кожна особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції різних корпорацій.

Кредитори можуть мати претензії до корпорації лише як до юридичної особи, а не до окремих акціонерів як фізичних осіб, а в об'єднанні – до учасників об'єднання.

По-четверте, такі структури можуть діяти необмежено у часі.

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності об'єднань підприємств має з економічної точки зору і деякі недоліки, зокрема:

корпорація сплачує більші податки з розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми підприємництва. Відомо, що оподаткуванню підлягає спочатку загальний прибуток, а потім – дивіденди акціонерів;

існують певні розбіжності між функціями власності й контролю, що негативно впливають на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. На практиці часто можуть виникати соціальні суперечності між менеджерами та акціонерами, між керівництвом об'єднання і підприємствами-учасниками об'єднання;

існують також потенційні можливості для зловживань з боку керівних органів корпорації. Наприклад у тому, що керівництво може незаконно направляти кошти від продажу акцій нової емісії на покриття збитків виробництва.

Економічна ефективність об'єднань у значній мірі залежить від обсягу об'єданого капіталу. Наприклад, створені згідно з Постановою Кабінету Міністрів України в 1998 році зовнішньоторгова корпорація "Важмашинпекс" і науково-виробнича корпорація "Укренергомаш" працюють недостатньо ефективно, оскільки для участі в тендерах на поставку енергетичного обладнання вартістю 40...500 млн дол. корпораціям необхідні великі оборотні кошти (приблизно 100 млн дол.), а також представництва в інших країнах і висококваліфіковані кадри. Цього не мають дані корпорації, і тому працюють як малі посередницькі організації з незначними обсягами робіт.

Питання до самоперевірки

1. Що називають господарським об'єднанням підприємств згідно з ГКУ?
 2. Класифікаційні ознаки груп об'єднань підприємств.
 3. Особливості добровільних об'єднань та за рішенням державного або комунального власника.
 4. Перерахуйте види об'єднань підприємств.
 5. Організаційно-правові форми об'єднань.
 6. Характеристика об'єднань підприємств таких видів, як асоціація, корпорація, концерн.
 7. Характеристика об'єднання підприємств виду "консорціум".
 8. Характеристика тресту, картелю, синдикату, пулу, як видів об'єднань підприємств.
 9. Основна мета створення об'єднань підприємств.
 10. Корпоративний капітал як економічна основа функціонування об'єднань.
-

Розділ 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Правове забезпечення створення і функціонування об'єднань підприємств та їх правові ознаки

Об'єднання підприємств в Україні створюються і діють на основі цілого ряду взаємопов'язаних законів України, указів Президента, постанов Кабінету Міністрів України і нормативних актів, які приймаються міністерствами і відомствами.

Господарським кодексом України [1] закріплено право підприємств інших юридичних осіб на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність (виробничу, комерційну, науково-дослідницьку та ін.). З юридичної точки зору означає, що таке об'єднання – це один з видів суб'єктів господарського права. Як суб'єкт права, об'єднання має свої економічні, організаційні та юридичні ознаки, які відрізняють його від підприємства. Важливіші ознаки зафіксовані як у Господарському, так і Цивільному кодексах України [2].

1. Підприємства консолідуються в групи – об'єднання на основі певних матеріальних інтересів. Це об'єднання виробничої, науково-технічної, комерційної діяльності із централізацією управлінських, координаційних функцій тощо. Матеріальні інтереси як основа об'єднання визначаються в установчому договорі або в статуті у виразі мети, завдань та функції об'єднання.

2. Об'єднання як суб'єкт господарського права має майно, юридично відособлене від майна його членів. Майном об'єднання є основні фонди та оборотні кошти, передані членами об'єднання на його баланс згідно з договором або статутом; майно, набуте об'єднанням у результаті господарської діяльності; майно створених об'єднанням підприємств, філій, представництв. Усе це є колективною власністю. Майно членів об'єднання (підприємств, організацій) не входить до складу майна об'єднань. З урахуванням цього розмежовується відповідальність об'єднання і його членів, а останні не відповідають за зобов'язаннями об'єднання та один одного. Після припинення діяльності об'єднання майно, яке залишилося після за-

доволення вимог кредиторів та інших першочергових зобов'язань, розподіляється між його колишніми членами.

3. Централізація виконання окремих функцій і повноважень його членів.

4. Особлива правосуб'єктність. Її особливість обумовлена організаційною структурою об'єднання. Членами (учасниками) об'єднання можуть бути лише підприємства – юридичні особи, кожне з яких при входженні до нього зберігає права юридичної особи і діє на підставі ГКУ та інших законів України. Цим об'єднання відрізняється від підприємств, до складу яких не можуть входити інші юридичні особи. Тобто підприємства як члени об'єднання залишаються самостійними суб'єктами господарського права та об'єднання підприємств також є самостійним суб'єктом права.

Отже, з точки зору правосуб'єктності об'єднання підприємств представляє собою сукупність самостійних суб'єктів права, спільні майнові права та інтереси яких реалізує об'єднання. У теорії господарського права такі організаційні структури визначаються як господарські системи, в теорії цивільного та адміністративного права – як складні юридичні особи.

Господарським кодексом України визначено статус підприємства як учасника (члена) об'єднання підприємств. Зокрема, підприємство у складі об'єднання має право:

добровільно вийти з об'єднання на умовах і в порядку, визначених установчим договором про його затвердження чи статутом господарського об'єднання, виключенням є дочірні підприємства холдингової компанії. Дочірнє підприємство може вийти зі складу об'єднання лише у двох випадках: коли акції, якими володіє материнська фірма холдингової компанії, викупить у неї дочірнє підприємство; коли материнська фірма зі своєї ініціативи продасть ці акції третій особі;

бути членом інших об'єднань підприємств, якщо за законом, засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання не встановлено інше;

одержувати від господарського об'єднання в установленому порядку інформацію, пов'язану з інтересами підприємства;

одержувати частину прибутку від діяльності господарського об'єднання відповідно до його статуту;

інші права, передбачені засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання.

Порядок створення, державна реєстрація, організаційна побудова, виробнича, економічна, фінансова та інша діяльність об'єднань підприємств регулюються цілою низькою законів і нормативних актів.

Загальним для всіх видів та форм об'єднань є Закон України "Про власність" [7], яким визначено господарське об'єднання як суб'єкт права колективної власності.

Оскільки створення та їх державна реєстрація не може суперечити антимонопольному законодавству, то цей процес узгоджується із Законами України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності" і "Про захист економічної конкуренції".

Згідно із цими Законами створення об'єднання не допускається, якщо на ринку його частка товару перевищує 35 %. Тут же вказується, що заперечується пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання (підприємств) до вступу в асоціації, концерни чи інші види об'єднань. Діяльність об'єднань обмежується шляхом відмови підприємств у прийнятті до такого об'єднання, яка ставить його у невідгідне становище в конкуренції, якщо така відмова є необґрунтованою і не виправданою.

Існує низка законів України, які регламентують процес створення, реєстрації та функціонування окремих форм об'єднань. Зокрема Закони України "Про господарські товариства" [8], "Про промислово-фінансові групи в Україні" [13], "Про цінні папери та фондовий ринок" [12], "Про кооперацію", "Про кредитні спілки" тощо. Особливе значення має Закон України "Про холдингові компанії" [3], в який включені всі положення скасованого указу Президента України "Про створення холдингової форми об'єднання в процесі корпоратизації та приватизації".

Аналіз нормативно-правової бази показує, що вона недостатньо регламентує окремі сторони створення і діяльності об'єднань. Недостатньо урегульовані такі питання:

- порядок формування і використання майна, його правовий режим;
- принципи розподілення прибутку;
- деякі економічні аспекти здійснення господарської діяльності;
- порядок обліку і надання звітності підприємств, які входять до складу об'єднання і т. ін.

2.2. Суб'єкти державного регулювання та їх регулюючі функції

У ринковій державі регулююча функція держави різних сторін економіки народногосподарського комплексу, в т. ч. і питання створення й діяльності об'єднань важлива не менше, чим її керівна роль у радянському суспільстві.

Загальною метою державного регулювання є формування системи підвищення конкурентоспроможності національної економіки, її сталого розвитку та економічної безпеки. При цьому місія держави полягає в координації функціональних економічних систем, що забезпечують макроекономічну рівновагу на національному ринку та створення сприятливих умов для обміну інформацією, товарами, послугами, інноваційними технологіями, капіталу та робочої сили, тобто створення цілісної організаційно-правової бази функціонування економіки. Держава так чи інакше регулює різнобічні аспекти діяльності корпоративних підприємств. За своїми організаційно-правовими формами об'єднання є корпоративними структурами.

Нижче викладені основні регулюючі функції та державні суб'єкти, які виконують їх відносно таких корпоративних структур. Функції державного регулювання виконують законодавчі й виконавчі органи влади за допомогою прийнятих законів України, указів Президента, постанов Кабінету Міністрів України та наказів міністрів і відомств.

Залежно від типу галузей і форм власності об'єднань державне регулювання ведеться у вигляді прямого державного управління і регулювання їх підприємницької діяльності.

У сфері *державної власності* за напрямками:

організація монопольного виробництва;

індикативне планування;

контроль за виробництвом і розподілом продукції, тобто визначення напрямків розвитку тієї чи іншої галузі з огляду на прогноз потреб населення та визначення орієнтованих обсягів виробництва;

державні замовлення;

складання державних контрактів.

У сфері *недержавної власності* регулювання підприємницької діяльності виділяють такі напрями:

державні дозволи на контроль за розміщенням недержавних підприємств;

залучення промислових підприємств (незалежно від форм власності) до виконання державних та регіональних програм;
антимонопольні заходи;
застосування системи податків (ПДВ, акцизний збір, податок на прибуток) і податкових пільг;
промислово-кредитне регулювання;
регулювання цін на деякі види промислової продукції аж до впровадження державних цін;
використання норм амортизації та інших норм і нормативів.

Особливого значення при створенні та функціонуванні об'єднань набуває роль держави у сфері фінансів та грошового обігу. Першочерговим завданням є правове регулювання стабільності фінансової системи – банків, пенсійних, страхових фондів, брокерських контор, інвестиційних компаній, фондових бірж тощо, яка забезпечує платіжні послуги, розміщує кредити, мобілізує заощадження. Держава відіграє провідну роль у створенні фінансових інституцій для управління складними фінансовими операціями; її регулятивна функція полягає в забезпеченні "розумної" поведінки на ринку, протидії явищам нестійкості фінансових ринків та їх незахищеності від шахрайства.

У науковій літературі впродовж десятиліть не припиняється дискусія з приводу того, який грошовий параметр має перебувати під контролем держави – відсоткова ставка чи темпи приросту грошової маси. Тривалий час головною метою була концепція впливу на ставку відсотка. Це визначало грошово-кредитну політику в цілому, і лише з 80-х років минулого століття пріоритетним стало регулювання грошової маси за допомогою індексів приросту ВВП.

Принципи кредитного регулювання та низьких ставок відсотка більше відповідають умовам України, оскільки краще характеризують залежність процесу виробництва від кредиту, впливають на зайнятість, використання виробничих потужностей, попит на предмети споживання та засоби виробництва. Зменшення кредитного фінансування реального сектору економіки було однією з головних причин трансформаційного спаду. За високих ставок відсотка українські підприємці надають перевагу ліквідності, тобто капіталу в грошовій формі. І навпаки, низький позичковий відсоток стимулює до інвестицій.

Неодмінною умовою розв'язання гострих проблем грошово-кредит-

ної політики є реформа фінансової системи, реструктуризація банків, істотне розширення державної мережі кредитних установ. Це сприятиме активізації інвестиційної діяльності. У розвинених країнах 40...45 % інвестицій забезпечується самофінансуванням і майже стільки ж – кредитними ресурсами. На основі інституційних реформ у багатьох країнах з перехідною економікою створено передумови прискореного зростання банківського сектору. Однак в Україні він залишається незначним навіть порівняно зі слаборозвиненими країнами. Рівень депозитів у вельми багатих країнах світу в середньому становить 53 % ВВП, просто багатих – 31, бідних – 20, дуже бідних – 13, в Україні у 2001 р. – лише 13,8, у т. ч. строкових як основи кредитної діяльності – 8,8. Агреговані депозити та агреговані позики підприємницькому сектору – головна запорука економічного зростання.

Держава має прагнути до зниження ставки рефінансування НБУ до рівнів, що відповідають нормі прибутковості реального сектору економіки. Разом зі зменшенням податкового навантаження на товаровиробників, нормалізацією бюджетного процесу та зовнішньої заборгованості це також сприятиме активізації інвестиційної діяльності.

Сучасна система державного регулювання забезпечується головним чином стабільністю фінансової системи держави, яка визначається такими чинниками: рівнем дефіциту бюджету, стабільністю цін, оптимальністю фінансових потоків і розрахункових відносин, стійкістю банківської системи (так само, як і системи небанківських фінансових установ) і національної валюти, ступенем захищеності інтересів вкладників, розміром валютних резервів, розвитком вітчизняного фінансового ринку, розмірами зовнішньої та внутрішньої заборгованості, величиною дефіциту платіжного балансу України, інвестиційним кліматом тощо.

Входження українських підприємств у ринковий режим функціонування, необхідність забезпечення подальшого сталого розвитку в умовах ризику, невизначеності, жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках істотно підвищують актуальність та прикладну значимість проблем удосконалення виробничих структур, внутрішньо фірмового планування, пошуку реальних шляхів його адаптації до економічної ситуації, що змінилася.

Як і означена вище регульована державою фінансова система корпоративні структури, до яких відноситься більшість видів об'єднань,

підпорядковуються тій же нормативній базі, що й інші підприємства (БАТ, ЗАТ, ТОВ тощо).

Визначено, що товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність і подає її в установленому обсязі органам державної статистики. Причому обов'язковою нормою є те, що достовірність та повнота річного балансу й звітності товариства має бути підтверджена аудитором (аудиторською фірмою). Обов'язкова аудиторська перевірка річного балансу й звітності товариств із річним господарським оборотом менш як 250 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян проводиться один раз на три роки.

Перевірку фінансової діяльності товариств, як і підприємств здійснюють державні податкові інспекції, інші державні органи в межах їх компетенції, ревізійні органи товариства та аудиторські організації. Причому нормативно визначено, що перевірки не повинні порушувати нормально-го режиму роботи товариства, хоча на практиці такої норми дотримати непросто.

Серед державних суб'єктів, регулюючі функції яких спрямовані на безпосередню регламентацію створення і функціонування, основне місце займають Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку України, Антимонопольний Комітет України, Фонд державного майна України та інші в межах своїх повноважень.

В Україні існує координаційний орган діяльності державних органів з питань функціонування ринку цінних паперів – Координаційна рада, до якої входять керівники державних органів, що у межах своєї компетенції здійснюють контроль або інші функції управління щодо фондового ринку та інвестиційної діяльності в Україні. Очолює Координаційну раду Голова Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Основним органом спеціальної компетенції є *Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку* – державний орган, до складу якого входять центральний апарат і територіальні органи. Цей орган має законодавчо визначену структуру й напрями діяльності, загальними з яких є формування і забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку й функціонування ринку цінних паперів та їх похідних в Україні; сприяння адаптації національного ринку цінних паперів до міжнародних стандартів; координація діяльності державних органів з питань функціонування в Україні ринку цінних паперів та їх похідних; здійснення державного регу-

лювання й контролю за випуском і обігом цінних паперів та їх похідних на території України, дотримання вимог законодавства у цій сфері; захист прав інвесторів через застосування заходів щодо запобігання й припинення порушень законодавства на ринку цінних паперів; застосування санкцій за порушення законодавства в межах своїх повноважень; сприяння розвитку ринку цінних паперів; узагальнення практики застосування законодавства України з питань випуску та обігу цінних паперів в Україні, розробка пропозицій щодо його вдосконалення.

Цей орган має досить широкі повноваження у сфері регулювання акціонерного капіталу. Комісія розробляє і затверджує нормативні акти, обов'язкові для виконання усіма учасниками ринку цінних паперів, та контролює їх виконання. Для здійснення реальних і дійових управлінських функцій Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку виконує ряд завдань, основними з яких є: встановлення вимог щодо випуску (емісії) й обігу цінних паперів та їх похідних, інформації про випуск і розміщення цінних паперів, у т. ч. іноземних емітентів (з урахуванням вимог валютного законодавства України), які здійснюють випуск і розміщення цінних паперів на території України, а також установлення порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, висування за погодженням з НБУ додаткових вимог щодо випуску цінних паперів комерційними банками.

До завдань комісії належать також установлення стандартів випуску (емісії) цінних паперів, інформації про випуск цінних паперів, що пропонуються для відкритого продажу, у т. ч. іноземних емітентів, які здійснюють випуск цінних паперів на території України, й порядок реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск; видача дозволів на обіг цінних паперів українських емітентів за межами України; реєстрація випусків цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, у т. ч. цінних паперів іноземних емітентів, що є в обігу на території України; встановлення вимог щодо допуску цінних паперів іноземних емітентів й обігу їх на території України; реєстрація правил функціонування організаційно оформлених ринків цінних паперів; установлення вимог і умов відкритого продажу (розміщення) цінних паперів на території України.

Комісія встановлює порядок та видає дозволи на здійснення діяльності з випуску й обігу цінних паперів, на депозитарну, реєстраційну, роз-

рахунково-клірингову діяльності із цінними паперами та інші передбачені законодавством спеціальні дозволи (ліцензії) на здійснення окремих видів професійної діяльності на ринку цінних паперів, а також анулює ці дозволи (ліцензії) у разі порушення вимог законодавства про цінні папери; встановлює порядок складання звітності учасниками ринку цінних паперів відповідно до чинного законодавства України; визначає за погодженням з НБУ особливості отримання комерційними банками дозволу на депозитарну та розрахунково-клірингову діяльність; визначає за погодженням з Міністерством фінансів України, а щодо діяльності банків на ринку цінних паперів – також із НБУ – особливості ведення обліку операцій із цінними паперами, встановлює порядок і здійснює державну реєстрацію фондових бірж та позабіржових торговельно-інформаційних систем; призначає державних представників на фондових біржах, у депозитаріях та торговельно-інформаційних системах; координує роботи з підготовки фахівців з питань фондового ринку; встановлює кваліфікаційні вимоги щодо осіб, які здійснюють професійну діяльність із цінними паперами.

На комісію також покладено встановлення порядку й реєстрація саморегульованих організацій, що створюються особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів; розробку й прийняття вимог і стандартів щодо обов'язкового розкриття інформації емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку паперів; забезпечення створення інформаційної бази про ринок цінних паперів відповідно до чинного законодавства; участь у розробці та внесення на розгляд у встановленому порядку проектів актів законодавства, що регулюють питання розвитку фондового ринку України.

Окрім цього, на комісію покладено функції регулювання ринку цінних паперів на міжнародному рівні, зокрема участь у підготовці відповідних проектів міжнародних договорів України, співробітництво з державними органами й неурядовими організаціями іноземних держав, міжнародними організаціями з питань, віднесених до їх компетенції.

Важливу роль у регулюванні корпоративного сектору відіграє *Анти-монопольний комітет*. Такі органи існують також в інших країнах і мають різні назви, проте мета в них одна – недопущення монополізації ринків, розробка відповідних приписів та контроль. Наприклад, у Польщі акціонер, який бажає придбати акції, повинен повідомити про це Комісію з цінних паперів і назвати компанію, якщо пакет акцій перевищуватиме

певні встановлені відсотки від пакета акцій компанії (10, 20, 33, 50, 66 або 75 %). Наміри придбати 33 % акцій компанії мають бути відкритими, особа – претендент на придбання – повинна повідомляти фондову біржу і Комісію з цінних паперів про пропозицію придбати акції, призначену дату продажу-купівлі й запропоновані ціни.

В Україні існують законодавчо розроблені правила й приписи щодо обмеження монополізму й недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності. Їх перелік та зміст є значними, тому зупинимось на тих приписах, які найбільше стосуються господарських товариств і вимог щодо переходів власності й контролю.

Антимонопольному комітету надано досить широкі права, оскільки створення, злиття, приєднання, ліквідація суб'єктів господарювання (у т. ч. господарського товариства, асоціації, концерну та іншого об'єднання підприємств), придбання, набуття у власність іншим способом, одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), а також активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів суб'єктів господарювання, оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів таких суб'єктів проводиться тільки за його згодою або за згодою його органів. Це стосується не всіх підприємств, тому що охопити всі суб'єкти господарювання практично неможливо, а тільки у випадках:

створення суб'єкта господарювання двома та більше засновниками (учасниками), якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів, робіт, послуг (далі – товари) цих засновників (учасників) за підсумками останнього фінансового року перевищуватиме суму у валюті України, еквівалентну 12 млн дол. За офіційним валютним курсом США, який діяв на кінець останнього фінансового року і при цьому не менш як у двох засновників (учасників), вартість активів або обсягів реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 600 тис. дол. США у кожного;

створення суб'єкта господарювання двома та більше засновниками (учасниками), які діють на певному товарному ринку, якщо хоч один з них посідає монопольне становище на ринку або якщо загальна частка засновників (учасників) на цьому ринку перевищує 35 %, а також створення суб'єкта господарювання, частка якого на цьому товарному ринку перевищуватиме 35 %;

вступу одного або декількох суб'єктів господарювання до складу об'єднання, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів цих суб'єктів господарювання та об'єднання разом з його засновниками (учасниками) перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн дол. США, або якщо хоч один із суб'єктів чи об'єднання посідає монопольне становище на певному товарному ринку, або загальна частка засновників (учасників) об'єднання після вступу до нього цих суб'єктів господарювання на певному ринку перевищуватиме 35 %;

злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого, якщо хоч один з них посідає монопольне становище на певному товарному ринку, у т. ч. злиття або приєднання суб'єктів господарювання, які діють на певному товарному ринку, якщо їх загальна частка на цьому ринку перевищує 35 % [5].

Існують також інші вимоги, які стосуються не тільки господарських товариств, а й інших організаційних форм підприємств.

Важливими є нормативні вимоги щодо безпосереднього регулювання руху корпоративних прав. Насамперед це стосується безпосереднього або опосередкованого, одноразового або поетапного (за кілька разів) придбання, набуття у власність іншим способом чи отримання в управління (користування) часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 25, 50 % голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання, якщо сумарна вартість придбання, набуття у власність іншим способом, отримання в управління (користування) перевищує суму 100 тис. дол. США у грошовому еквіваленті за офіційним валютним курсом, що діє на день подання заяви про намір придбання, набуття у власність іншим способом, отримання в управління (користування) часток (акцій, паїв). У разі придбання, набуття у власність іншим способом або отримання в управління (користування) безпосередньо або опосередковано, одноразово або поетапно (за кілька разів) часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 10 % голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання за наведених вище вартісних показників, покупець зобов'язаний у місячний термін повідомити про це придбання Антимонопольний комітет або його органи [5].

У разі безпосереднього або опосередкованого придбання активів (майна) у вигляді цілісного майнового комплексу суб'єкта господарювання чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання, набуття права

власності іншим способом або користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу суб'єкта господарювання чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання, у т. ч. ліквідованого, отримання в управління (користування), передачі в оренду зазначених активів (майна), якщо сумарна вартість активів (майна), що придбаються, набуваються у власність (користування) іншим способом, отримуються в управління (користування), передаються в оренду перевищує суму 600 тис. дол. США у грошовому еквіваленті за офіційним валютним курсом, що діє на день подання заяви, потрібна згода Антимонопольного комітету.

Особливості антимонопольного регулювання визначаються установчими документами, на основі яких створюються господарські товариства. Насамперед зміни, пов'язані зі зміною предмета й мети діяльності, порядку розподілу прибутків і збитків, складу та компетенції органу управління, порядку прийняття органом управління рішень або інші зміни, що посилюють узгодженість дій на ринку засновників (учасників) господарського товариства чи об'єднання підприємств або призводять в інший спосіб до погіршення умов конкуренції між засновниками (учасниками), слід погоджувати з Антимонопольним комітетом або його органами.

Крім того, існує положення, що в разі призначення (обрання) однієї особи на одну з передбачених нижче посад, а саме: керівника, заступника керівника, головного бухгалтера, члена спостережної ради чи виконавчого або контролюючого органів одночасно у двох або більше конкуруючих між собою суб'єктів господарювання, якщо сумарна вартість активів цих суб'єктів за останній фінансовий рік перевищує суму 6 млн дол. США у грошовому еквіваленті, орган (особа), що прийняв рішення про призначення (обрання), зобов'язаний повідомити про це у місячний термін Антимонопольний комітет або його органи. Як бачимо, права комітету досить широкі, хоча монополізація в корпоративному секторі залишається високою.

2.3. Зарубіжний досвід державного регулювання створення і діяльності об'єднань підприємств

Державне регулювання створення і діяльності корпоративних структур у ряді країн, у т. ч. і в Україні використовується органами загальної та спеціальної компетенції.

У США система регулювання має кілька рівнів. Верхній посідає Конгрес США та Комісія з цінних паперів та біржі. Подібні органи регулювання створені в багатьох штатах. Вони здійснюють загальний контроль за корпоративним сектором і рухом цінних паперів. Нижче розміщені організації, що саморегулюються – фондові біржі, Національна асоціація дилерів з цінних паперів, клірингові корпорації та Рада муніципальних органів регулювання.

Серед елементів державного регулювання ринку США чинне місце займає програмування економіки, тобто розроблення та реалізація загальнонаціональних і регіональних програм, а також:

застосування системи державних замовлень (через цю систему створена атомна, аерокосмічна, електротехнічна промисловість та ін.);

кредитно-грошове регулювання, функцію якого виконує центральний банк США, застосовуючи методи регулювання розмірами банківських резервів та маніпулювання обліковими ставками;

фіскальна політика, суть якої у встановленні державного оподаткування і державних витрат з таким розрахунком, щоб вони допомагали ліквідувати коливання економічного циклу, сприяли високому рівню зайнятості, обмежували інфляцію або пом'якшували дефляцію (застій);

регулювання платіжного балансу і сфери валютних відносин.

Держава різними методами намагається регулювати зовнішню торгівлю. Одним з методів такого регулювання є заміна податку на прибуток корпорацій, які здійснюють експертні операції, податком на додану вартість, тобто заміна прямого податку непрямим.

Як метод розширення товарного експорту застосовується надання іноземним державам кредитів, за рахунок яких фінансується експорт товарів. Регулювання експорту та імпорту відбувається за рахунок зміни ставки банківського процента. Зростання стимулює введення короткострокових спекулятивних ставок капіталів, а зниження облікової ставки спричиняє відтік капіталів за кордон.

Держава бере участь у виробництві; за державні кошти виробляються економічні норми, стандарти, система санкцій, захист прав споживачів, підтримка галузей економіки; використовується політика зайнятості та соціальних гарантій. Механізм регулювання США вважається найбільш відпрацьованим.

Прикладом ефективного державного регулювання розвитку еконо-

міки, яка в основному базується на державно-корпоративних структурах, є Японія. Роль держави в Японії в цьому розумінні більше, ніж у США; функція регулювання фінансової системи проводиться достатньо жорстко в Японії. Засобами промислової політики були прискорені амортизація, субсидії, пільгові кредити, податкові пільги, лізинг устаткування, створена виробнича інфраструктура за державний рахунок. Значною мірою політика орієнтувалася на підтримку малих та середніх підприємств, водночас, починаючи з 50-х років XX ст. було дозволено утворення картелів з антидепресійною чи модернізаційною метою.

Для відшукування коштів на фінансування прискореного розвитку промисловості було здійснено Програму бюджетних інвестицій та позик, яка мала пов'язати соціальні заощадження із соціальними інвестиціями.

Специфічними особливостями фінансової системи періоду швидкого зростання були: стратегічні операції довгострокових державних фондів; активне використання приватних довгострокових інститутів; контроль за розподілом кредитів через грошову та процентну політику; непряме фінансування через перерозподіл банками вільних коштів (понад 90 % фондової пропозиції); система "перепозичок", за якої кредити комерційних банків перевищували депозити, а надлишок фінансувався позичками у Центробанку; поєднання ринкового короткострокового процента із жорстким регульованим довгостроковим; сегментація ринку між коротко- та довгостроковими кредитними установами; обмеження міжнародних фінансових зв'язків, що спрощувало регулювання.

На думку дослідників Агентства економічного планування уряду Японії, зазначена система швидкого зростання мала успіх завдяки суворому антиінфляційному контролю, конкуренції у приватному секторі, спрямуванню позичок на стратегічну промисловість та інфраструктуру, тобто в галузі, в якій державні інвестиції не конкурували з приватними.

Структурні перетворення економіки поєднувалися із суто монетарними заходами. Так, у 1964 р. було проведено рестрикцію суспільних цін, що обмежило загальне зростання споживчих цін до 3,9 %. Оскільки інфляція, що почалася після 1960 р., тривала, у 1965 р. створюється Тимчасова міністерська рада цінових заходів та Друга Нарада з проблем цін як дорадчий орган при Державному міністрі з питань планування, який включав вчених, бізнесменів, промисловців, споживачів, робітників. У 1966 р. було утворено Керуючий комітет з питань цін з представників міністерств;

у 1967 р. Другу Нараду змінила Конференція з поліпшення цінової стабільності; у 1969 р. Тимчасова рада отримала постійний статус, а Конференція з поліпшення цінової стабільності розширилася дослідницькими підрозділами. Підвищено офіційну дисконтну ставку, здійснено рестрикції сукупного попиту [34].

На сучасному етапі, в умовах тривалого скорочення темпів зростання, основними напрямками економічної політики Японії є стабілізація економіки, перерозподіл доходу, надання суспільних товарів та корекція помилок ринку. З метою стабілізації економіки держава створює плани та прогнози. Щомісяця для контролю уряд готує економічні доповіді, на базі яких Агентством економічного планування приймаються рішення щодо подальших дій. Загалом на початку 90-х років у Японії діяло 453 регулюючі закони, з них 220 – у сфері економіки. Слід зауважити, що 102 з останніх було прийнято ще у 1945–1954 рр. [35].

Керівництво проведенням промислової політики здійснює Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості (МЗТП), яке не має повної свободи дій в управлінні галузями. До сфери дії МЗТП входять зовнішня торгівля, промисловість і торгівля, новітні технології, розміщення промислових підприємств та екологія, енергетика, питання промислової власності, підтримка малих та середніх підприємств.

Досягненню консенсусу певною мірою сприяють контакти МЗТП зі створюваними комплексними організаціями ділових кіл різних галузей промисловості, сервісу, фінансової сфери, які утворюються у приватному секторі для обміну інформацією та обговорення макроекономічної політики. Консенсус із питань подальшого розвитку японської економіки отримує своє відображення у створенні національних планів. План визначає ситуацію і здійснює прогноз, установлює національні пріоритети, засоби узгодження національних і приватних інтересів.

На думку японських економістів, досить висока керованість економіки країни спирається на існування різноманітних об'єднань у промисловості, високий рівень спеціалізації та кооперації, існування системи субпідрядів, промислових угруповань "кейрецу" і тісний взаємозв'язок промислових підприємств з банками. Специфічною особливістю японської економіки є існування розвинутої системи "кейрецу" – фінансово-промислових груп з еластичними зв'язками на базі взаємного володіння акціями, договорів, постійних контактів. Практика показує, що ча-

сто підтримка постійних контактів має більше значення для членів "кейрецу", ніж отримання прибутку, і норма звичайно є нижчою за потенційну.

Приватні підприємства у структурі економіки Японії вдало поєднуються з державними. Державні підприємства зазвичай перебувають під спостереженням відповідного міністерства, яке контролює їх бюджет та призначає керівництво. Ступінь контролю змінюється в залежності від роду діяльності підприємства. Крім того, підприємства можуть перебувати у змішаній власності.

Такий досвід Японії в здійсненні ринкових трансформацій та в управлінні ринковою економікою сьогодні є досить цікавим для України з огляду на її сучасні особливості.

Питання для самоперевірки

1. Перелік основних правових активів, регулюючих створення і діяльність об'єднань підприємств.
 2. Які ознаки має об'єднання як суб'єкт права?
 3. Відмінність об'єднання підприємств від підприємства.
 4. Державні органи, що виконують функції регулювання діяльності об'єднань підприємств.
 5. Напрямки управління і регулювання об'єднаннями у сферах державної і недержавної власності.
 6. Компетенції Координаційної ради Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.
 7. Антимонопольний комітет та його регулюючі функції.
 8. Антимонопольні обмеження створення об'єднань підприємств.
 9. Особливості зарубіжного державного регулювання створення і діяльності об'єднань.
-

Розділ 3. СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ, КООПЕРУВАННЯ, КОНЦЕНТРАЦІЯ ТА КОМБІНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВ ОБ'ЄДНАННЯ

3.1. Спеціалізація виробництва підприємств об'єднань

Спеціалізація виробництва є наслідком суспільного розподілу праці та її раціональної організації. У теорії суспільного розподілу праці розрізняють загальний, частий та одиничний розподіли праці. Результатом *загального розподілу* праці є формування великих і комплексних галузей економіки. Це – промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок тощо.

Результатом *частого розподілу* праці є виділення зі складу загальних галузей окремих та видів виробництв. Наприклад, промисловість складається з ряду більш вузьких спеціалізованих галузей: металургії, енергетики, машинобудування, хімічної, переробленої промисловості та ін. Тобто тут має місце спеціалізація промисловості. Спеціалізація промисловості як форма суспільного розподілу праці є процесом зосередження виробництва окремих видів продукції на підприємствах, які в сукупності формують відповідну галузь.

Результатом *одиничного розподілу* праці є спеціалізація всередині підприємств, в яких організуються цехи, дільниці, робочі місця, що спеціалізуються на виготовленні окремих видів деталей або виконанні окремих технологічних операцій.

Спеціалізоване виробництво характеризується однорідністю продукції, яка випускається, технологічними процесами, спеціальним обладнанням та спеціалізованими кадрами. Вона сприяє підвищенню випуску продукції, продуктивності праці й покращенню якості продукції.

Спеціалізація промисловості, підприємств і внутрішня спеціалізація виробництва на підприємстві – це взаємозв'язаний процес, який має три основні форми: предметну, подетальну та технологічну.

Предметна спеціалізація – це зосередження випуску однорідної продукції на окремо взятому підприємстві. Однорідність продукції визначається конструктивно-технічними ознаками, головною серед яких є функціональне призначення продукції. До таких видів продукції відно-

сять: судна, станки, автомобілі, трактори, комбайни, комп'ютери, телевізори, взуття, тканини і т. ін.

Дана форма організації виробництва ефективна для тих промислових підприємств, де є вузькоспеціалізований склад обладнання, технологічна оснастка і робочі кадри. При цьому кількість однойменної продукції, яка випускається, повинна бути значною.

Подетальна спеціалізація – це самостійне спеціалізоване виробництво подібних у конструктивно-технологічному відношенні окремих вузлів, агрегатів, деталей та напівфабрикатів, які у подальшому використовуються для комплектації готової продукції. До підприємств з такою формою організації виробництва відносять: підприємства з виробництва шарикопідшипників, автомобільних покришок, поршнів тощо.

Технологічна (стадійна) спеціалізація – це перетворення окремих фаз виробництва або технологічних операцій у самостійне виробництво. Дана форма організації виробництва вважається найбільш ефективною формою розподілу праці, оскільки дозволяє підвищити масовість виконання окремих технологічних операцій на самостійному підприємстві. У результаті цього забезпечує проектування і використання високопродуктивної оснастки, приладів, освоєння виконання операцій працівника.

До спеціалізованих за технологічною ознакою підприємств відносять ковальсько-пресові, ливарні заводи; в суднобудуванні – це підприємства "ЕРА"; підприємства з розфасовки чаю, цукру, масла тощо.

У процесі розвитку економіки постійно виникають нові види виробництв, які відокремлюються в самостійні виробничі одиниці. Особливо впливають на даний процес науково-технічний прогрес, реорганізація і реструктуризація великих підприємств.

Сучасний стан розвитку національної економіки зумовлює певні проблеми в розвитку спеціалізованих підприємств об'єднання. По-перше, недостатній обсяг інвестицій не дозволяє швидке створення нових підприємств. По-друге, зростає суперечність між обмеженими коштами на створення цих підприємств і закономірним у ринковій економіці збільшенням та оновленням номенклатури продукції, що виготовляється.

Для оцінки рівня спеціалізації, розробки та обґрунтування заходів щодо її розвитку використовується система показників. Основними показниками є:

коефіцієнт предметної спеціалізації

$$K_{\text{с.пр}} = \frac{\sum_{i=1}^m (TE_i \cdot K_{\text{в.н.сер}} \cdot \alpha_i)}{TE_{\text{о.в}}} = \frac{\sum_{i=1}^m (TE_i \alpha_i)}{TE_{\text{о.в}} \cdot K_{\text{в.н.сер}}},$$

де TE_i – сумарна трудомісткість (станкомісткість) виробництва i -го виду продукції за певний термін, у нормо-годинах; α_i – питома вага трудомісткості (станкомісткості) i -го виду спеціалізованої продукції за певний термін, у долях одиниць; $TE_{\text{о.в}}$ – обсяг виробництва у сумарній трудомісткості, або станкомісткості, у нормо-годинах, або станко-годинах; $i = 1, 2, 3, \dots, m$ – кількість видів продукції, яка виготовляється на підприємстві; $K_{\text{в.н.сер}}$ – середній коефіцієнт виконання норм;

питома вага випуску продукції в загальному обсязі виробництва об'єднання. Цей показник характеризує рівень спеціалізації даного підприємства в масштабі об'єднання;

питома вага випуску основної продукції в загальному обсязі виробництва даного підприємства або об'єднання. Цей показник характеризує рівень однорідності продукції, наприклад підприємства важкого машинобудування разом з турбінами або прокатними станами випускають продукцію, яка не завжди відповідає профілю зазначених виробництв;

кількість груп, видів або типів виробів, що виготовляються на підприємстві. Цей показник, що характеризує асортимент продукції, водночас є важливим показником спеціалізації. Наприклад, спеціалізація текстильних підприємств характеризується кількістю груп вироблених тканин, числом артикулів тощо; спеціалізація взуттєвої промисловості – кількістю видів дитячого, жіночого або чоловічого взуття зі шкіри, а також текстилю та інших замінників. У машинобудівній промисловості при визначенні рівня спеціалізації за цим показником необхідно враховувати конструкторську однотипність і технологічну однорідність продукції, що виготовляється. Так, якщо одне підприємство випускає 2...3 найменування виробів, але вони неоднорідні за технологічними ознаками, наприклад прокатні стани й вантажопідйомні крани, а інше підприємство – 5...6 найменувань продукції, але всі вони технологічно однотипні, наприклад насоси й компресори, то в цьому випадку друге підприємство є більш спеціалізованим, ніж перше, хоча перше випускає продукцію за кількістю найменувань менше, ніж друге;

питома вага випуску продукції подетально і технологічно спеціалізованими виробництвами. Цей показник може визначатися для тих виробництв, для яких подетальна або технологічна спеціалізація є найбільш характерною формою організації виробництва. Особливо важливе значення він має в машинобудуванні, промисловості будівельних матеріалів, у меблевому виробництві. Збільшення питомої ваги випуску продукції подетально і технологічно спеціалізованими підприємствами невід'ємно пов'язано з підвищенням техніко-технологічного рівня виробництва;

коефіцієнт серійності – це кількість деталей, виробів, що виготовляються на одному робочому місці. Цей показник використовується в основному для характеристики рівня спеціалізації всередині підприємства;

питома вага уніфікованих частин, деталей і вузлів у різних виробках, що виготовляються на підприємствах об'єднання. Підвищення цього показника в умовах сталого асортименту або навіть при збільшенні асортименту продукції свідчить про зростання рівня її однорідності, а відтак – про поглиблення спеціалізації;

питома вага прогресивних груп обладнання й передових технологій. Зростання застосування спеціального обладнання, автоматів, верстатів із ЧПУ в загальній кількості обладнання підприємств, а також перехід на передові технологічні методи ведення виробництва є найбільш ефективними в умовах спеціалізованих підприємств.

Забезпечення покращення перерахованих вище показників спеціалізації виробництва за рахунок упровадження відповідних заходів веде до економічної ефективності виробництва в цілому, однак, потребує додаткових капітальних вкладень. Спеціалізація вважається ефективною ($E_{\text{спец}}$), якщо питома економія, віднесена до питомих додаткових капітальних вкладень (K_d), нижче планової рентабельності виробництва ($P_{\text{пл}}$)

$$E_{\text{спец}} \cdot K_d \geq P_{\text{пл}},$$

де $E_{\text{спец}} = \sum_{i=1}^K E_i$ (E_i – економія по кожній i -ій калькуляційній статті собівартості $i = 1, 2, 3, \dots, k$ – кількість калькуляційних статей витрат, за якими є економія).

Питома величина є співвідношенням витрат, або економії витрат з обсягом виробництва продукції.

Процес підвищення рівня спеціалізації виробництва веде до досягнення економії з ряду калькуляційних статей собівартості одиниці продукції. Розрахунки можливої економії з цих статей виконуються за формами:

економія матеріальних витрат

$$-E_M = \sum_{i=1}^n (B_{M.ci} - B_{Mi}),$$

де $B_{M.ci}$ – матеріальні витрати i -го виду після підвищення рівня спеціалізації; B_{Mi} – матеріальні витрати i -го виду до підвищення рівня спеціалізації виробництва; $i = 1, 2, 3, \dots, n$ – кількість різновидів використаних матеріалів;

економія з основної та додаткової заробітної плати:

$$-E_{0.3} = \sum_{i=1}^m \frac{TE_{3.ci} \cdot \chi_{ci}}{K_{BH.ci}} - \frac{TE_{3i} \cdot \chi_i}{K_{BH.i}},$$

де $TE_{3.ci}$, TE_{3i} – трудомісткість виготовлення одиниці i -го виду продукції після та до підвищення рівня спеціалізації, в нормо-годинах; $K_{BH.ci}$, $K_{BH.i}$ – коефіцієнти виконання норм виробітку при виготовленні i -го виду продукції після і до підвищення рівня спеціалізації виробництва; $i = 1, 2, 3, \dots, m$ – кількість найменувань виготовлюваної продукції; χ_{ci} , χ_i – середньогдинна ставка після і до спеціалізації;

$$-E_{д.з} = K_{д} \cdot E_{0.3},$$

де $K_{д}$ – коефіцієнт додаткової оплати праці (премії, надбавки тощо), який може коливатися від 0 до 50 %; $E_{0.3}$ – економія з основної заробітної плати;

зміни амортизаційних відрахувань

$$\pm E_a = \sum_{i=1}^K (A_{ci} - A_i),$$

де A_{ci} , A_i – розміри амортизаційних відрахувань після і до проведення

заходів по підвищенню рівня спеціалізації виробництва; $i = 1, 2, 3, \dots, k$ – кількість типорозмірів обладнання після і до проведення заходів по підвищенню рівня спеціалізації виробництва.

Спеціалізація виробництва особливо продукції міжгалузевого призначення впливає на зріст обсягу виробництва і перетворює дане спеціалізоване підприємство у постійного постачальника на ринок цих товарів і підприємствам – споживачам на основі договору про кооперацію.

Спеціалізація виробництва як умова підвищення частки спеціалізованої продукції в загальному обсязі впливає на зріст транспортних витрат, оскільки зростає обсяг виробництва продукції. Зміни транспортних витрат визначаються з урахуванням відстаней перевезення продукції та видів використовуваних транспортних засобів.

Таким чином, загальна економія собівартості випуску продукції за рахунок змінних статей витрат, пов'язаної з упровадженням заходів по підвищенню рівня спеціалізації виробництва, визначається:

$$-E_{\text{спец}} = \Delta Z_{\text{тр}} - E_{\text{м}} - E_{\text{о.з}} - E_{\text{д.з}} \pm E_{\text{а}},$$

де $\Delta Z_{\text{тр}}$ – зріст транспортних витрат.

Серед заходів, які створюють передумови підвищення рівня спеціалізації виробництва і на цій основі досягнення високого економічного ефекту, є стандартизація та уніфікація продукції, технологічних процесів тощо.

Об'єктивний хід виробництва вимагає, з одного боку, часті зміни номенклатури продукції, що виготовляється, а з іншого – поглиблення спеціалізації виробництва для отримання більш дешевої продукції. Виникає суперечність: сучасне виробництво вимагає зростання різноманітності застосованих знарядь праці, а спеціалізоване виробництво, навпаки, – їх однорідності; надання можливості створювати справді різноманітну продукцію (машини та обладнання) з однорідних елементів дасть змогу фактично вирішити цю суперечність. Важливу роль у розв'язанні цієї проблеми відіграють стандартизація та уніфікація.

Стандартизація – це процес установа й застосування обов'язкових правил, норм і вимог до продукції, сировини, матеріалів, методів проектування й виробництва для забезпечення необхідної якості та подолання нераціональної різноманітності вищезазначених видів і типів.

Стандартизація здійснюється на основі принципів випередження

й комплексності. *Принципи випередження* полягають у встановленні підвищених норм, вимог до об'єктів стандартизації, які в майбутньому мають бути оптимальними. *Принцип комплексності* означає погодженість взаємопов'язаних елементів, що входять до складу об'єкта стандартизації. Комплексність забезпечується включенням в програму стандартизації виробів, деталей, напівфабрикатів, матеріалів, технічних засобів, методів підготовки та організації виробництва. Отже, стандартизація забезпечує взаємозв'язок усіх сторін виготовлення й споживання продукції для забезпечення потреб споживачів за оптимальних виробничих витрат.

Уніфікація – це використання при створенні нової продукції вузлів, агрегатів з іншої продукції, тобто приведення різних видів продукції і засобів її виробництва до раціонально мінімальних типорозмірів та форм для запобігання невиправданої різноманітності виробів однакового призначення й приведення їх до можливо одноманітного способу виготовлення.

Основна мета уніфікації – це подолання багатотиповості складових виробів однакового призначення й приведення їх до можливої однотипності способів виготовлення. Уніфікація передбачає застосування принципу конструктивного наслідування. У виріб нової конструкції вводяться деталі й вузли, які застосовуються в інших конструкціях. Таким чином забезпечується використання однакових деталей, вузлів і напівфабрикатів для виробництва продукції різного призначення.

Застосування загальних конструктивно-організаційних рішень дозволяє створювати на загальній (єдиній) основі різні модифікації виробів.

Застосування уніфікації і стандартизації веде до концентрації виробництва однорідної продукції на підприємствах об'єднання, що забезпечує зростання виробництва, краще використання виробничих потужностей, ресурсів, а відтак – збільшення прибутку.

Створена за радянських часів на деяких підприємствах замкнута система самозабезпечення призвела до багатонаменклатурності виробництва. Випуск деталей і напівфабрикатів дублювався підприємствами різних галузей. Так, у машинобудуванні багато видів продукції за умови впровадження уніфікації та стандартизації могли б виготовлятися в більшій кількості на сучасному спеціалізованому обладнанні, а фактично виготовлялися на універсальному обладнанні й невеликими партіями.

Недостатньо використовувалися можливості уніфікації машин та інших виробів на основі застосування базових моделей, однотипних агрегатів, вузлів і деталей, агрегування, типізації технологічних процесів тощо.

В умовах ринкової економіки одним з найважливіших завдань є зміна структури підприємств шляхом усунення їх від виробництва для власних потреб продукції загальногалузевого призначення та організації її випуску на спеціалізованих підприємствах. Створення спеціалізованих підприємств – це не тільки шлях удосконалення безпосередньо самого процесу виробництва, а й зміна у виробничих взаємозв'язках. Збільшення кількості споживачів, а відтак і технічних вимог до продукції, виготовлюваної на одному підприємстві, відношення до неї як до готової продукції, що дає прибуток, неминуче спричиняє підвищення її якості та, як наслідок, не тільки до зростання прибутку, але й до підвищення конкурентоспроможності продукції даного підприємства.

3.2. Кооперування підприємств об'єднання

Постійне удосконалення організації виробництва та поглиблення спеціалізації підприємств потребує установаження постійних і тривалих виробничих зв'язків між промисловими підприємствами, що сумісно виготовлюють однорідну спеціалізовану продукцію як у складі об'єднань, так і самостійно. Такі виробничі взаємовідносини характеризують кооперацію, яка широко використовується в об'єднаннях різних видів. Кооперування підприємств об'єднання – це встановлення раціональних взаємозв'язків між виробництвами в межах об'єднання.

Процеси кооперування – це поставки комплектуючих і виконання робіт для потреб певного виробництва, зв'язок постачальника з покупцями певного виду продукції або орієнтація підприємства-постачальника на потреби певних споживачів, які продовжують формувати напівфабрикат. Підприємство-постачальник зобов'язане відповідати певним вимогам підприємства-споживача.

Кооперування необхідно відрізняти від матеріально-технічного постачання, яке охоплює зазвичай разове постачання сировини, палива та стандартних виробів і напівфабрикатів.

Як свідчить досвід, кооперування відіграє значну роль у мобілізації

виробничих ресурсів, у покращенні використання виробничих потужностей, у вирішенні серйозних проблем, пов'язаних зі швидким нарощуванням випуску певної продукції та освоєнням виробництва складної продукції.

Форми кооперування:

за галузевим принципом: внутрішньогалузеве й міжгалузеве;

за територіальним принципом: внутрішньорайонне й міжрайонне;

за предметами кооперування: агрегатне, подетальне, технологічне.

Внутрішньогалузеве кооперування – це кооперування підприємств у межах однієї галузі. *Міжгалузеве* кооперування – це кооперування між підприємствами різних галузей.

Внутрішньорайонне кооперування – це виробничі зв'язки між підприємствами, які розташовані в межах одного крупного економічного району, наприклад центрального району України, півдня України тощо; один з важливих факторів комплексного розвитку регіону, необхідна умова раціоналізації перевезень, кращого використання місцевих ресурсів і виробничих потужностей. *Міжрайонне* кооперування – встановлення виробничих зв'язків між підприємствами, розташованими в різних економічних районах.

Агрегатне кооперування передбачає, що головне підприємство, яке випускає складну продукцію, отримує від інших підприємств готові агрегати, які використовуються для комплектування продукції головного підприємства. Наприклад, на засадах агрегатного кооперування здійснюється постачання електродвигунів, генераторів, насосів, компресорів та інших виробів головним підприємствам. Ці вироби часто називають комплектуючими, оскільки вони дозволяють здійснювати випуск комплектної продукції на головному підприємстві.

Подетальне кооперування передбачає, що головне підприємство отримує від підприємств-суміжників деталі й вузли. Таким є постачання, наприклад, радіаторів, карбюраторів для тракторних заводів.

Технологічне кооперування полягає в тому, що одне підприємство постачає іншому певні напівфабрикати або виконує окремі технологічні операції. Наприклад, постачання пряжі для текстильних фабрик, виконання гальванічних робіт тощо. Усі ці види кооперування дають змогу використовувати економічні переваги спеціалізації виробництва.

Кооперування може здійснюватися і між підприємствами, які не пе-

ребувають у прямій виробничій залежності між собою. Виробничі зв'язки між ними виникають унаслідок надлишку виробничих потужностей на одному підприємстві й дефіциту аналогічних потужностей на іншому. Наприклад, на одному підприємстві є надлишок ливарних потужностей, а на іншому – ливарне виробництво не задовольняє потреби підприємства. Кооперування в даному випадку виступає як один з методів завантаження потужностей на одному підприємстві та ліквідації вузьких місць на іншому.

Для оцінки рівня кооперування використовуються наступні показники: кількість підприємств, які кооперуються з даним підприємством. При цьому окремо підраховується кількість підприємств-постачальників і підприємств-замовників. Наприклад, автомобільні підприємства кооперуються із сотнями підприємств, тоді як виробничі зв'язки верстатобудівних підприємств обмежуються невеликою кількістю кооперованих підприємств;

питома вага напівфабрикатів і виробів, які входять по кооперації в собівартість готових виробів, виготовлюваних на даному підприємстві;

питома вага напівфабрикатів, які підприємство виготовляє "на сторону", у загальному їх випуску та у випуску всієї продукції;

загальний обсяг перевезень по кооперації в натуральному й вартісному вираженні.

Кооперуванню й спеціалізації належить значна і зростаюча роль у розвитку підприємств об'єднання, оскільки вони дають змогу поліпшити використання їхніх виробничих потужностей.

Для визначення економії за рік, що отримується від підвищення рівня кооперування, співставляють собівартість продукції після і до підвищення рівня кооперування за формулою

$$-E_k = [(C_2 + C_{\text{тр.2}}) - (C_1 + C_{\text{тр.1}})]N,$$

де C_1 і C_2 – собівартість одиниці продукції до і після підвищення рівня кооперування; $C_{\text{тр.1}}$ і $C_{\text{тр.2}}$ – транспортні витрати на одиницю продукції, що випускається, до і після підвищення рівня кооперування; N – річний обсяг випуску продукції.

Як свідчить практика, спеціалізовані підприємства мають значні переваги, одна з яких полягає в тому, що в них виникають більш стійкі зв'яз-

ки з постачальниками й споживачами, а відтак спрощується й вдосконалюються матеріально-технічне забезпечення та збут. Спеціалізовані підприємства працюють в умовах більш обмеженої номенклатури, сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, які постачаються по кооперації. У сучасних умовах спеціалізація підприємства неминуче веде до розвитку та інтеграції малих і великих підприємств. Досвід розвинених країн свідчить, що подальший розвиток економіки значною мірою буде залежати від кооперування великих та малих підприємств. Причому великі підприємства не повинні перешкоджати малому бізнесу, а навпаки, доповнювати його, а точніше, великі й малі підприємства повинні взаємодоповнювати одне одного.

Основні сфери та форми кооперування великих і малих підприємств наведено на рис. 1.

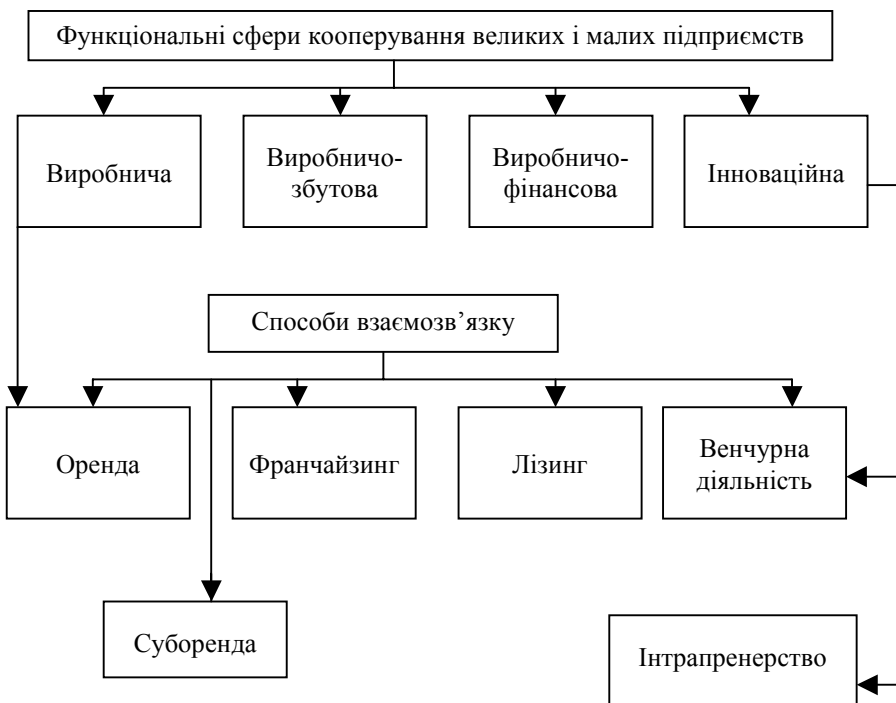


Рис. 1. Основні сфери та способи взаємозв'язку великих і малих підприємств

Сутність оренди і суборенди полягає у збільшенні обсягу робіт, що передаються великими підприємствами за контрактами малим фірмам, а також у скороченні загальної кількості прямих постачальників комплектуючих. *Оренда і суборенда* – це довгострокові відносини у сфері постачання між головною компанією, яка виробляє значні обсяги масової продукції, та багатьма малими підприємствами, які працюють на основі подетальної, технологічної, предметної спеціалізації виробництва продукції, виготовлюваної відносно невеликими обсягами або обмеженої номенклатури.

Як показує аналіз, протягом останніх десятиліть відносини між великими фірмами й постачальниками компонентів суттєво змінилися. Раніше великі підприємства домінували в субпостачанні над фірмами-одержувачами – останнім відводилася роль сателітів. Наразі постачальники не тільки продають товари й послуги, а й надають споживачам інформацію і, у свою чергу, використовують інформаційну базу даних споживачів, маючи партнерські відносини з їх клієнтами. Постачальники об'єднуються в асоціації, з якими великим фірмам-споживачам тепер уже необхідно рахуватися.

Франчайзинг – це відносини, пов'язані з доставкою продукції та послуг споживачеві на основі кооперації матеріальних та фінансових ресурсів великого й малого підприємств. Франчайзингові відносини утворюються на основі угоди, за якої виробник або одноосібний розповсюджувач продукції (послуг), захищеної товарним знаком, надає ексклюзивні права малим підприємствам (роздрібним торговцям) на розповсюдження своєї продукції на певній території в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій.

Розвиток франчайзингу в Україні сприятиме вирішенню багатьох соціально-економічних проблем. Перш за все – це створення нових робочих місць і залучення до бізнесу різноманітного кола осіб, які не наважувалися зайнятися ним самостійно, без відповідної підготовки й навчання. Але нині розвитку франчайзингу в Україні заважає ряд обставин: недостатня спеціальна нормативно-правова база і відсутність необхідного інформаційного забезпечення; необізнаність підприємців з можливостями та особливостями такого способу ведення бізнесу; відсутність знань, необхідних для його здійснення; відсутність відповідних консультативних структур; загальні проблеми фінансово-кредитного характеру.

Лізинг – це економічні відносини, пов'язані з інвестуванням власних чи залучених фінансових коштів. Лізинг полягає у наданні лізингодавцем у виняткове користування на визначений строк майна, що є його власністю, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів. Лізинг можна розглядати як один з методів оновлення основних фондів малих підприємств.

У розвинених країнах на лізинг припадає близько 30 % щорічного обсягу прямих інвестицій. В Україні лізинг ще не набув значного поширення. Щоб перенести центр ваги фінансових операцій зі сфери обігу до реального сектору економіки, необхідно активно стимулювати участь у розповсюдженні лізингу надійних комерційних банків і страхових компаній. Грошові кошти, які вони не ризикують вкладати безпосередньо в промисловість, повинні залучатися у виробництво через лізингові компанії.

Венчурне фінансування – це інвестиції, які здійснюють венчурні фонди для створення й розвитку малих підприємств, діяльність яких пов'язана зі сферою НДР (інколи ці структури називають "малими інноваційними підприємствами"). Венчурні фонди можуть утворюватися в різних організаційних формах: спеціалізованих незалежних фірмах венчурного капіталу, інвестиційних компаніях малого бізнесу тощо. Взаємодія великих підприємств із малими інноваційними фірмами ефективно сприятиме оновленню виробництва в усіх галузях народного господарства.

3.3. Концентрація та комбінування виробництва

Концентрацією промислового виробництва є його зосередження на великих підприємствах і об'єднаннях з економічно обґрунтованими обсягами. Сьогодні в Україні всі підприємства, які мають середньооблікову чисельність робітників більше 50 чоловік і річний обсяг продукції, що випускається, більше 740 євро відносяться до великих підприємств і об'єднань.

Концентрація промислового виробництва сприяє виникненню та в подальшому розвитку таких прогресивних форм організації виробництва, як спеціалізація, кооперація, комбінування, а також упровадженню досягнень науково-технічного прогресу.

Для характеристики розмірів підприємства використовується угрупування підприємств за наступними ознаками:

обсягом випуску в натуральному та вартісному виразах, який найбільш об'єктивно відображає розмір підприємства;

вартістю основних виробничих фондів з установами активної її частки;

чисельністю промислово-виробничого персоналу, в т. ч. основних виробничих робітників. Даний показник не завжди об'єктивно відображає рівень концентрації, оскільки збільшення обсягу виробництва може забезпечуватися шляхом інтенсивного розвитку, тобто в результаті впровадження більш прогресивної техніки шляхом механізації й автоматизації виробництва.

Згідно з перерахованими показниками в Україні найбільш високий рівень концентрації виробництва в металургії, електроенергетиці, нафтопереробці, судно- й автомобілебудуванні.

Про концентрацію промислового виробництва у РФ свідчать наступні дані. У 1998 р. в машинобудуванні та металургійній промисловості налічувалося 16 крупних виробничих об'єднань (АвтоВАЗ, ЗІЛ, Норильський нікель та ін.) із чисельністю працюючих 1,9 млн чол., що склало біля 20 % від загальної чисельності зайнятих у цих двох галузях промисловості. Вартість вироблюваної продукції склала 360 млрд руб., а за середнім курсом 1998 р. – 36,8 млрд дол., з урахуванням ж паритету купівельної спроможності рубля це складає 73 млрд дол., що відповідає обороту тільки однієї компанії "Дженерал електрик компанії" (Великобританія) в 1996 р. – 69,3 млрд дол.

Такі ж крупні автомобільні компанії РФ, як "ВАЗ" та "ГАЗ", мають працівників чисельністю відповідно 110 та 107 тис. чол. Вони значно поступаються всесвітньо відомим автомобільним компаніям "Дженерал моторс" – 745 тис. чол., "Форд мотор" – 347 тис. чол., "Фольксваген" – 242 тис. чол., "Фіат" – 240 тис. чол. [46].

Таким чином, в Україні концентрація капіталу чисельності робітників у перерахованих галузях недостатня в порівнянні з промислово розвинутими країнами.

Зростання рівня концентрації промислового виробництва – це одна з умов підвищення ефективності виробництва унаслідок його більш високої технологічної оснащеності, росту частки прогресивного виробни-

чого обладнання, що відповідає зниженню трудомісткості одиниці продукції, росту її обсягу та зниженню собівартості.

Рівень концентрації виробництва оцінюється системою показників: часткою валової продукції, виробленої на великих промислових підприємствах, у загальному обсязі продукції галузі в цілому; а також частиною вартості основних виробничих фондів та чисельністю працюючих, зосереджених на великих підприємствах, у загальній вартості основних виробничих фондів та чисельності працюючих у галузі.

Регулювання концентрації промислового виробництва здійснюється шляхами:

збільшення виробничих потужностей на діючих підприємствах;
будівництва нових великих промислових підприємств і комплексів;
створення об'єднань підприємств.

Переваги концентрації промислового виробництва полягають у тому, що дана форма організації виробництва забезпечує високий рівень технічної оснащеності підприємства, наявність значної частини економічного і виробничого устаткування, що сприяє зниженню трудомісткості одиниці продукції та зниженню її собівартості. Ефективність концентрації в значній мірі залежить від економіко-обґрунтованого розміру підприємства. Основні передумови включають географічне розміщення підприємства в залежності від ринку збуту й ринку матеріальних ресурсів, наявності енергетичних та трудових ресурсів.

При економічному обґрунтуванні розміру підприємства враховується можливість спеціалізації і кооперації, рівень технічної оснащеності та кваліфікації основних виробничих працівників. Економічне обґрунтування концентрацій виробництва здійснюється у наступній послідовності: спочатку оцінюються потенціальні можливості й реальні потреби виробництва; далі визначаються номенклатура продукції і її обсяги, потім устанавлюються економічно-обґрунтована частина кожної номенклатурної позиції та її обсяги, які можуть бути зосереджені на одному підприємстві й забезпечувати найкращі техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства.

Комбінування виробництва – це поєднання в одному підприємстві декількох різних виробництв, що виготовляють продукцію відповідних галузей.

Характер поєднання різних технологічних процесів переробки сировини дозволяє виділити наступні форми:

комбінування для послідовної переробки сировини. Наприклад, металургійні комбінати, на яких зосереджені практично всі стадії металургійного виробництва, починаючи від збагачення залізної руди і до готової продукції – прокату;

комбінування, засноване на комплексному використанні сировини. Прикладом можуть служити виробництва, засновані на комплексному використанні природного газу, нафти, деревини, різних смол та ін. Це характерно для комбінатів хімічної, нафтової, деревообробної та інших галузей промисловості;

комбінування, засноване на сукупному використанні відходів та побічних продуктів виробництва. Наприклад, використання відходів лісопилення для виробництва паперу, пакувальних матеріалів і т. под.

Дана форма комбінування дозволяє створювати на підприємствах самостійні виробництва з переробки відходів, що сприяє економії матеріальних та трудових ресурсів при скороченні транспортних витрат. Специфічні особливості галузей промисловості, які використовують різні форми комбінування, дозволяють згрупувати різні галузі промисловості. Добувна промисловість, як правило, погано поєднується в процесі комбінування з іншими галузями. Виключення складають підприємства обробної та нафтохімічної промисловостей. Обмеження процесу організації промислового виробництва з іншими галузями в напрямку комбінування пояснюється тим, що добування корисних копалин характеризується в основному одноциклічним технологічним процесом. Тому найбільш широко розповсюдження комбінування в добувних галузях промисловості отримали комбінати зі збагаченням руд, нафтопереробні заводи з підприємствами з видобування нафти.

У переробній промисловості комбінування характерно для підприємств, в яких переважають хімічні та механічні процеси, що дозволяють збільшити кількість корисних компонентів з предметів, оброблюваних за допомогою хімічних операцій, і перетворювати сировину (метал, дерево, нафту, газ і т. под.) у готову продукцію для машинобудування, меблевої промисловості, транспорту тощо.

Комбінування в обробній промисловості забезпечує ріст продуктивності праці на 15...20 %, економію на матеріальних ресурсах у межах 20...25 %, скорочення питомих одноразових витрат.

Комбінування промисловості виробництва може бути організовано всередині галузі та між галузями.

Оцінка економічної ефективності комбінування виробництва ґрунтується на:

економії живого та уречевленої праці в результаті комплексного використання матеріальних ресурсів;

економії поточних витрат виробництва на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу;

економії в результаті використання виробничих відходів та скорочення транспортних витрат.

Узагальнюючим показником оцінки ефективності комбінування може служити приріст рівня рентабельності підприємства (об'єднання).

Питання для самоперевірки

1. Розподіл праці як основа спеціалізації виробництва.
 2. Сутність спеціалізації.
 3. Форми спеціалізації виробництва та їх характеристика.
 4. Кооперування, форми кооперування.
 5. Показники, які кількісно характеризують рівень спеціалізації виробництва.
 6. Показники, які характеризують рівень кооперування.
 7. Уніфікація і стандартизація як важливі шляхи підвищення рівня спеціалізації та кооперування виробництв.
 8. Формула розрахунку економічної ефективності кооперування підприємств.
 9. Концентрація виробництва.
 10. Економічне обґрунтування розміру підприємств.
 11. Комбінування виробництва.
-

Розділ 4. РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НАЙВАЖЛИВІША ПЕРЕДУМОВА СТВОРЕННЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Сутність понять і категорій, які характеризують реорганізацію та реструктуризацію підприємств

Упровадження ринкових умов господарювання в Україні привело до необхідності реформування багатьох великих підприємств для успішного їх функціонування в ринковому середовищі. Процес реформування, перебудови чого-небудь звучить англійською – "restrykturing", українською – "реструктуризація".

Як показує досвід, у процесі проведення реструктуризації підприємств в Україні створюються на базі їх внутрішніх структурних підрозділів (цехів, дільниць) самостійні підприємства. Ці підприємства кількісно та якісно закладають основу для створення об'єднань різних видів.

Поява дрібних підприємств у процесі реструктуризації великих передбачає різну мету:

- забезпечення швидкої зміни структури продукції та подолання бар'єрів її збуту;

- входження у нові ринки;

- можливість засвоєння науково-технічних знань при переході на випуск нової продукції;

- забезпечення зміни керівництва, впровадження нових форм і методів управління та ін.

Для вітчизняної науки та практики реструктуризація підприємств є відносно новим явищем. У розвинених країнах світу, таких, як США, Англія, Франція, рішення проблем реструктуризації почалося в першій половині минулого віку. Сьогодні дана економічна категорія в значній мірі досліджена. Розкрито її сутність, склався достатньо широкий її понятійний апарат.

Виходячи із завдань навчального посібника, сформульовані та пояснені визначення термінів реструктуризації як економічної категорії, не приділяючи особливої уваги полемічним дискусіям.

Важливіше розкрити сутність реструктуризації та таких її ключових

понять: реорганізація, адаптація, антикризовий менеджмент, демонополізація, децентралізація, диверсифікація, конверсія, банкрутство, санація. Це невичерпний перелік понять. Сутність же таких термінів, як реформація, трансформація, фінансові оздоровлення, перепрофілювання, загальновідомі та використовуватимуться без пояснень.

У чому сутність реструктуризації? На це питання є відповіді в наукових працях вчених-економістів: Кордан К., Фоллман Т., Евсеєнка А.І., Ковальова А.І. та ін. Пояснюється сутність реструктуризації і в окремих законах України й наказах Фонду державного майна України, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України [27, 32, 41].

Значна частина економістів під реструктуризацією розуміє проведення комплексу заходів організаційного, технічного, фінансового характеру, що дозволяє підприємству відновити свою конкурентоспроможність. Кордан К., Фоллман Т. розглядають реструктурування як проактивне здійснення розриву зі статус-кво, що існує, а не просто "затягування поясу" в компанії чи поліпшення поточних операцій [43]. У результаті проведеної реструктуризації компанія повинна не просто працювати краще, а виробляти сучасні продукти. Водачек Л. пропонує під реструктуризацією розуміти комплексні та взаємопов'язані зміни структур, забезпечуючи функціонування підприємства в цілому [43]. Евсеєнко А.І. до реструктуризації відносить будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу чи власність, що не є часткою ділового повсякденного циклу компанії [32].

У визначенні Фонду державного майна України під *реструктуризацією* розуміється проведення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, направлених на підвищення інвестиційної привабливості, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [20]. З таким визначенням важко не погодитися.

З точки зору автора більш чітким і змістовним є формулювання поняття "реструктуризація", визначене А.І. Ковальовим. Він вважає, що "змістом реструктуризації є сукупність організаційно-правових, фінансово-економічних і виробничо-технічних засад, підвищуючи ефективність господарювання суб'єкта підприємницької діяльності згідно з вимогами внутрішнього та зовнішнього середовища й обраною стратегією його розвитку" [40, с. 24].

Саме таке комплексне реструктурування, що припускає істотне оновлення усіх сфер діяльності, а не одиничні реорганізаційні заходи необхідне вітчизняним підприємствам для адаптації до нових діяльно ринкових умов господарювання.

На відміну від західних підприємств, на яких реструктуризаційні перетворення проводяться регулярно при змінах кон'юнктури умов конкуренції та вже існують відлагоджені системи стратегічного аналізу і планування, маркетингу, управління кадрами, інформаційні системи, що еволюційно розвиваються у відповідності з ринковими умовами, перед українськими підприємствами стоять більш складні багатопланові задачі. У процесі реструктуризації необхідно докорінно перетворити, тобто створити абсолютно нові виробничі та управлінські структури, системи й методи управління, сформовані ще в умовах планової економіки.

Найбільш повно поняття реструктуризації розкривається при розгляді та аналізі її термінів. На рис. 2 показано взаємодію ключових термінів з поняттям "реструктуризація".

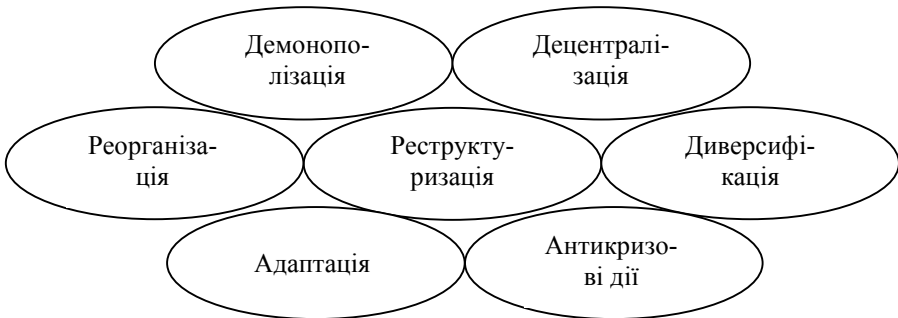


Рис. 2. Схема взаємозв'язку ключових понять реструктуризації

Реорганізація як одна з комплексних форм здійснення реструктуризації є процесом перетворення діючого підприємства з використанням одної із чотирьох можливих форм: злиття, придбання, розподілу, виділення. Саме останні два способи реорганізації підприємств і створюють передумови для організації об'єднань підприємств різних видів та організаційно-правових форм.

Злиття – це об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансо-

во-стійким підприємством. У результаті такого об'єднання підприємство-боржник втрачає свій юридичний статус.

Розрізняють:

горизонтальне злиття, в процесі якого об'єднуються підприємства одної галузі;

вертикальне злиття, при цьому об'єднуються підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини);

конгломератне злиття, в процесі якого об'єднуються підприємства непов'язані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями. Для підприємства, з яким виконується злиття, спонукальним мотивом є ефект, що досягається згідно із сенергізмом, а для зливаного підприємства – можливість збереження робочих місць та направленості виробничої діяльності. У процесі злиття підприємства консолідують бухгалтерську звітність.

Принципова відмінність між злиттям та приєднанням полягає в тому, що в першому випадку всі майнові права та обов'язки деяких юридичних осіб концентруються на балансі створеного підприємства, а в іншому – на балансі вже існуючого на момент прийняття рішення про приєднання.

Придбання – це покупка корпоративних прав фінансово неспроможного підприємства підприємством-покупцем. У даному випадку проходить поглинання одного підприємства іншим. При поглинанні підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством підприємства-покупця, або бути приєднаним до нього та стати його структурним підрозділом, утративши при цьому юридичний статус. Майнові права та обов'язки боржника переходять до правонаступника.

Розподіл – це створення на базі структурних підрозділів крупного підприємства декількох самостійних підприємств з наданням їм статусу юридичної особи. Реорганізоване підприємство втрачає статус юридичної особи.

Така форма може бути використана для підприємства, що здійснює багатогалузеву господарську (виробничу) діяльність. Ефект такої форми санації полягає в тому, що за рахунок істотного скорочення загальногосподарського управлінського апарату, виробничих та допоміжних служб значно скорочується сума постійних витрат, у зв'язку із чим за рахунок

ефекту операційного лівериджу кожен новий виокремлений підрозділ швидше може досягнути точки беззбитковості своєї діяльності. Виокремлені у процесі розділу підприємства отримують статус нової юридичної особи, а майнові права та обов'язки переходять до кожного з них на основі розподільного балансу.

Виділення – це форма реорганізації підприємства, в результаті використання якої частка активів і пасивів діючого підприємства передається іншому підприємству або декільком підприємствам. Вони стають правонаступниками майна, що передається. На базі майна, що виділяється, можливо також створення нового самостійного підприємства. Реорганізоване підприємство продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не втрачає статус юридичної особи, а лише вносить зміни в свої установчі документи згідно з діючим законодавством. Жодна з вищеперелічених класичних форм реорганізації, окрім інституціональних та організаційно-управлінських змін, не стосується таких глибинних аспектів реструктуризації як фінансове оздоровлення, реінжиніринг або адаптація до змін зовнішнього середовища. Іншими словами – реорганізація, безумовно, входить в поняття реструктуризації як частка процесу перетворень, але не є його повноцінним замінником. У цьому ми підтримуємо точку зору, яка склалася в теорії та практиці російської науки: абсолютна більшість сучасних видань в області керування перетвореннями на рівні мікроекономіки присвячена рішенням проблем реструктуризації підприємств.

4.2. Види реструктуризації

Як відмічалось, реструктуризація є багатоплановим процесом, тому важливим може бути побудова класифікації видів реструктуризаційних перетворень на рівні підприємств.

У працях А.І. Ковальова [40] відокремлюється ряд класифікаційних ознак: за комплексністю проведення реструктуризації; за радикальністю перетворень; за фазами дій; за терміном дій; за задумом виконання; за змістом засад; за формами реорганізації; за функціями виробничо-господарської діяльності (рис. 3).

Ознаки класифікації видів реструктуризації	Види реструктуризації підприємства
За комплексністю проведення	комплексна часткова
За радикальністю проведення	кардинальна адаптивна
За фазами дій	превентивна послідовна
За терміном дій	довгострокова короткострокова
За задумом проведення	тактична операційна
За змістом	натурально-речовинна (немонетарна) монетарно-фінансова
За формами реорганізації	злиття придбання розподіл виділення
За функціями виробничо-господарської діяльності	виробнича управлінська фінансова технічна економічна

Рис. 3. Класифікація видів реструктуризації

Наведена на рис. 3 класифікація видів реструктуризації допомагає обрати найбільш доцільний вид реструктуризації, що відповідає особливостям і специфіці підприємства й постановленої мети, дозволяє також визначати форми її проведення та оцінити ефективність перетворень, що проводяться.

Комплексна реструктуризація охоплює більш істотні зміни у формі розроблюваної нової організаційної структури, технічної, технологічної та продуктової політики, зміни у менеджменті тощо.

Часткова (обмежена) реструктуризація використовується для відновлення технічної та економічної дієздатності; заходами такої реструктуризації може бути додаткова емісія цінних паперів, переоцінка активів, зниження дебіторської заборгованості, переоформлення боргів і т. ін.

Кардинальна реструктуризація проводиться при кризовій ситуації та охоплює весь спектр напрямків діяльності підприємства. При проведенні кардинальної реструктуризації відбуваються суттєві зміни в організаційно-виробничій структурі, часто проходить різне перепрофілювання та диверсифікація виробництва.

Адаптивна (прогресивна) – використовується за відсутності кризи, але при появі негативних тенденцій для їх подолання та адаптації до нових ринкових умов. Індикаторами такого стану є: зниження загальної ефективності виробництва (наприклад, наявна тенденція зниження обсягів прибутку); вичерпання ринкового потенціалу; відсталість у порівнянні зі світовими стандартами; наявність перспектив на інших ринках; низька ефективність управління персоналом підприємства.

Превентивна (випереджаюча) реструктуризація має місце в успішних компаніях, які передбачають можливість зміни умов функціонування і прагнуть підсилити свої ключові позиції та конкурентні переваги. Характерними заходами даної реструктуризації є створення стратегічних альянсів або вступ у діючі, купівля-продаж бізнесу.

Послідовна реструктуризація виконується після настання передкризового або кризового стану.

Довгострокова (стратегічна) реструктуризація здійснюється у довгостроковому періоді; базується на результатах короткострокової реструктуризації та передбачає залучення як внутрішніх, так зовнішніх джерел фінансування в межах адаптивної та превентивної реструктуризації.

Вона може передбачати такі дії, як: диверсифікація виробництва; завоювання нових ринків збуту; придбання нового більш продуктивного устаткування; впровадження нових технологій; сертифікація виробництва;

зміни в організаційній структурі підприємства; підвищення кваліфікації персоналу; зміни у структурі власності.

Короткострокова (оперативна) реструктуризація розрахована на річний термін, при якій підприємство вирішує питання підвищення своєї ліквідності за рахунок внутрішніх резервів. Основними заходами даної реструктуризації є:

- створення або виділення нових структурних підрозділів підприємства;
- зниження дебіторської заборгованості;
- скорочення обсягів основних фондів через реалізацію зайвого обладнання, транспортних засобів тощо.
- припинення здійснення неефективних інвестицій та ін.

Виробнича реструктуризація стосується лише проведення змін у виробничій структурі підприємства.

Управлінська реструктуризація пов'язана зі зміною організаційної структури, менеджменту, системи підготовки і перепідготовки кадрів.

Технічна реструктуризація – це зміни в організації та проведенні інноваційної, технологічної та маркетингової політики систем постачання сировини, матеріалів та комплектуючих виробів.

Фінансова реструктуризація стосується управління пасивами підприємства і передусім його заборгованістю та передбачає зміни структури пасивів такими шляхами:

- відстрочення погашення заборгованості;
- зниження відсоткової ставки по заборгованості;
- визначення більш вигідної для підприємства схеми погашення заборгованості;
- заміна частки заборгованості на акції;
- анулювання частки або всієї заборгованості;
- отримання від кредиторів нових позик або гарантій.

Економічна реструктуризація повинна забезпечити достатній рівень рентабельності шляхом оптимізації довгострокових капітальних і поточних витрат, обсягу продажу, збалансованості цінової політики та ін.

4.3. Етапи та оцінка наслідків реструктуризації підприємств

Реструктуризація на рівні підприємства стосується перебудови всіх сфер його діяльності починаючи від виробничо-технічних та організаційних систем і завершуючи фінансовими аспектами й проблемами вла-

ності. У такому випадку вона спрямовується на зміну співвідношення окремих галузей та підгалузей, рівня розвитку ринкової інфраструктури, механізмів і важелів управління економікою, приватизаційними процесами.

У цілому при використанні будь-якого виду реструктуризації забезпечується в кінцевому підсумку платоспроможність підприємства, що обумовлюється зменшенням витрат, підвищенням продуктивності праці, запровадженням нової технології, модернізацією обладнання. При цьому вважається, що процесу реструктуризації підлягають, як правило, слабкі неплатоспроможні підприємства, які стоять на межі банкрутства, однак і прибуткові підприємства використовують різні варіанти реструктуризації. Зарубіжний досвід свідчить, що реструктуризацію проводять і досить успішні компанії, які прагнуть забезпечити дохідність своїх акцій у майбутньому. Тому цілком справедливим є більш широке розуміння реструктуризації як процесу підготовки і реалізації програми комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його ринкової вартості.

Кількість етапів процесу реструктуризації залежить від обраного виду. Нижче наведено етапи при проведенні комплексної реструктуризації. Наслідками даного виду реструктуризації передусім є розділ крупного підприємства на малі, які можуть далі створювати нові об'єднання або виходити у діючі.

Комплексна реструктуризація охоплює більш істотні зміни у формі розробки нової організаційно-виробничої структури, технічної, технологічної та продуктової політики, зміни у менеджменті тощо.

Етапами процесу реструктуризації є:

- усвідомлення необхідності змін;
- формування виконавчої команди;
- діагностика стану підприємства;
- визначення мети і підмети реструктуризації;
- розробка бізнес-плану реструктуризації;
- реалізація бізнес-плану;
- моніторинг реалізації бізнес-плану;
- коригуючі дії.

Перший етап процесу реструктуризації, на якому керівництву підприємства приходять думки про необхідність кардинальних змін, є достатньо тривалим. Індикаторами тому є наявність стійкої тенденції зниження кількісних і якісних показників у діяльності підприємства, а впровадження косметичних заходів не дає істотних позитивних результатів.

На другому етапі вирішується завдання: виконувати реструктуризацію силами робітників підприємства або заключити договір зі спеціальною фірмою.

Найважливішим етапом є розробка бізнес-плану реструктуризації – це трансформація обраного з декількох альтернатив варіанта досягнення встановлених цілей реструктуризації в комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів, відповідальних за їх реалізацію.

Бізнес-план реструктуризації повинен задовольняти таким вимогам: забезпечувати комплексне просування до оптимізації цілісного організму підприємства;

бути підпорядкованим інтересам підприємства, привабливим для керівництва і переконливим для зовнішніх інвесторів;

висвітлювати існуючі проблеми фірми та загрози для її існування;

установлювати мету, яка контролюється та вимірюється;

містити у собі рішення, що усувають проблеми та загрози;

пропонувати заходи, які реально можна виконати;

конкретизувати завдання в розрізі підрозділів;

представляти фінансові та кількісні й якісні наслідки запропонованих дій.

Виходячи із цих вимог і зважаючи на те, що загальноприйнятої форми бізнес-плану реструктуризації не існує, нижче запропоновано варіант цього документа.

1. Резюме.

2. Програма реструктуризації.

3. План реструктуризації в розрізі головних напрямів або підрозділів.

Резюме відображає основний зміст документа:

причини, які спонукали підприємство запровадити реструктуризацію;

основну мету реструктуризації;

головні напрями реструктуризації;

кількісні та якісні результати, що очікуються після проведення реструктуризації.

Програма реструктуризації – це перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети: підвищення прибутковості діяльності підприємства. Програма реструктуризації, розроблена для всього підприємства, може мати доволі масштабний характер із зазначенням відповідних служб і підрозділів, задіяних в її виконанні, та

орієнтованих строків реалізації; може передбачати поетапність упровадження тих чи інших заходів.

План реструктуризації за напрямками розробляється на основі програми реструктуризації. Він містить у собі перелік дій щодо кожного заходу, строки його початку і закінчення, визначає відповідальних осіб за його виконання, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат; може передбачати дії як у межах всього підприємства, так і окремого підрозділу.

Можливими способами реструктуризації підприємства можуть бути такі:

- перепрофілювання підприємства (зміна асортиментно-продуктового напрямку роботи відповідно до вимог ринку);

- виділення окремих структурних підрозділів для подальшої їх діяльності (з наявних на підприємстві підрозділів виокремлюються нові підрозділи, що дозволяє їм розширити поле діяльності, посилити відповідальність за результати роботи та ін.);

- виділення окремих структурних підрозділів як нових юридичних осіб (таке виділення передбачає наявність окремого балансу і всіх наслідків, що випливають зі статусу підрозділу як юридичної особи);

- злиття двох і більше підприємств та утворення нової юридичної особи (характерне для випадків, коли одне з підприємств є нерентабельним і вести самостійно господарську діяльність неспроможне).

Результати реструктуризації оцінюються такими показниками:

- прибутковістю. Досягнення відповідного рівня прибутковості є однією із цілей реструктуризації і водночас показником її успішності;

- наявністю позитивних грошових потоків від основної діяльності – зростання грошових потоків дає можливість повертати борги та інвестувати кошти в оновлення і зростання виробництва, що свідчить про успішність реструктуризації;

- зростанням продуктивності праці – зі скороченням обсягів продажу на традиційних ринках підприємства повинні знаходити нові ринки збуту або скорочувати чисельність свого персоналу; для оцінки успішності цих дій використовується динаміка зростання продуктивності праці;

- зростанням продуктивності всіх видів ресурсів – оцінити успішність дій у цьому напрямку можна через показники рентабельності та їх динаміки;

- зростанням обсягів експорту – орієнтація на зовнішні ринки вимагає використання новітніх маркетингових технологій, підвищення якості про-

дукції та її конкурентоспроможності; успішність реструктуризації в цьому напрямку можна оцінити за темпами зростання експорту.

Питання для самоперевірки

1. Реструктуризація крупних підприємств та її цілі.
2. Формулювання ключових понять реструктуризації та схема їх взаємозв'язку.
3. Реорганізація як одна з комплексних форм здійснення реструктуризації.
4. Форми реорганізації: злиття, придбання, розподіл, виділення.
5. Види реструктуризації, їх класифікація.
6. Сутність виробничої, управлінської та технічної реструктуризації.
7. Фінансова реструктуризація та її шляхи.
8. Етапи процесу реструктуризації.
9. Бізнес-план реструктуризації.
10. Способи реструктуризації.
11. Показники оцінки результатів реструктуризації.



Розділ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНЬСКА СТРУКТУРА ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Сутність поняття "організаційно-управлінська структура"

Поняття "організаційно-управлінська структура підприємства" або "об'єднання підприємств" є інтеграцією декількох понять. Ураховуючи це і розглядається його сутність. Дане словосполучення об'єднує терміни: "організація", "управління", "структура управління".

Під організацією розуміють сукупність довгочасних норм і правил, регулюючих діяльність підприємств, об'єднань.

Складовими елементами, які характеризують організацію, є ієрархічні рівні організації, об'єкти, категорії, суб'єкти організації. Ієрархічними рівнями організації є світова система, народне господарство окремої держави; галузі народного господарства; об'єднання підприємств; підприємства: підрозділи об'єднань і підприємств (відділи, служби, цехи, дільниці).

Категорії організації: типи, форми, методи і принципи організації.

Суб'єкти організації – персонал, який виконує на своїх робочих місцях виробничі та управляючі функції згідно з посадовими обов'язками.

Об'єктами організації є функції, які виконуються на різних ієрархічних рівнях для досягнення своєї мети. Наприклад, на рівні виробничого підприємства об'єктами організації є забезпечення виробництва, виробництво, збут тощо.

Організаційно-управлінська структура – це система поділу праці, яка закріплює певні функції управління за посадами різних ієрархічних рівнів та їх взаємозв'язок. Дана система показує напрями руху управлінських команд (писемних або усних) та зворотний зв'язок про їх виконання. Як правило, закріплення управлінських функцій за посадами зазначається в уставі об'єднання (підприємства), оформлюється положеннями, посадовими інструкціями і т. ін.

Не треба ототожнювати поняття "організаційно-управлінська структура" і "виробнича структура".

Під *виробничою* структурою підприємства або об'єднання розумі-

ють сукупність його складових ланок та їх взаємозв'язок при виконанні виробничих процесів. Кожний виробничий ланці властива своя спеціалізація, а зв'язок між ланками характеризується формою кооперації.

Організаційно-управлінська структура – це конструкція, на основі якої здійснюється управління підприємством, об'єднанням, іншим ієрархічним рівнем. Ця конструкція має або формальний, або неформальний вираз і охоплює два аспекти:

- канали влади та комунікації між різними управлінськими посадами і працівниками;

- інформацію, яка передається цими каналами.

Дана структура відображає організаційний бік відносин управління та становить єдність рівнів і ланок робочих місць управління у їх взаємозв'язку.

Ланка управління – відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу.

Організаційно-управлінська структура визначається також як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління.

Згідно із цим основними елементами організаційно-управлінської структури є:

- склад функцій управління;

- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;

- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;

- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;

- інформаційні зв'язки.

Організаційна структура управління повинна відповідати певним вимогам:

- адаптивності (здатності пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);

гнучкості, динамізму (здатності чітко реагувати на зміну попиту технології виробництва, появи інновацій);
адекватності (постійній відповідності параметрам керованої системи);
спеціалізації (функціональній замкнутості структурних підрозділів, обмеженню та конкретизації сфери діяльності кожної керуючої ланки);
оптимальності (налагодженню раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);
оперативності (недопущенню безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення);
надійності (гарантованості та достовірності) передачі інформації;
економічності (відповідності витрат на утримання органів управління можливостям певного рівня);
простоти (легкості розуміння для персоналу).

5.2. Основні класи та типи організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом: бюрократичні й адаптивні структури.

Бюрократичні організаційні структури управління характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

Концепція бюрократії (від французької "бюро, канцелярія" або грецької "влада, планування", букв. — планування канцелярії) була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером на початку XX ст. і є однією з найкорисніших ідей в історії людства (табл. 2) [28]. Теорія М. Вебера не охоплювала опису конкретних організацій і бюрократія розглядалася як деяка нормативна модель, ідеал, до якого повинні прагнути організації. Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократії. Причина такого тривалого та широкомасштабного використання бюрократичних структур полягає у тому, що їх характеристики ще досить добре підходять для більшості об'єднань, підприємств, фірм, організацій сфери послуг, усіх видів державних установ (об'єктивність прийняття рішень,

просування працівників на основі їх компетентності, концепція соціальної рівності тощо).

Таблиця 2. Характеристики раціональної бюрократії

№ з/п	Зміст окремих характеристик
1	Чіткий розподіл праці, що приводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді
2	Ієрархічність управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому
3	Наявність системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання обов'язків
4	Об'єктивізм, з яким офіційні особи виконують посадові обов'язки
5	Найм на роботу в суворій відповідності до кваліфікаційних вимог

Адаптивні організаційні структури управління розробляються та впроваджуються для забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища і застосовувати нову наукомістку технологію.

Починаючи із 60-х років склалася ситуація, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління перевищували їх позитивні риси. Тому почали розробляти та впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур управління, які засновуються на цілях і припущеннях, що радикально відрізняються від покладених в основу бюрократичних структур. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати більш ефективними, ніж бюрократичні.

Бюрократичні й адаптивні структури управління є крайностями, а реальні структури знаходяться між ними та мають ознаки бюрократичних і адаптивних структур у різних співвідношеннях. Крім того, часто маємо так, що різним ієрархічним рівням властиві різні структури. Наприклад, керівництво крупної корпорації використовує у підприємствах, що входять до неї, і виробничих підрозділах бюрократичні структури, у науково-дослідних – адаптивні.

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість типів побудови бюрократичних організаційних структур управління (рис. 4).

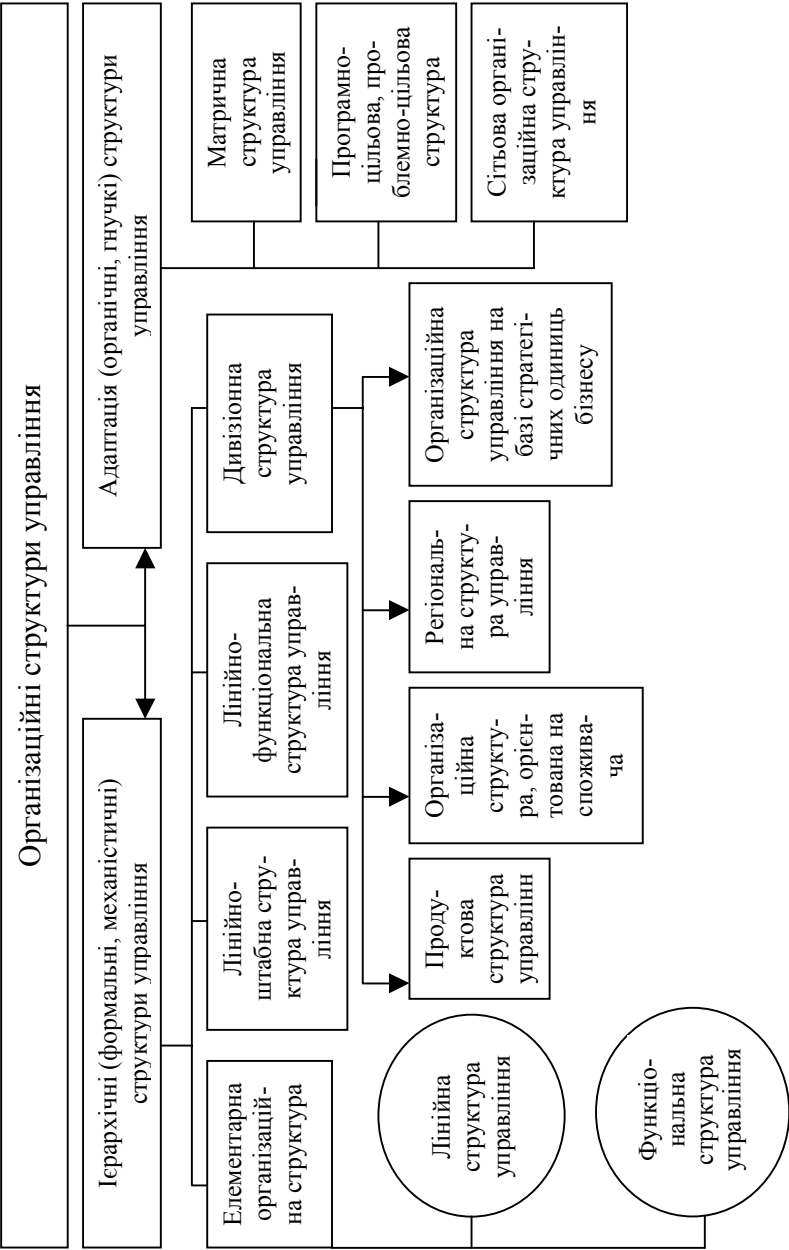


Рис. 4. Класифікація видів організаційно-управлінських структур

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Суть лінійного управління полягає в тому, що очолює кожний виробничий підрозділ керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). У свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують управлінські команди тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати команди робітникам, міняючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдності керівництва). На цій основі створюється ієрархія даної системи управління (наприклад, майстер дільниці, начальник цеху, директор підприємства). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають (рис. 5).

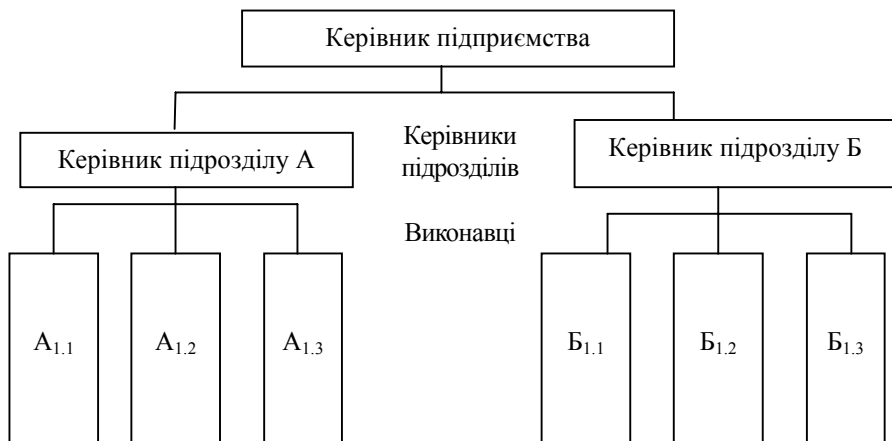


Рис. 5. Лінійна організаційна структура управління

Така схема підпорядкування і звітності – основа лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язки. Нижче подано переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління (табл. 3).

Таблиця 3

Переваги	Недоліки
1. Установлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що в свою чергу обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією.
2. Єдність і чіткість розпорядництва.	2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та сумісними організаціями.
3. Узгодженість дій виконавців.	3. Нестача спеціалістів з окремих функцій управління.
4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.	4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва
5. Оперативність у прийнятті рішень.	
6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.	
7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу	

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується рідко, як правило, малими та середніми підприємствами, фірмами, які здійснюють нескладне виробництво (однорідної продукції) при відсутності широких зв'язків у кооперації.

Функціональний тип організаційної структури управління характеризується поглибленим рівнем спеціалізації виробництва та управління.

Реалізація управлінських функцій розподіляється між керівниками та нижчими рівнями управління команди керівника функціонального органу обов'язку для нижчого рівня виконання. Диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління (рис. 6).

При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

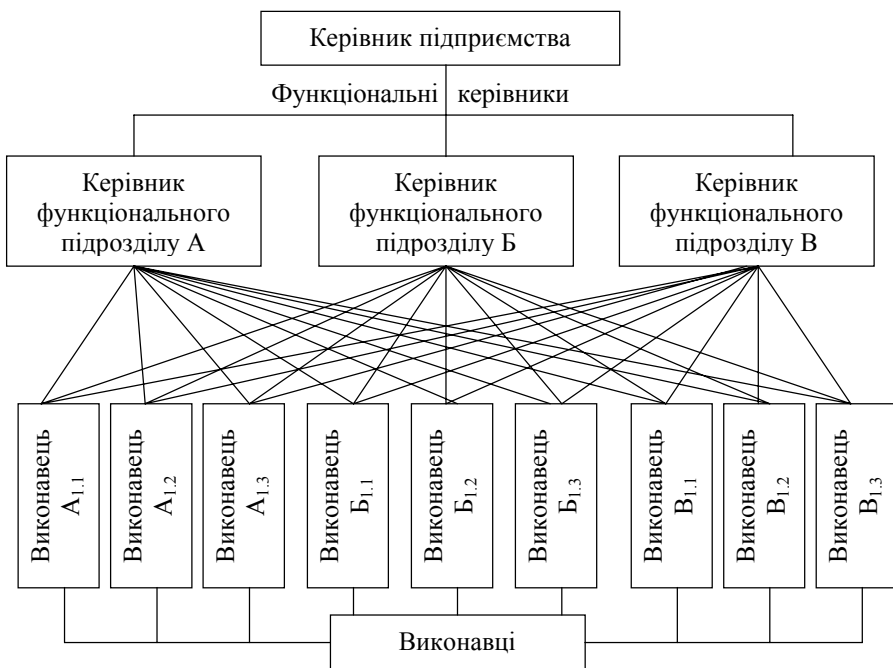


Рис. 6. Функціональна організаційна структура управління

Функціонально-організаційна структура існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців, яке має за мету інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх за окремими ланками (табл. 4).

Таблиця 4. Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.	1. Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.
2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом, передавання ряду функцій спеціалізованим ланкам.	2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень та підприємств.

Продовж. табл. 4

Переваги	Недоліки
3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.	3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.
4. Відповідають стратегії.	4. Порушення принципу єдиноначальності.
5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.	5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.
6. Легко реагує на потреби практики створенням нових функціональних служб	6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.
	7. Перенесення відповідальності за прибутки на вищі рівні управління.
	8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.
	9. Функціональна короткозорість часто працює проти дієвого підприємництва та пристосування до змін

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури управління повинен усувати недоліки лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний на виконавців вплив (рис. 7). Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління фірмою в цілому. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль невелика, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

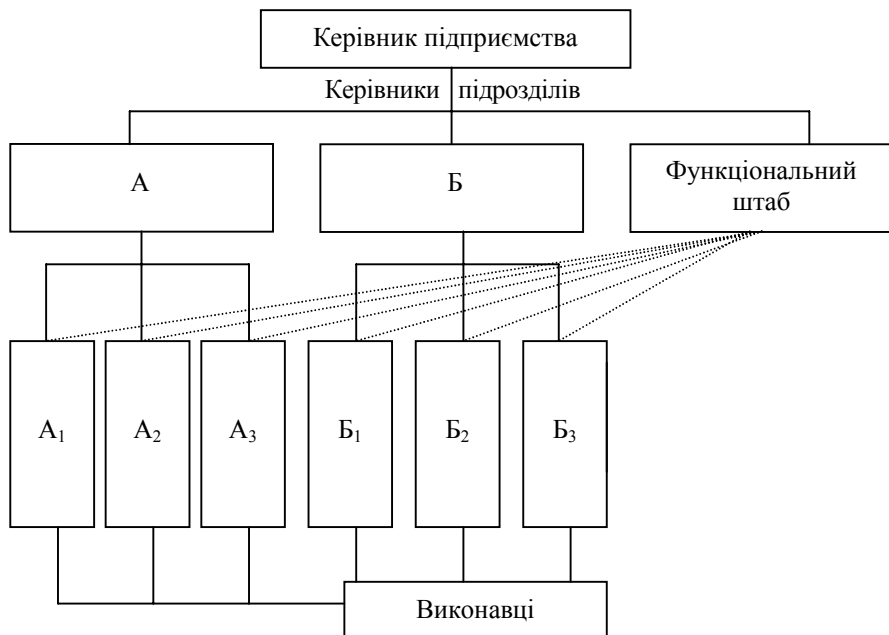


Рис. 7. Лінійно-функціональна структура управління (комбінована)

Комбіновані структури забезпечують такий розділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати (табл. 5).

Таблиця 5. Переваги та недоліки комбінованих організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.	1. Не завжди є гнучкими при вирішенні нових завдань.
2. Відповідність принципу спеціалізації управління принципу єдності керівництва	2. Ускладнена міжфункціональна координація діяльності з упровадження нових програм.
	3. Ускладнена реалізація внутрішньо-виробничих конструкторських, технологічних новинок без залучення керівників вищої ланки.
	4. Надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі

Продуктивний тип організаційної структури управління передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських структур підрозділів – виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту (рис. 8).

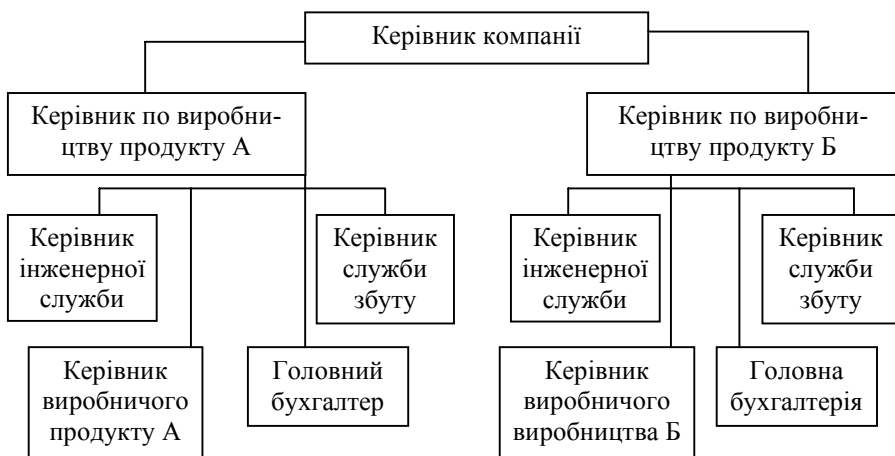


Рис. 8. Продуктова структура управління

При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень у головній компанії за окремими видами або групами продуктів і надання їм повноважень управління об'єднань виробничими та збутовими дочірніми компаніями, розташованими в своїй країні та за кордоном.

Керівництво виробничих відділень не створює відмінностей у методах управління між вітчизняними та зарубіжними дочірніми компаніями, які несуть відповідальність за прибутки та підлягають фінансовому контролю і звітності з боку виробничого відділення. Керівництво функціональних служб виробничих відділень одночасно підтримує тісні контакти з відповідними робітниками центральних служб, отримуючи від них вказівки з усіх питань проведення єдиної політики та координації діяльності в межах корпорації в цілому.

Виробниче відділення саме виступає центром прибутку та його керівництво здійснює не лише фінансовий, а й оперативний контроль за діяльністю підконтрольних підприємств.

Продуктова організаційна структура управління широко розповсюджена як результат переходу міжнародних фірм до централізації управління, коли знання продукту та розвиток виробництва в глобальному масштабі набули першочергового значення.

Продуктовій організаційній структурі управління віддають перевагу великі широкодиверсифіковані компанії, хоча в кожній з них названа структура має свої особливості. Вони впливають, перш за все, з рівня диверсифікації продукції та характеру спеціалізації кожного виробничого відділення і кожної дочірньої компанії. Велику роль відіграє характер вироблюваної продукції, рівень її технологічної складності та унікальності (табл. 6).

Таблиця 6. Переваги та недоліки продуктових організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади	1. Дублювання функцій на рівні підрозділу компанії
2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки)	2. Збільшення витрат на утримання персоналу
3. Здатність швидко реагувати на зміну умов: конкурент, технологія, попит	3. Проблематичність установаження оптимального рівня децентралізації

Продовж. табл. 6

Переваги	Недоліки
4. Поліпшення координації робіт	4. Автономія підрозділів: можна блокувати досягнення вигод, стратегічного поєднання
5. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня	5. Наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації

Регіональний тип організаційної структури управління виробництвом. При використанні регіонального типу організаційної структури передбачається, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між керівниками самостійних регіональних підрозділів. Ці менеджери за змістом і характером діяльності забезпечують досягнення прибутку дочірніх компаній та інших підрозділів.

Очолює такий регіональний підрозділ віце-президент, який підпорядковується безпосередньо вищій адміністрації компанії і здійснює свою діяльність у тісному контакті з усіма керівниками центральних служб. У деяких компаніях регіональні керівники мають у своєму підпорядкуванні управлінців в окремих країнах як проміжну ланку між регіональним підрозділом та місцевою дочірньою компанією. Регіональні підрозділи здійснюють фінансовий контроль за діяльністю кожної дочірньої компанії, а також контролюють складання поточного бюджету і вирішують питання планування, дотримуючись вказівок вищого керівництва компанії та центральних служб. Для більш тісного взаємозв'язку виробничої діяльності підконтрольних компаній іноді призначаються координатори продукту або спеціальні функціональні служби, які ведуть питання виробництва окремих видів продуктів (рис. 9).

Регіональна структура управління використовується компаніями, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієновані на широкі ринки збуту і конкретного споживача (табл. 7).

Регіональна структура управління діяльністю компаній у цілому зустрічається рідко, хоча регіональний принцип управління закордонною діяльністю разом з управлінням продукту досить поширений.

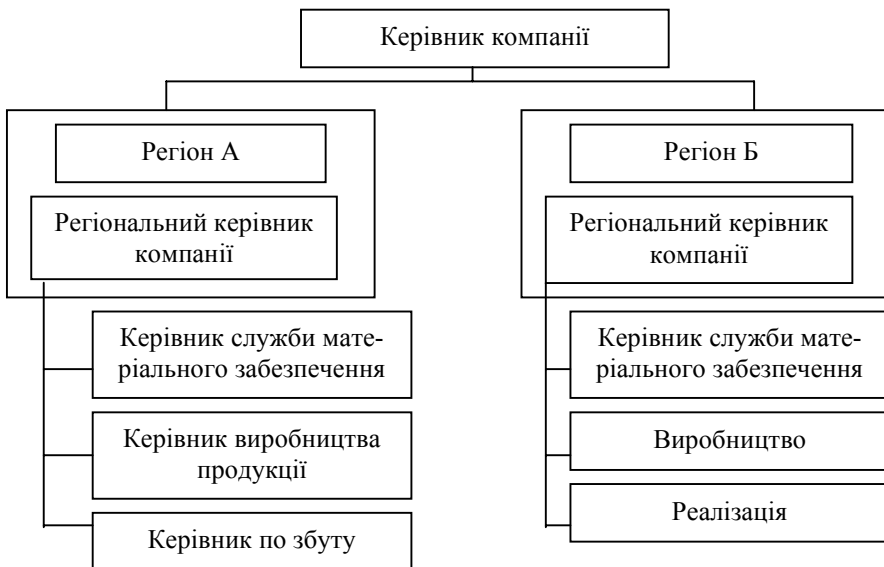


Рис. 9. Регіональна структура управління

Таблиця 7. Переваги та недоліки регіональних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку.	1. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
2. Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління.	2. Збільшення кількості рівнів управління.
3. Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку.	3. Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях.
4. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня	4. Проблематичність формування політики одноманітності.
	5. Труднощі в координації діяльності по країні та продукту

Матричний тип організаційної структури управління – сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом поєднання структур двох типів: лінійної та програмно-цільової (рис. 10). Цей тип структури найбільш часто зустрічається при побудові управління окремими об'єднаннями підприємств.

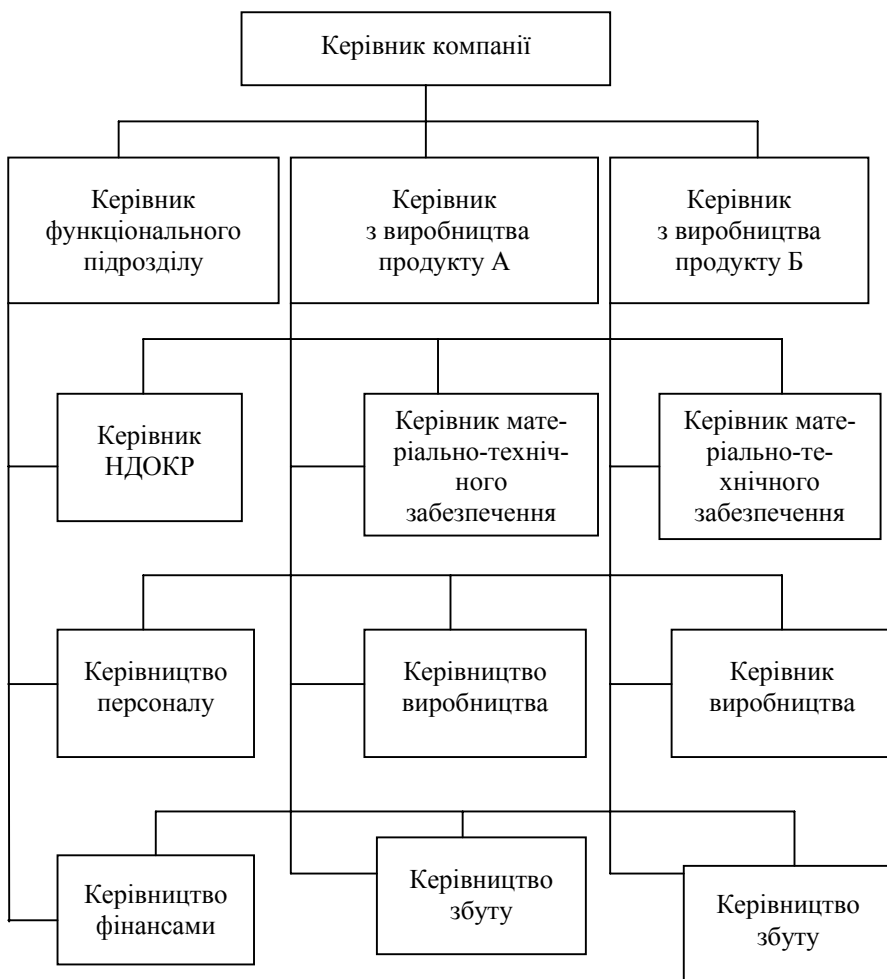


Рис. 10. Матрична структура управління

Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління окремими сферами діяльності: НДОКР, виробництво, збут, постачання. Відповідно до програмно-цільової структури (по горизонталі) організується управління програмами (проектами, темами).

Матричний тип структури використовується корпораціями, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто корпораціями, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії. При матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідні: підбір і призначення керівника програми (проекту), його заступників в окремих підсистемах (темах) відповідно до структури програми; визначення та призначення відповідальних виконавців у кожному спеціалізованому підрозділі; організація спеціальної служби управління програмою.

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури необхідно провести зміни у виробничій структурі: створити у материнській фірмі корпорації спеціальні цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільного вироблення розробки основних ідей програми.

При матричній структурі управління керівник програми (проекту) працює з безпосередньо не підпорядкованими йому спеціалістами, які залежать від лінійних керівників. Він в основному визначає, що і коли повинно бути зроблене з конкретної програми. Лінійні керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу.

Проблеми, які виникають при становленні пріоритетів завдань і розподілі часу роботи спеціалістів над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування корпорації та утруднювати досягнення її довготермінових цілей. Для забезпечення координації робіт в умовах матричної структури центр управління програмами повинен пов'язувати виконання управлінських процедур окремими підрозділами. Матричні структури управління, які доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрям у розвитку найбільш активних та динамічних проблемно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, що спрямовані на піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів та виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва.

Матричні структури управління сприяють здійсненню частих перебудов, пов'язаних з упровадженням найновіших технологічних процесів

і більш продуктивного обладнання, що приводить до змін у виробничій структурі управління корпорацією в цілому. При переході до матричних структур управління найбільший економічний ефект досягається на крупних об'єднаннях, які виробляють складну продукцію.

Така структура дуже популярна серед підприємців у наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництва застарілої (табл. 8).

Таблиця 8. Переваги та недоліки матричних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Високий рівень децентралізації влади.	1. Проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
2. Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у корпорації зв'язків.	2. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання
3. Наявність мінімальної залежності між підприємствами, що входять до складу корпорації	

5.3. Принципи та чинники, які впливають на побудову організаційних структур управління об'єднанням підприємств

У широкому розумінні задача побудови організаційної структури управління полягає в тому, щоб обрати ту організаційну структуру, яка найкраще відповідає цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї. Найкраща структура – це та, яка найкращим чином дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей з високою ефективністю.

У даний час накопичено значний досвід теоретичного обґрунтування еволюції організаційних структур управління. Розроблені й успішно застосовуються на практиці різноманітні методологічні підходи до вивчення закономірностей їхнього формування і розвитку.

Проектування та раціоналізація діючих організаційних структур управління можливі лише на чітко науковій методологічній основі, якою є система принципів та факторів формування організаційних структур управління. Дана система включає сім принципів.

1. Принцип *єдності мети*, який передбачає наявність чітко сформульованої мети об'єднання.

2. Принцип *первинності функцій і вторинності структури*: побудова організаційної структури управління повинна базуватися на виявленні складу та змісту функцій управління. Не слід ототожнювати функцію управління з функціями підрозділу апарату управління, оскільки залежно від трудомісткості функції можуть виконувати кілька підрозділів або один підрозділ може здійснювати діяльність у межах кількох функцій.

3. Принцип *функціональної замкнутості підрозділів апарату управління*: коло завдань для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління з відповідної функції.

4. *Простота організаційної структури*: чим простіше та чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до даного типу управління й активно брати участь у реалізації мети об'єднання. Крім того, кількість ланок і рівнів управління повинна бути мінімальною. Чим більшою кількістю їх характеризується система управління, тим більш тривалим є процес передавання інформації по горизонталі та вертикалі й тим більшою є небезпека виникнення значних комунікаційних бар'єрів.

5. Принцип *єдності розпорядництва*: працівник повинен отримувати накази від одного начальника. За словами А. Файоля, для сукупності операцій, що переслідують одну мету, повинні бути один керівник та одна програма. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль [28].

6. *Визначення оптимальної норми керованості*: кількість підлеглих, що підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника та стосунками керівників і підлеглих. Чим більш однорідними є проблеми, які вирішує керівник, тим більшу кількість підлеглих він буде мати. Із цього випливає, що кількість підлеглих повинна бути меншою на вищих рівнях менеджменту та більшою на нижчих рівнях. Оптимальною нормою підлеглих на одного керівника різних ієрархічних рівнів вважається дев'ять чоловік.

Установлення оптимального співвідношення централізованих і де-

централізованих форм управління: у всіх організаціях існує певний рівень децентралізації, оскільки абсолютна централізація практично неможлива. Рівень децентралізації регулюється рядом чинників (розмірами компанії, масштабами проєктів, однорідністю робіт, філософією керівників стратегічного рівня та філософією підлеглих, функціональною сферою діяльності тощо).

7. *Принцип зворотного зв'язку*: завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створюються умови для її коригування.

Перелічені принципи побудови організаційних структур управління підприємств взаємопов'язані та взаємозумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки спільне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер проєктування організаційних структур управління діяльністю об'єднання підприємств.

Як один з визначальних системних елементів, структура управління має забезпечити не лише життєздатність, але й розвиток організації, синергетичний ефект взаємодії інших її елементів. Тому в процесі побудови організаційної структури необхідно враховувати всі чинники, що впливатимуть на структуру управління як зовнішнього, так і внутрішнього її середовища, щоб забезпечити максимальну відповідність структури управління середовищу господарювання.

Виокремлюються чотири групи ситуаційних чинників, що впливають на формування організаційної структури управління:

- зовнішнє середовище;
- технологія роботи в об'єднанні (підприємстві, фірмі);
- стратегічний вибір керівництва об'єднання (підприємства, фірми) щодо його мети;
- поведінка працівників-управлінців.

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації своєю складністю й мінливістю. Чим більша кількість чинників діє на підприємства й чим частіше вони змінюються, тим складнішою має бути організаційна структура для того, щоб забезпечити кращі адаптаційні властивості підприємства. В Україні з переходом до ринкової економіки більшість підприємств суттєво змінила свою будову, ввели нові відділи, а старі, що втратили зв'язок із зовнішніми інституціями, ліквідували. Ще істотніше вплинула на організаційну структуру корпорацій можливість використан-

ня для комунікацій мережі Інтернет. З'явилися т. зв. віртуальні мережі, до яких можуть у той чи інший момент за відповідних обставин під'єднуватися нові організаційні елементи.

Зміст завдань, які доводиться вирішувати менеджерам, а отже, широта їхніх повноважень також залежать від сили впливу зовнішнього середовища. Тому ефективнішою буде організаційна структура, яка забезпечуватиме високу оперативність прийняття управлінських рішень.

Технологія роботи впливає на побудову організаційної структури у двох напрямках: розподіл праці та групування робіт; взаємозалежність робіт.

Роботи в об'єднанні (підприємстві, фірмі) можуть виконуватися або за чіткою визначеністю і строгою послідовністю (складальний цех, вимірювальна лабораторія тощо), або за умов невизначеності щодо змісту, часу й місця виникнення (відділ маркетингу, відділ постачання, відділ фінансів, ремонтна служба і т. ін.). Отже, кількість структурних одиниць та їхнє взаємне розташування істотно залежать від того, яка технологія використовується в компанії. Крім того, організаційна структура має будуватися таким чином, щоб сприяти виникненню та поширенню ідей технологічного розвитку й давати змогу здійснювати технологічне оновлення компанії.

Взаємозалежність робіт визначає чотири типи зв'язків між роботами в компанії: підсумкові, послідовні, пов'язані та групові. При *підсумковій взаємозалежності робіт* на підприємстві кожен підрозділ є відносно автономним і робить свій внесок у загальну справу. Так, центри обслуговування комп'ютерної фірми, як правило, не дуже пов'язані один з одним, але сума виконаних ними робіт дає компанії помітні результати.

Послідовна взаємозалежність робіт виникає тоді, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (механічний цех повинен надіслати деталі у цех складання).

Пов'язана взаємозалежність необхідна тоді, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого, й навпаки. Без цього не обійтися під час розроблення нової продукції (виробничі підрозділи та відділи НДОКР поетапно беруть участь у цьому).

Групова взаємозалежність є найскладнішою з наявних. Вона необхідна, коли робота характеризується високою мірою невизначеності та для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників.

Наведена класифікація взаємозалежності робіт дає змогу зрозуміти, яким чином пов'язується між собою діяльність різних підрозділів організації (рис. 11).

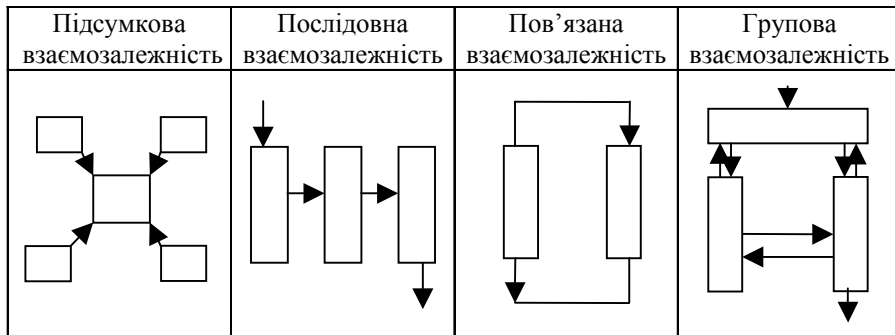


Рис. 11. Типи взаємозалежності робіт між ланками організаційної структури управління об'єднанням підприємств

Наявність великої кількості пов'язаних і групових взаємозалежностей у роботі вимагає від об'єднання значних зусиль для інтеграції роботи його підприємств і підрозділів, ускладнення загальної структури аж до переходу до цільових чи проектних груп.

Сучасні інформаційні технології істотно змінили будову багатьох успішних компаній, даючи змогу їм ефективно вирішувати проблеми взаємозалежності робіт. Особливо це стосується компаній, де переважають послідовна та пов'язана залежність робіт, які вимагають обміну великою кількістю інформації. Інформаційні технології створюють можливості для впровадження гнучких виробничих систем, які сприяють поєднанню в межах одного виробничого процесу всіх типів виробництва – дрібносерійного, масового, експериментального. Так, зокрема, використовуючи систему "кабан", діють нині багато японських компаній, особливо в автомобілебудуванні. Транснаціональні корпорації, поширюючи свою діяльність на інші території, для обміну інформацією використовують можливості глобальної мережі Інтернет.

Стратегія об'єднання (підприємства, фірми) також впливає на вибір нею організаційної структури управління. Зі зміною стратегії перед компанією постають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язані

не з перепроєктуванням її організаційної структури управління. Відмовившись від перепроєктування, компанія не може досягти поставлених цілей. Наприклад, перехід від стратегії, орієнтованої на виготовлення продукції (що мало місце в більшості вітчизняних підприємств до недавнього часу), до стратегії, спрямованої на задоволення потреб клієнтів, вимагає від неї радикальної перебудови і зміни основ своєї діяльності. Головними розпорядчими елементами в цьому разі стають не підрозділи, що виробляють продукцію, а підрозділи, які виявляють потреби споживача. Змінюється й ідеологія управління, заохочується ініціативність, розвиваються горизонтальні зв'язки, зростає рівень децентралізації тощо.

У західному менеджменті відома своєрідна концепція щодо зміни й перебудови організаційних структур. Вона виокремлює основні ознаки, названі "синдромом неповоротного бегемота", за наявності яких необхідно коригувати організаційну структуру: надмірну централізацію управлінських рішень; процедурне ускладнення прийняття простих рішень, через що більшість організаційних проблем не вирішується; втрату відповідальності через обмеження повноважень; велику кількість суперечливих управлінських рішень; втрату співробітниками ентузіазму; порушення організаційної комунікації. У взаємодії із зовнішнім середовищем таке об'єднання (підприємство, фірма) неадекватно реагує на вимоги ринку, втрачає клієнтів, через що уповільнюється цикл "товар–гроші–товар"; її імідж різко падає. У внутрішньому середовищі посилюється страх перед звільненням, зменшується ініціативність знизу, працівників звинувачують у неспроможності виконувати свою роботу, вони орієнтуються тільки на особисті інтереси.

Таким чином, будь-які зміни організаційної структури управління мають здійснюватися з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення об'єднанням своїх цілей, підвищать ефективність управління ним. Залежно від завдань, які вирішує об'єднання (проблема виживання чи проблеми зростання), основними індикаторами поліпшення управління можуть бути: зниження загальних витрат чи витрат на управління; зростання прибутку; збільшення частки ринку; прискорення техніко-економічного розвитку; підвищення оперативності й більша гнучкість у взаємодії із зовнішнім середовищем тощо. Але, незважаючи на причини, що зумовлюють необхідність організаційних перебудов, завжди останнім завжди мають розширюватися межі своїх повноважень

менеджерів нижчих рівнів управління, їм слід надавати значну самостійність у вирішенні виробничо-господарських завдань. Це сприятиме залученню більшої кількості працівників фірми до управління, зростанню їхньої ділової активності, посилюватиме прагнення до саморозвитку, до оволодіння сучасними технологіями, в т. ч. інформаційними, що зрештою забезпечуватиме своєчасність і відповідність управлінських рішень умовам середовища господарювання.

У цей період у структурі корпорації виокремлюються стратегічні підрозділи, які мають досить високий ступінь оперативної самостійності, але водночас жорстко контролюються центром з погляду використання стратегічних ресурсів корпорації: фінансових, технологічних, трудових і т. д.

Слід зауважити, що ускладнення структури, впорядковування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування і надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами – усе це характерно для об'єднань, що розвиваються. Однак, приймаючи рішення про коригування організаційної структури, треба пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії, зокрема:

якомога більше менеджерів має працювати як підприємці, а не як чиновники, та їхню роботу треба передусім порівнювати саме з ефективністю компанії, а не з деякими стандартами адміністративного мистецтва чи професійної компетентності. Тому організаційна структура має запобігати прийняттю неправильних рішень, сприяти бажанню й можливостям працювати на майбутнє, а не використовувати досягнення минулого;

структура управління повинна мати мінімальну кількість рівнів управління й формувати найкоротший ієрархічний ланцюг. Кожний додатковий рівень управління ускладнює розроблення загального напрямку й досягнення взаєморозуміння;

організаційна структура управління має сприяти підготовці й перевірці наступного покоління топ-менеджерів. Вона повинна бути такою, щоб менеджери реально відповідали за самостійну роботу, поки вони ще досить молоді, щоб набути досвіду. Але ділянка роботи, за яку працівник цілком відповідає, має бути не надто великою, щоб результати його провалу, якщо таке трапиться, не поставили під загрозу благополуччя компанії чи існування бізнесу в цілому.

Питання для самоперевірки

1. Організаційно-управлінська структура, її сутність.
 2. Виробнича структура, її сутність.
 3. Основні елементи організаційно-управлінської структури.
 4. Класи та типи організаційно-управлінських структур.
 5. Характеристика раціональної бюрократії при управлінні об'єднанням підприємств.
 6. Лінійні та функціональні структури, їх переваги та недоліки.
 7. Комбіновані структури управління: переваги і недоліки.
 8. Матричні структури управління: переваги та недоліки.
 9. Принципи та чинники побудови управлінських структур.
 10. Взаємозалежність робіт між ланками організаційної структури.
-

Розділ 6. ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Сутність, типи та історія виникнення холдингової організації об'єднань підприємств

Перші холдингові компанії (холдингова або тримаюча; від англійського слова to hold – тримати) виникли у США в кінці XIX ст. Вони створювалися для володіння контрольними пакетами акцій інших АТ з метою контролю та управління фінансовим напрямком їх діяльності. Така холдингова компанія мала тип фінансової компанії та вважалася як "чистий холдинг". Його сутність полягала у тому, щоб виконувати тільки управлінські функції з володіння контрольними пакетами акцій дочірніми компаніями (мінімальний розмір контрольного пакету акцій дорівнює 50 % плюс одна акція). Пізніше створювалися і змішані холдингові компанії. Змішаний холдинг – це така компанія, яка разом з виконанням управлінських функцій по відношенню до дочірніх підприємств займається також певною підприємницькою діяльністю. Схематично їх склад показано на рис. 12.

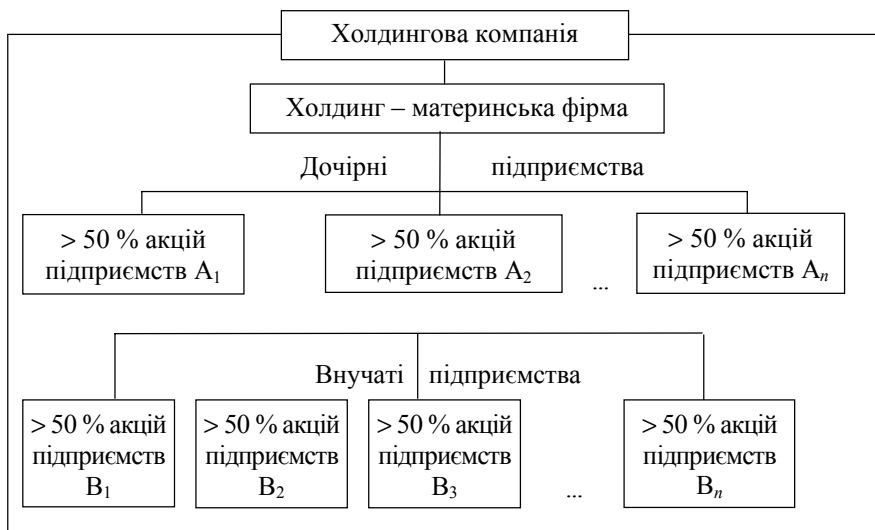


Рис. 12. Склад об'єднання підприємств холдингового типу

Бурхливе формування холдингових компаній було визнано головним чином стратегіями приєднання, поглинання незалежних компаній, придбання фінансовими компаніями контрольних пакетів акцій промислово-транспортних корпорацій. Новий тип об'єднань АТ, кількість яких збільшувалася, виявився дуже життєздатним. Сьогодні всі великі компанії США та Англії мають холдингову структуру. У Німеччині такі об'єднання отримали назву "пов'язаних підприємств". Розмір пакетів акцій, якими володіє материнська фірма, особливого значення не має.

У Франції пов'язані відносини економічної залежності та контролю юридичних осіб, які йменуються "групами товариств" [62]. Схематично їх склад показано на рис. 13.



Рис. 13. Склад об'єднання підприємств типу "пов'язані підприємства" або "група товариств"

У названих державах об'єднання холдингового типу є корпоративними компаніями. В Італії та окремих країнах західної Європи розповсюджений і державний тип холдингових компаній, наприклад, великі державні холдинги Італії: "Інститут промислової реконструкції", "Національне управління рідкого палива" та ін.

Об'єднання підприємств холдингового типу з державною часткою участі в Російській Федерації мають місце переважно в галузях, які відно-

сяться до категорій природних монополій і в галузях, в яких втрата державного контролю небажана за зборами стратегічного характеру [44]. З 1991 року тут створено близько 100 холдингових компаній за участю держави ("Связьинвест", "Росмехпром", "Российская металлургия", "Российская электроника" і т. ін.).

Відмітною рисою всіх цих структур було те, що проблема корпоративного управління не була формально першочерговим завданням, оскільки вони створювалися державою спеціально для контролю над діяльністю підлеглих або інтегрованих у них підприємств при визначенні на федеральному рівні порядку представництва держави в їх керівних органах [44]. Таким чином, більшість холдингових компаній у Росії спочатку виникла як форма роздержавлення великих об'єднань і підприємств та як спосіб реорганізації несумісних з ринковими відносинами застарілих державних управлінських структур.

"Для сучасної капіталістичної економіки, – пише М.І. Кулагін, – характерними є відношення влади та підпорядкування, різноманітні форми залежності між учасниками господарського обороту. Концентрація та централізація капіталу й виробництва приводять не тільки до утворення монополій, але до появи в господарському житті інших структур, образно кажучи, молекулярного рівня. Це різного роду об'єднання юридично самостійних суб'єктів (зазвичай юридичних лиць), зв'язаних відношеннями економічної залежності. Такі об'єднання в сучасному буржуазному законодавстві та в юридичній доктрині називаються по-різному: "пов'язані підприємства", "системи компаній", "організації організацій", "товариства товариств", "товариства другого ступеня", а також "групи компаній" або просто "групи" [45, с. 85].

Сутність групи полягає в тому, що це економічна єдність або організація, яка складається із самостійних суб'єктів права. У результаті можна з успіхом володіти контролем без тягара власності, пануванням – без господарських ризиків.

Група має істотні переваги перед іншими способами концентрації капіталу, наприклад, порівняно з поглинанням та злиттям юридичних осіб. Створення залежної дочірньої компанії, як правило, не вимагає тривалих і дорогих формальностей. Але найголовніше – залежне суспільство розглядається як самостійний суб'єкт права [45].

6.2. Мета, завдання та правове регулювання створення і діяльності холдингових об'єднань підприємств

Об'єднуючись у холдинги на добровільній основі або шляхом агресивної скупки акцій інших компаній, підприємства переслідують цілком визначені цілі: закріплення позицій на ринку та отримання економічного виграшу. Основними завданнями, які вирішуються в процесі створення холдингів, є:

створення технологічно взаємозв'язаних виробничих та збутових ланок, що забезпечує безперерйне функціонування усіх включених у цю ланку підприємств та менший ступінь їх залежності від зовнішніх поставальників. За таким принципом створюються вертикально інтегровані компанії, про які більш детально говориться нижче;

диверсифікація бізнесу, коли в холдинг входять різнорідні підприємства, які виготовляють різні види продукції або послуг. У процесі свого розвитку компанії часто роблять виробництво нових продуктів прерогативою дочірніх фірм. Диверсифікація сприяє нарощуванню потужності та підвищенню стійкості холдингу шляхом оперативного перерозподілу фінансових та інших ресурсів між напрямками бізнесу;

оптимізація структури управління, в процесі якої керівництво головної компанії може зосередитися на розробці та рішенні стратегічних завдань, які забезпечують перспективний розвиток всієї групи компаній. Виконання поточних операцій переноситься на рівень дочірніх фірм;

створення власної сервісної мережі, коли окремі служби підприємств (ремонтні, транспортні, будівельні, збутові та ін.) реорганізуються та реструктуються окремі юридичні особи, які в централізованому порядку обслуговують усі підприємства, що входять у холдинг;

відособлення ліцензованих видів діяльності – аудиторської, страхової, інвестиційної та ін. У ряді випадків законодавством передбачається, що ліцензований вид діяльності для компанії повинен бути винятковим. Оскільки його неможна сполучати ні з якими іншими видами бізнесу, для здійснення ліцензованої діяльності головної компанії приходится створювати дочірні фірми;

зниження ризику та підвищення стійкості бізнесу. Розроблюючи нові види продукції та вводячи інновації у технологічні процеси, компанія піддає себе визначеному ризику, тому що завжди є вірогідність отримання не-

гативного результату. Наявність у портфелі підприємства великого числа ризикованих проектів приводе до того, що інвестори розглядають таке підприємство як упровадження єдиної податкової фінансово-кредитної політики високоризикованим, що призводить до падіння ринкової ціни акцій.

Щоб знизити ризики, під реалізацію інноваційних проектів діюча компанія створює дочірні підприємства, які несуть обмежену відповідальність у межах майна. Таким чином, стійкість головної компанії збільшується, а ризики переносяться на дочірні підприємства [62].

Правове коло створення та функціонування холдингових компаній в Україні складається із Закону України "Про холдингові компанії в Україні" [3], Цивільного кодексу України [2], Господарського кодексу України [1], Закону України "Про господарські товариства" [8], інших законів та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність холдингових та їх корпоративних підприємств.

Якщо міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що містяться у цих законах України, застосовуються правила міжнародного договору.

Також існують інші нормативно-правові акти:

Закон України "Про захист економічної конкуренції" [5];

Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання, затверджене розпорядженням Антимонопольного комітету України від 19.02.2002 р. № 33-8 [21];

Порядок надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгодження дії щодо з концентрації суб'єктів господарювання, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. № 219 [17];

Положення "Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації", затверджене Указом Президента України від 11.05.1994 р. № 224/94 [15].

Частина 5 ст. 126 ГКУ визначає холдингову компанію суб'єктом господарювання, що володіє контрольним пакетом акцій дочірнього підприємства (підприємств). Між холдинговою компанією та її дочірнім підприємством установлюються відносини контролю-підпорядкування.

Поняття холдингової компанії знайшло в свій час закріплення

в українському законодавстві з приватизації та корпоратизації. Згідно з Положенням [15] контрольним пакетом акцій визнається кількість акцій (паю, частки у статутному фонді), яка дає холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над суб'єктом господарювання.

У холдинговій компанії головні підприємства в результаті володіння контрольними пакетами акцій або внаслідок інших обставин беруть участь у діяльності органів управління дочірнім підприємством та контролюють їх. Економічний контроль у холдинговій компанії можна визначати як можливість головного підприємства (ГП) забезпечувати визначальний вплив на прийняття рішень дочірнього підприємства (ДП).

В основі виділення холдингової компанії як самостійного виду підприємницького об'єднання лежать відносини контролю та залежності між ГП та ДП. Закон України "Про захист економічної конкуренції" [5] визначає холдингові компанії як юридичні особи, які здійснюють контроль над іншими особами або групою суб'єктів господарювання.

Указом Президента України від 07.11.2001 р. № 104/2001 "Про невідкладні заходи щодо впорядкування діяльності державних (національних) акціонерних та холдингових компаній" було дано доручення Кабінету Міністрів України розробити та винести на розгляд Верховної Ради України проект Закону України "Про холдингові компанії в Україні", який і було прийнято 15 березня 2006 року Верховною Радою України.

Відомо, що до прийняття Закону України [3] у законодавчій базі такого поняття як "холдинг" відносно недержавної форми власності не було. Єдиним нормативним актом, що містить у собі правову підставу створення й функціонування таких компаній, був дотепер діючий Указ Президента України [14]. Окремі питання щодо державних холдингів регулювалися актами компетентних відомств.

Бізнес, що керувався загальновідомим принципом "що не заборонено, – дозволено", ішов шляхом створення господарських товариств найбільш зручної в кожному конкретному випадку форми – ТОВ (просто, але ефективно!), АТ (більш громіздко, зате звучить "корпоративніше"). Холдинг як приватне підприємство в Держреєстрі не знайти. Згадані фірми поєднувало включення в найменування сполучення "холдингова компанія" або просто "холдинг".

Такі утворення являли собою власника корпоративних прав (часток акцій) інших підконтрольних власнику підприємств. Завдяки чітко структурованій формі бізнесу стало більш ефективним керування афільованими особами, ведення єдиної політики розподілу ресурсів, постановка однакових вимог до організації виробничих процесів, менеджменту та ін. Яких-небудь податкових преференцій відносно холдингів законодавство не містить.

Діючий Закон України "Про холдингові компанії в Україні" [3] закріплює правовий статус державної холдингової компанії, а також передбачає деякі особливості її функціонування, зокрема, заборону на відчуження внесків у статутний фонд холдингової компанії у будь-який спосіб, порядок управління державною холдинговою компанією. Законом визначено, що державна холдингова компанія – це холдингова компанія, 100 % акцій якої належить державі.

Згідно з українським законодавством утворення холдингових компаній здійснюється шляхами:

- скупки акцій на вторинному ринку;
- корпоратизації та приватизації державних підприємств;
- створення спеціальної управлінської компанії, в яку засновники передають пакети акцій підприємств, які вони хочуть включити в холдинг.

Останнім часом у нашій країні став використовуватися популярний на заході агресивний спосіб отримання контролю над компаніями через процедури банкрутства. Причому одержати контроль над конкурентом або навіть купити його можна придбавши борги цього підприємства і здійснивши необхідні дії, визначені законом про банкрутство. До речі, процедура банкрутства широко використовується для придбання та розділення частин холдингових структур, відчуження частини будь-якої групи з подальшим включенням у свій холдинг.

Про це можна стверджувати з активності наших законодавців, проглядаючи моніторинг законодавства. Наприклад, є вказівки НБУ, регулюючі процедуру заміни обов'язків банків на їх конвертовані обов'язки – власники цих обов'язків можуть обміняти їх на акції банку-боржника, а потім продати його майно.

Утворювання "знизу" відбувалося, коли промислові підприємства для

залучення інвестицій та підвищення привабливості сумісно з інвестором (часто з групою інвесторів) створювали керуючу компанію. Частки акцій визначалися виходячи з оцінки вартостей підприємств та часток інвесторів.

Пакети акцій (часток, паїв) або інше майно, передані до статутного фонду державної холдингової компанії, перебувають у державній власності й закріплені за нею на праві господарського ведення.

Законом також установлюються певні *обмеження та заборони щодо діяльності державних холдингових компаній*, а саме:

їх акції не можуть бути передані в управління будь-яким особам;

державні пакети акцій (частки, паї) та державне майно, передані до статутного фонду державної холдингової компанії, не можуть бути відчужені або перебувати в заставі, використані для формування статутних фондів будь-яких підприємств;

державна холдингова компанія не може здійснювати будь-які дії, що можуть призвести до відчуження акцій (часток, паїв) або майна, внесених до її статутного фонду, до завершення процесу її приватизації;

державна холдингова компанія не може бути корпоративним підприємством іншої холдингової компанії;

рішення про приватизацію державної холдингової компанії може бути прийнято лише після прийняття рішення про приватизацію всіх корпоративних підприємств, пакети акцій яких передано до статутного фонду такої холдингової компанії.

До переваг холдингу відносять наступні:

холдинг є більш простим з юридичної точки зору та менш дорогим способом придбання контролю над іншою фірмою, ніж злиття, поглинання або покупка активів іншої фірми;

при створенні холдингу материнська компанія враховує добровільність та думки дочірнього товариства;

створення дочірніх товариств, контрольованих холдингом, дозволяє корпорації отримати юридичні підстави для проникнення на ринки країни, де діяльність корпоративних структур обмежена.

Створення холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації не допускається в таких галузях:

торгівлі товарами народного споживання та продукцією виробничо-технічного призначення;
виробництві й переробці сільськогосподарської продукції;
громадському харчуванню та побутовому обслуговуванню населення;
автомобільному транспорті (крім підприємств, що здійснюють переважно міжнародні перевезення).

Кабінет Міністрів України за поданням Міністерства економіки України та Антимонопольного комітету України може визначити інші галузі або сфери діяльності, в яких не допускається створення холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації. Не допускається створення холдингової компанії, якщо вона та її дочірні підприємства (два і більше дочірніх підприємств) реалізують взаємозамінні товари (роботи, послуги) та їхня сукупна частка на відповідному загальнодержавному або регіональному ринку перевищує 35 %.

Холдингова компанія, понад 25 % акцій якої належать державі, не має права:

- збувати продукцію дочірніх підприємств;
- передавати дочірнім підприємствам право на збут продукції інших дочірніх підприємств (крім експортних операцій);
- регулювати у будь-якій формі ціни на товари (роботи, послуги) дочірніх підприємств.

Дочірнє підприємство не може володіти паями, акціями, іншими цінними паперами холдингової компанії у будь-якій формі.

У разі, коли більше 50 % активів створюваної холдингової компанії становлять частки (акції, паї) та інші фінансові активи, то:

- до її статутного фонду, крім зазначених фінансових активів, може входити виключно майно, яке безпосередньо необхідне для забезпечення функціонування апарату управління цієї компанії;

- контрольні пакети акцій дочірніх підприємств, що передаються засновниками до статутного фонду компанії, не можуть перевищувати 30 % відповідних статутних фондів цих підприємств.

Така холдингова компанія має право проводити лише інвестиційну діяльність.

При створенні холдингових компаній виникає питання: чи залиша-

ти підприємство-учасника компаній дочірнім підприємством або перетворити його у філію материнської фірми? Для цього слід користуватися порівняльною характеристикою філіалу та дочірнього підприємства (табл. 9).

Таблиця 9. Порівняльна характеристика філії та дочірнього підприємства

Особливості для порівняння	Філія	Дочірнє підприємство
Правовий статус	Відособлений структурний підрозділ (частина юридичної особи)	Самостійна юридична особа
Найменування	Повинно містити у собі вказівку на організаційно-правову форму (філіал) та включити найменування ГП	Вимоги законодавчо невизначені, що іноді призводить до плутанини. Як правило, якщо материнське підприємство є єдиним засновником, то в найменуванні ДП містяться слова "дочірнє підприємство"
Основний документ	Положення про філіал	Статут дочірнього підприємства
Код ЄГРПОУ		Власний
Основні реквізити	Окремий баланс, відособлене майно, рахунок у банку, печатка та бланк з власним найменуванням та ін.	Самостійний баланс, відособлене майно, рахунок у банках, печатка та бланки з власним найменуванням тощо
Відношення з головним підприємством (засновником)	Організаційно-розпорядче (внутрішньогосподарче): не тільки "рішення зверху ключових питань", але і пряме управління філіалом зі сторони головного підприємства	Організаційно-розпорядче – в частині створення та ліквідації дочірнього підприємства, затвердження статуту ДП, визначення основних планів та затвердження результатів діяльності ДП, призначення керівника ДП, установлення умов його сплати і т. п. В іншому – договірні, без прямого втручання в господарську діяльність ДП

Продовж. табл. 9

Особливості для порівняння	Філія	Дочірнє підприємство
Статут керівника філіалу ДП	Діє від імені головного підприємства на підставі доручення	Діє від імені дочірнього підприємства на підставі статуту ДП
Договори	Стороною договорів, укладених керівником філіалу від імені державного підприємства, є державне підприємство як юридична особа	Дочірнє підприємство заключає договори як з материнським підприємством, так і з контрагентами від свого імені
Відповідальність за зобов'язаннями	Відповідальність у повному обсязі за всіма зобов'язаннями, що виникли у зв'язку з діяльністю філіалу, несе юридична особа, яка створила філіал	Самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями. Материнське підприємство може бути притягнуте до відповідальності за зобов'язаннями ДП, якщо це передбачено статутом ДП або законодавством
Передача майна	Усе майно, закріплене ДП за філіалом, є власністю головного підприємства (при цьому частина майна може відображатися на балансі філіалу, частина – на балансі головного підприємства). При будь-яких операціях "ДП – філіал" ПДВ не сплачується, оскільки немає зміни власника, тобто не відбувається відчуження	Майно, яке передається материнським підприємствам, поступає у власність ДП; воно знаходиться на балансі ДП (крім майна, переданого за договором комісії та антологічним, без передачі права власності на нього). При продажу (передачі) товарів, іноді майно від материнського до дочірнього підприємства і навпаки, податкові зобов'язання виникають у загальному порядку

Продовж. табл. 9

Особливості для порівняння	Філія	Дочірнє підприємство
Вивіз товарів за адресою філіалу	Можливі проблеми при митному оформленні вантажу в зв'язку з недостатнім законодавчим регулюванням питання	У загальному порядку на підставі зовнішньоекономічного договору між материнським підприємством та його дочірнім підприємством за кордоном, з обліком правил "пов'язаних осіб" індикативних цін (при їх наявності)
Створення ліквідації реорганізації	За рішенням органів управління ДП у порядку передбаченому статутом головного підприємства	За рішенням органів управління материнського підприємства в порядку, передбаченому статутом ДП
Реєстрація в органах виконавчої влади	Внесення інформації в реєстраційну картку ГП, узгодження розміщення філіалу з виконавчим органом за місцем розташування філіалу	Реєстрація як суб'єкт підприємницької діяльності за місцем знаходження ДП. До реєстраційної картки материнського підприємства інформація ДП не вноситься
Облік податкової служби	Постановка на облік в органах податкової служби обов'язкова	Постановка на облік в органах податкової служби обов'язкова
Соціальні (страхові фонди)	Реєстрація в органах Пенсійного фонду – обов'язкова; в останніх трьох фондах можлива або реєстрація філіалу, або централізована сплата відповідних зборів централізованого проведення сплати праці робітникам філіалів	Обов'язкова реєстрація у всіх фондах

Продовж. табл. 9

Особливості для порівняння	Філія	Дочірнє підприємство
Сплата податків та інших обов'язкових платежів (загальне правило)	Частину податків (зборів, обов'язкових платежів) у зв'язку з господарською діяльністю філіалу в залежності від норм законодавства та вибраною схемою праці філіалу сплачує філіал, частину – головне підприємство	Усі податки, збори, обов'язкові платежі у зв'язку з господарською діяльністю дочірнього підприємства сплачує ДП
Податок на прибуток	Є платником податку на прибуток, однак він може сплачуватися юридичною особою за всі філіали консолідовано	Самостійно сплачує податок на прибуток за всіма господарчими операціями
ПДВ	Платником ПДВ є головне підприємство (юридична особа), однак філіалу може бути делеговано право ведення книги покупок (продаж), витяг податкових накладних та їх посвідчення спеціальною печаткою "для податкових накладних"	Самостійно сплачує ПДВ за усіма господарчими операціями
Ліцензування	Ліцензія видається головному підприємстві, філіал здійснює діяльність, належне ліцензування на підставі виданої для нього копії ліцензування	Самостійно отримує ліцензію на своє ім'я
Акредитація в митних органах	На облік у митних органах, у т. ч. за місцем розміщення філіалу, може бути поставлено тільки головне підприємство (юридична особа), яка є суб'єктом ЗЕД	Дочірнє підприємство підлягає самостійній акредитації у митних органах

Продовж. табл. 9

Особливості для порівняння	Філія	Дочірнє підприємство
Проблема "пов'язаних осіб"	Головне підприємство та філія як його структурний підрозділ не є "пов'язаною особою" в розумінні Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" [6]	Материнське та дочірнє підприємства є пов'язаними особами в розумінні Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" [6]
Антимонопольне законодавство	Філія не є "суб'єктом господарювання" в розумінні Закону "Про захист економічної конкуренції" [5], а тому господарчі операції між ДП та філіями самі по собі не попадають під "антимонопольне обмеження"	Материнське та дочірнє підприємства при визначенні умов ризикують потрапити під обмеження "антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання" (ст. 6 Закону [5])
Перехід на єдиний податок (Наказ Президента України № 746/99)	Підприємство, маючи філії, може перейти на єдиний податок при умові дотримання вимог до обсягу виручки та середньооблікової чисельності працюючих для підприємств з обліком усіх філій	Якщо материнське підприємство не є суб'єктом малого підприємництва, перехід ДП на єдиний податок неможливий
Застосування спеціального торгового патенту	Проблема на законодавчому рівні однозначно не вирішена, тому є прецеденти як успішного переходу філії у відповідному регіоні на працю за спецпатентом, так і відмови в цьому з посиланням на те, що він не є юридичною особою	Дочірнє підприємство може працювати за спецпатентом при його відповідності критеріям, указаним у Законі України "Про патентування деяких видів підприємницької діяльності" (у т. ч. розташування ДП на території, на якій застосовується спецпатент)

Продовж. табл. 9

Особливості для порівняння	Філія	Дочірнє підприємство
Фіксований сільськогосподарський податок	Перейти на "альтернативну" форму оподаткування (ФСП) може юридична особа (господарський товаровиробник), у складі якого знаходяться філії, при умові відповідності такого підприємства (з обліком філій) критеріям, установленим Законом від 17.12.98 р. № 320-14	Дочірнє підприємство може бути платником ФСП при умові його відповідності критеріям, указаним у Законі України "Про фіксування сільськогосподарського податку" від 17.12.98 р. № 320-14

Проаналізувавши вищенаведену зведену інформацію, можна зробити основні висновки.

1. У регіонах перевагу створенню філіалів перед ДП слід віддавати у випадку, якщо керівництво суб'єкта підприємницької діяльності хоче в першу чергу:

істотно обмежити повноваження господарюючого суб'єкта, законно проводити пряме ("директивне") управління суб'єктом;

найжорсткіше направляти діяльність керівника "на місці";

створити максимально підконтрольну мережу збуту;

за можливістю, спростити ведення бухгалтерського, податкового обліку і звітності в регіоні (сплата частини податків і зборів, а також ведення основного обліку і звітності проводитиметься ГП);

контролювати всі сторони діяльності підлеглого підрозділу і мати можливість застосовувати в оперативному (наказовому) порядку будь-які законні дії відносно підрозділу, його керівника і співробітників;

зменшити матеріальні й тимчасові витрати на оформлення окремих документів (наприклад, ліцензій);

виключити можливі проблеми з податковими органами, які характерні для схеми "дочки-матері" й пов'язані з обґрунтуванням "звичайних цін" на товари (роботи, послуги) за операціями між материнським підприємством і ДП (і навпаки);

не сплачувати ПДВ і податок на прибуток по "внутрішніх операціях" передачі товарів і майна між головним підприємством і філіалом;

уникнути "антимонопольних проблем" (щоб навіть теоретично не довелося доводити "відсутність антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання").

2. Проте в певних випадках ДП матимуть переваги перед філіалами. Вважаємо, що ДП слід віддавати перевагу:

у разі потреби активного ведення зовнішньоекономічної діяльності в регіоні (зокрема в області митного оформлення товарів);

при створенні господарюючого суб'єкта за межами України (наприклад, якщо підприємство є багатoproфільним і валовий дохід від реалізації сільгосппродукції та продуктів її переробки не досягатиме 50 % від загальної суми валового доходу материнського підприємства, без виділення "сільськогосподарської дочки" ніяк не вдасться використати переваги фіксованого сільгоспподатку за Законом України від 17.12.98 р. № 320-14;

при бажанні через певні причини "відокремити" юридичну відповідальність дочірнього підприємства за зобов'язаннями від відповідальності материнського підприємства.

В Україні об'єднання підприємств, які використовують холдингову схему, називаються асоційованими підприємствами. У даному випадку пакети акцій (паї, частки), якими володіє материнська фірма, як правило, менше, ніж розмір контрольного пакету.

Асоційовані підприємства (господарські організації) – це група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та/або управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною.

Проста залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі, якщо одне з них має можливість блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством, які повинні прийматися відповідно до закону та/або установчих документів цього підприємства кваліфікованою більшістю голосів.

Вирішальна залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі, якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному фонді та/або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. Відносини вирішальної залежності можуть

установлюватися за умови отримання згоди відповідних органів Анти-монопольного комітету України.

Про наявність простої та вирішальної залежності має бути зазначено у відомостях державної реєстрації залежного (дочірнього) підприємства та опубліковано у пресі.

Особливостями відносин між контролюючо-материнською фірмою і залежним дочірнім підприємством можуть бути, наприклад такі:

якщо з вини контролюючого підприємства ДП було укладено (здійснено) невігідні для нього угоди або операції, то контролююче підприємство повинно компенсувати завдані дочірньому підприємству збитки;

якщо ДП з вини контролюючого підприємства опиниться у стані неплатоспроможності та буде визнане банкрутом, то субсидіарну відповідальність перед кредиторами дочірнього підприємства нестиме контролююче підприємство.

6.3. Управління холдинговим об'єднанням підприємств

Вищим органом управління холдинговим об'єднанням підприємств, зареєстрованого як АТ, є загальні збори акціонерів материнського холдингу. Сформовані ним адміністративні органи керують як його власною діяльністю, так і дочірніми фірмами й підприємствами. На вищому рівні управління холдингової фірми визначаються ключові питання її діяльності – інвестиційна стратегія, технологічна політика, перспективні проекти тощо. Дочірні фірми мають достатній рівень самостійності для виконання поставлених перед ними завдань.

Управління холдингом поділяється на два напрями: *управління галузями та управління функціями*. Під галуззю слід розуміти сукупність дочірніх фірм і філій даного профілю. У напрямі галузевого управління здійснюється координація виробничо-збутового циклу кожної категорії товарів і послуг. У напрямі функціональних служб проводиться координація окремих аспектів діяльності фірми – планування, фінансування, дослідження ринків збуту тощо. Координацію діяльності дочірніх фірм забезпечують функціональні й галузеві служби, що входять до складу виконавчих органів материнського й дочірнього підприємств.

Відповідно до сучасних управлінських доктрин відносини "холдингова компанія–дочірня фірма" реалізуються таким чином, що безпосередній

керівник не повинен втручатися в поточну діяльність підлеглих дочірніх фірм і служб, управління якими здійснюють співробітники в межах поставлених завдань і своїх посадових обов'язків.

Головне підприємство керує діяльністю дочірніх фірм через своїх представників в органах управління і, насамперед, у раді директорів. Для реалізації загальнофірмової стратегії бажано, щоб генеральний директор представляв інтереси головного акціонера. Материнське підприємство має контролювати також більшість голосів у раді директорів.

Управління й контроль з боку материнського підприємства можуть здійснюватися і на рівні виконавчих структур (правління) на основі статуту чи внутрішнього регламенту холдингової компанії. Це зазвичай можливо при повному контролі над дочірньою фірмою з боку материнського підприємства. З питань, визначених внутрішнім регламентом фірми, правління дочірнього товариства підпорядковується безпосередньо вищим органам холдингового об'єднання. Якщо участь у дочірньому АТ перевищує 50 %, відносини між ним і материнським товариством повинні офіційно визначатися в статутних документах. Для створення такої фірми необхідним є рішення загальних зборів акціонерів.

Важливим структурним елементом холдингового підприємства є об'єднання дочірніх структур за галузевою, технологічною чи територіальною ознаками.

З організаційної точки зору галузевий напрям може очолювати дочірня фірма – проміжний холдинг – чи виробнича компанія, що є одночасно галузевим центром. Залежно від ступеня децентралізації управління керівниками галузі в межах усього господарського об'єднання можуть бути директори найбільших дочірніх фірм або співробітники центрального апарату. В останньому випадку в підпорядкуванні керівника галузевого напрямку перебувають усі дочірні фірми даного профілю.

Генеральний директор чи голова ради директорів дочірньої фірми може перебувати в підпорядкуванні керівника галузевої та функціональної служб материнської фірми одночасно. Керівники функціональних служб ДП також можуть перебувати в подвійному підпорядкуванні – щодо галузі й щодо функціонального органу управління материнської компанії.

На практиці, однак, галузева служба в особі виконавчого директора дочірньої фірми зазвичай має пріоритет. Права й компетенція різних рівнів управління потребують ретельної проробки й закріплення у відповідному

документі – внутрішньому регламенті холдингового об'єднання підприємства.

Однією з основних проблем, яку повинні вирішити менеджери холдингової фірми, є визначення міри господарської самостійності її дочірніх підприємств. Ця міра залежить від концепції комерційної діяльності холдингу і від тактики досягнення ринкових цілей. Кожне ДП чітко виконує визначену роль, і його статус зазвичай визначається у внутрішньому регламенті материнської компанії. Статут дочірньої фірми повинен відповідати певним вимогам, зокрема забезпечувати її керованість щодо вищих органів компанії.

Світова практика свідчить, що співвідношення рівня централізації та децентралізації фірмових структур не є постійним. Воно залежить від багатьох факторів, наприклад від фази ділового циклу й галузевої приналежності підприємства.

Вибудовуючи організаційну структуру, слід виходити з того, що служби й підрозділи фірми неминуче вступають між собою у своєрідну конкуренцію за володіння ресурсами й фондами. Вони прагнуть розширити свій адміністративний вплив. У результаті "роботи на себе" з'являється роз'єднаність, втрачається розуміння загальної мети. Усі існуючі управлінські доктрини прагнуть послабити ці негативні ефекти.

Мистецтво управління полягає в тому, щоб створити таку систему управління, яка найбільшою мірою відповідала б умовам діяльності даної конкретної фірми.

Найважливішим елементом управління є внутрішньофірмове планування. Основним інструментом планування в рамках децентралізованої структури керування є планування прибутку, з яким тісно пов'язані плани капіталовкладень за рахунок централізованих та консолідованих ресурсів підприємств.

Функціонування холдингової компанії зазвичай вимагає побудови централізованої (командної) системи управління. Разом з тим усе більш широкого застосування набувають децентралізовані системи управління, орієнтовані на заохочення ініціативи середніх і нижчих рівнів управління дочірніх фірм.

Інструментом "м'якої" централізації управління холдинговим об'єднанням є внутрішньофірмовий контракт. На відміну від традиційних договорів постачання чи підяду, контракт, що укладається між асоційованими виробниками, передбачає узгодження механізму ціноутворення й ре-

гулювання витрат. Такі контракти укладаються як у рамках цільових загальнофірмових програм, так і при оформленні довгострокових коопераційних зв'язків.

Ціноутворення в рамках внутрішньофірмової контрактної системи ґрунтується на двох базових моделях ціни контракту: моделі контракту "фіксованих цін" та моделі контракту "витрати плюс винагорода". *Модель "фіксованих цін"* використовують переважно для виробництва масових, технічно освоєних промислових виробів, що становлять 4/5 номенклатури. *Модель "витрати плюс винагорода"* застосовується при виробництві технічно складної продукції і науково-дослідних підрядів. Проміжну групу утворюють т. зв. контракти з умонтованим механізмом матеріального заохочення.

Питання для самоперевірки

1. Сутність та історія виникнення холдингової організації об'єднань підприємств.
 2. Об'єднання пов'язаних підприємств та їх відмінність від холдингових компаній.
 3. Типовий склад холдингової компанії та об'єднання пов'язаних підприємств.
 4. "Чистий" та "змішаний" холдинги.
 5. Державні й корпоративні холдингові компанії.
 6. Дочірні підприємства, філії та представництва холдингової компанії.
 7. Мета та основні завдання створення холдингових компаній.
 8. Шляхи здійснення холдингових компаній в Україні.
 9. Обмеження і заборони щодо створення та діяльності холдингових компаній.
 10. Переваги холдингової організації об'єднань.
-

Розділ 7. ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВІ ГРУПИ

7.1. Сутність та умови створення промислово-фінансових груп

Світовий розвиток економіки свідчить про необхідність концентрації капіталів, об'єднання фінансових ресурсів та виробництва, що історично еволюційно відбувалося у напрямку від простого до складного, від розрізнених, автономних, дрібних форм до об'єднань, взаємопроникнення та зрощування капіталів у більш складні форми. Концентрація зрощування капіталу відбувається передусім шляхом створення різних типів об'єднань, серед яких найбільш яскравим представником цього процесу є промислово-фінансові групи. Так, за даними близько 40 найбільших фінансово-промислових об'єднань контролюють половину промислового виробництва і зовнішньоторговельних операцій у світі [45].

У п. 1 ст. 1 Закону "Про промислово-фінансові групи в Україні", визначено: "промислово-фінансова група є об'єднання, до якого можуть входити промислові та сільськогосподарські підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку" [13]. У ст. 125 ГКУ відмічається, що ПФГ – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва та структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції [1]. При цьому об'єднання перерахованих суб'єктів виконується на рівних умовах без підпорядкування одного підприємства іншому, а також зі збереженням їх статусу та свободи вибору діяльності.

У Законі України [13] передбачено закріплення діючих технологічних зв'язків у промисловості без провідної ролі банківського капіталу (в Росії ідея створення ПФГ є інтеграцією фінансового капіталу з промисловими підприємствами для залучення інвестицій, а в Україні – зберігання технологічних ланок, проте аж ніяк не в передачі продукції з одних рук в інші).

Згідно з діючим законодавством в Україні сукупність юридичних осіб, створюючих ПФГ, одержує статус ПФГ на основі рішення повноважного

державного органу про її державну реєстрацію. Для цього центральна компанія ПФГ повноважному державному органу повинна представити необхідний пакет документів, затверджений законодавцем.

Рішення про державну реєстрацію ПФГ ухвалюється після експертизи представлених документів відповідним органом, який у двомісячний термін з дня подання йому документів ухвалює рішення або про відмову в реєстрації ПФГ, або про реєстрацію документів ПФГ з видачею свідоцтва встановленого зразка, в якому зафіксовано повне найменування ПФГ (обов'язкові слова, "промислово-фінансова група", "транснаціональна промислово-фінансова група" або "міждержавна фінансово-промислова група"), і включення до державного реєстру ПФГ. Найвищим органом управління ПФГ є рада керівників, що включає всіх її учасників; компетенція кожного визначається договором про створення ПФГ.

Основними умовами створення промислово-фінансової групи в Україні є:

- обов'язкова наявність банків, інших фінансово-кредитних установ і промислових організацій;

- наявність головної, центральної компанії;

- державна експертиза організаційного проекту;

- приналежність учасників промислово-фінансової групи до тих сфер діяльності, які визначають науковий, виробничий і експортний потенціал України.

Має місце крім національної і транснаціональна ПФГ. Це таке промислово-фінансове об'єднання, до складу учасників якого входять іноземні юридичні особи. Державна ПФГ створюється для реалізації державних інвестиційних проектів і програм. Регіональна промислово-фінансова група представляє ПФГ, до складу учасників якої входять юридичні особи, місцем знаходження яких є конкретна територія України. Діяльність регіональної промислово-фінансової групи регулюється державним законодавством і законодавчими актами суб'єкта України, на території якого розташована вказана група. Міжрегіональна ПФГ утворюється на основі договору між декількома суб'єктами України для реалізації загальних регіональних інвестиційних проектів. До складу учасників указаної промислово-фінансової групи входять юридичні особи, місцем знаходження яких є територія України.

Промислово-фінансова група не може бути зареєстрована без орга-

нізаційного проекту, що представляє собою пакет документів, підготовлений її учасниками у відповідний державний орган виконавчої влади та який містить у собі необхідні обґрунтування для ухвалення рішення про привласнення статусу промислово-фінансової групи.

Організаційний проект промислово-фінансової групи містить у собі такі документи:

- концепцію формування ПФГ, обґрунтування мети і завдань її діяльності;

- характеристику складу учасників промислово-фінансової групи, а також їх юридичні адреси та основні види діяльності;

- договір про створення ПФГ;

- інвестиційні проекти ПФГ, що реалізуються найближчими роками;

- розрахунки за основними показниками економічного і соціального ефекту створення промислово-фінансової групи.

Об'єднання підприємств типу ПФГ у багатьох випадках є їх самостійною реакцією на проблеми, які виникають в економіці: розрив господарських зв'язків; недолік оборотних коштів; скорочення бюджетного фінансування; тиск з боку сильних конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках; відсутність узгодженості в управлінні тими технологіями, які не пов'язані з підприємством.

Підприємства, об'єднуючись у ПФГ, одержують широкі перспективи для розвитку:

- кооперація у постачальницько-збутовій діяльності для скорочення транспортних витрат;

- підвищення узгодженості дій підприємств в умовах виробничої кооперації;

- розширення кола інвесторів, зміцнення відносин з кредитно-фінансовими установами;

- об'єднання інвестиційних ресурсів;

- оптимізація матеріально-фінансових потоків;

- зменшення потреби в оборотних коштах на підставі зміцнення платіжної дисципліни партнерів за групою, високооборотними товарними кредитами, векселями, транспортними тарифами і т. под.;

- полегшення відстоювання групових інтересів у державних інстанціях;

прагнення скористатися потенційними можливостями інтеграції без жорсткої централізації контролю за ресурсами.

Формування ПФГ – це важкий договірний процес, який залежить від макроекономічного стану, галузевої структури промислового виробництва, ситуації на ринку. Процес створення ПФГ, пов'язаний з консолідацією капіталу; налагодження обліку та звітності; формування внутрішнього управлінського механізму, як показує досвід, займає біля двох років.

Існують обмеження на участь у промислово-фінансові групи:

забороняється участь у більш ніж одній ПФГ;

дочірні підприємства можуть входити в ПФГ тільки разом зі своїм основним підприємством;

державні та місцеві унітарні підприємства малого бізнесу можуть увійти до складу ПФГ на умовах, визначених власником майна;

учасниками ПФГ не можуть бути суспільні та релігійні організації.

З моменту прийняття Закону України [13] сформувалося три типи ПФГ.

До першого типу належить ПФГ, учасники яких створили акціонерну компанію шляхом об'єднання своїх капіталів. Серцевиною таких ПФГ є центральна компанія (рис. 14)

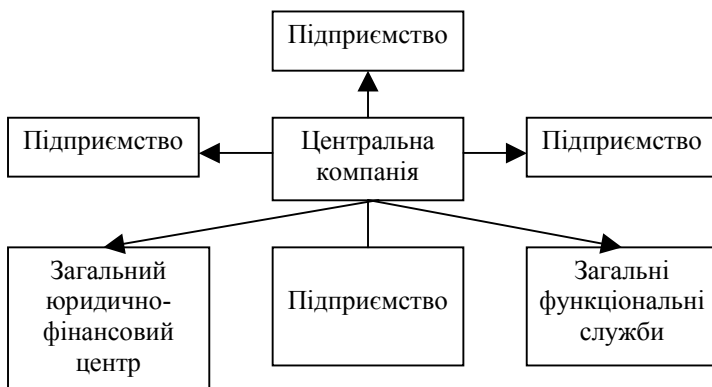


Рис. 14. Складові суб'єкти ПФГ першого типу

Центральна компанія – це юридична особа, засновником якої є всі учасники договору про створення ПФГ та яка виступає основним суспільством відносно усіх інших учасників ПФГ. Центральною компанією

можуть бути: інвестиційні фонди та інвестиційні компанії; господарчі суспільства (відкриті та закриті АТ, ТОВ); банки та асоціації.

Основними функціями ПФГ є наступні:

виступати від імені учасників ПФГ у відношенні з державою іншими особами;

проводити роботу із цінними паперами;

створювати звітність та консолідований баланс ПФГ;

здійснювати фінансовий менеджмент;

розробляти бізнес-плани;

проводити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств і ПФГ в цілому.

Проблема, з якою іноді стикається ПФГ цього типу, – це грошові вклади. Часто ці вклади мають незначну, символічну суму. Така форма створення уставного капіталу центральної компанії дає останню можливість самостійно приймати серйозні управлінські рішення та реально впливати на сумісну діяльність.

Даний тип ПФГ характерний для Японії. Центральним органом координації діяльності ПФГ є збори президентів фірм, яким властива велика закритість. Відношення в цих ПФГ створюються так, щоб забезпечити допомогу компаніям-членам групи, які зазнають певні труднощі.

Внутрішньогрупові операції відбуваються через генеральну (центральну) компанію, яка реалізує продукцію, виготовлену фірмою цієї ПФГ, та купує сировину. Якщо контрагентом на ринку стає той, хто пропонує найбільш низькі ціни, то за взаємною домовленістю спочатку визначається контрагент, а потім вже відпрацьовуються умови договору.

Оскільки за взаємною домовленістю дана корпорація співробітничавє весь час із визначеними контрагентами, важливим є те, що міжфірмові відносини мають довгостроковий та постійний характер. За гарантованими та довгостроковими діловими зв'язками корпорація може здійснювати довгострокові інвестиції, працювати з партнерами над технічними розробками.

В Японії існують компанії, засновані спільно усіма партнерами групи, наприклад, для розвитку джерела нафтових ресурсів за кордоном, для рішення проблем інформаційних технологій, космічного зв'язку. Об'єднує учасників такої групи можливість використання сумісного інформаційного потенціалу.

Але треба відмітити, що взаємовідносини між учасниками ПФГ даного типу – це одночасно і співробітництво, і конкуренція. Участь у групі

не залишає фірмі можливості самостійного розвитку, а звідси – і конкурентного протистояння між ними.

Другий тип ПФГ – це групи, в яких центральне місце займає холдингова компанія. Сконцентрувавши контрольний пакет акцій, холдингова компанія перетворюється на управлінський центр усієї групи (рис. 15).

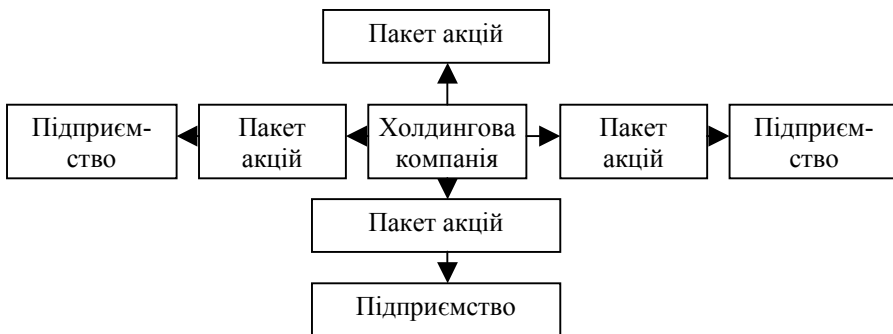


Рис. 15. Складові суб'єкти ПФГ другого типу

До третього типу ПФГ (рис. 16) належать групи, в яких центром власності виступає кредитно-фінансова організація – це комерційний банк. Як власник контрольного пакету акцій, банк не чим не відрізняється від простої холдингової компанії. У структурі банку може бути управління холдингу, яке безпосередньо виконує функцію центру управління власністю. На цій основі будуються всі інші відношення між учасниками ПФГ даного типу.

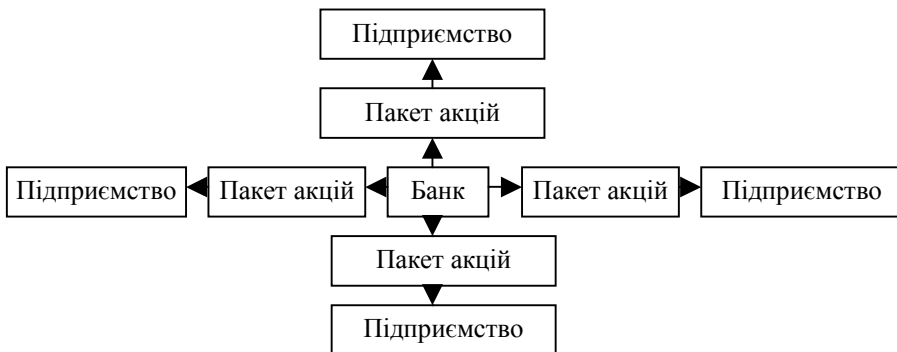


Рис. 16. Складові суб'єкти ПФГ третього типу

Огляд матеріалів іноземних ПФГ показує, що:

утворення ПФГ – це найчастіше не організаційно-правовий процес оформлення взаємодії фінансових і промислових компаній, а зв'язки, що складаються протягом тривалого часу за допомогою системи участі (у т. ч. перехресного володіння акціями), особистої унії, довгострокових кредитних зобов'язань та інших форм залежності промислових, торгових, фінансових фірм та організацій. Зокрема, довгострокові кредитні зв'язки часто доповнюються впровадженням банками поточних рахунків і розрахунків торгово-промислових корпорацій. Проте тісніше зв'язки виникають через володіння контрольними пакетами акцій;

рушійною силою утворення ПФГ є, з одного боку, прагнення забезпечити гарантований доступ до фінансово-кредитних і матеріально-технічних ресурсів, а з іншого – найбільш надійно й прибутково розмістити свій капітал;

промислово-фінансова група не має чітко окреслених організаційних меж, визначених форм і державної реєстрації. Деяка обмеженість державної реєстрації націоналізованих компаній даного виду існує наприклад в Італії та Японії;

відсутня стандартизація принципів, за якими виникає ПФГ як у ділянці спеціалізації, так і в просторовій сфері. Виділяють багатогалузеві, спеціалізовані за деякими галузями, регіональні, національні, міжнаціональні ПФГ.

7.2. Договірні регулювання відносин у промислово-фінансових групах

Кабінет Міністрів України приймає до розгляду проекти створення (організаційні проекти) ПФГ за умов розрахункового обсягу реалізації кінцевої продукції ПФГ, еквівалентної суми в 100 млн дол. США за рік, починаючи з другого року після реєстрації ПФГ. Цей термін може бути продовжено окремою постановою Кабінету Міністрів України у разі створення ПФГ для виробництва новозаснованих видів кінцевої продукції та з довгостроковим циклом виробництва.

Кінцевий продукт ПФГ – це продукція, що складається з виробле-

них (наданих, здійснених, забезпечуваних) учасниками ПФГ матеріалів, сировини, напівфабрикатів, інших складових, наукових, технічних, технологічних розробок, послуг; ресурсів, енергії, матеріалів, що витрачаються під час виробництва; запасних частин до устаткування; а також продукція, що виготовляється учасником ПФГ без участі інших учасників ПФГ за умови, що такий учасник передав у власність чи в управління ПФГ все своє майно або право управління своєю господарською діяльністю. Реалізація кінцевого продукту ПФГ здійснюється споживачами, які не є учасниками даної ПФГ.

При реєстрації ПФГ має бути забезпечено дотримання антимонопольного законодавства, тобто вимог "Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України".

Однією з перших ПФГ, які були зареєстровані Постановою Кабінету Міністрів України від 16 травня 2001 року № 547 була ПФГ "Титан" для реалізації комплексної програми розвитку кольорової металургії України. Механізм її створення був полігоном для створення інших ПФГ в Україні.

Відомо, що ПФГ "Титан" має могутнє головне підприємство – ДАК "Титан", яке є інтегрованою корпоративною структурою зі значним потенціалом – загальна кількість працюючих у 2001 році склала 7200 чол., у т. ч. на материнському підприємстві – 4624 робітників. Фінансово-інвестиційний компонент групи має керований характер. Інвестиційні можливості банку "Форум", який входить до ПФГ, обмежені – власний капітал банку на початок 2002 року складав 57,53 млн грн [56]. Науковий потенціал зосереджений у трьох наукових організаціях.

Найуразливішим місцем у даній ПФГ є недостатній розвиток науково-технічного потенціалу, слабка інноваційна структура. Незважаючи на те, що діяльність ПФГ "Титан" припинилася 28 жовтня 2004 року (Постановою КМУ № 1420 від 28.10.04 ПФГ "Титан" була ліквідована), склад документів щодо її реєстрації, зміст цих документів та виробнича структура (рис. 17) служать аналогом для створення інших ПФГ.

Серед документів, що були представлені на реєстрацію ПФГ Кабінету Міністрів України є Генеральна угода. Цей документ згідно із Законом України [13] є особливим видом договору про спільну діяльність, оскільки в ньому разом з приватноправовими є наявність публічно-правових засад.

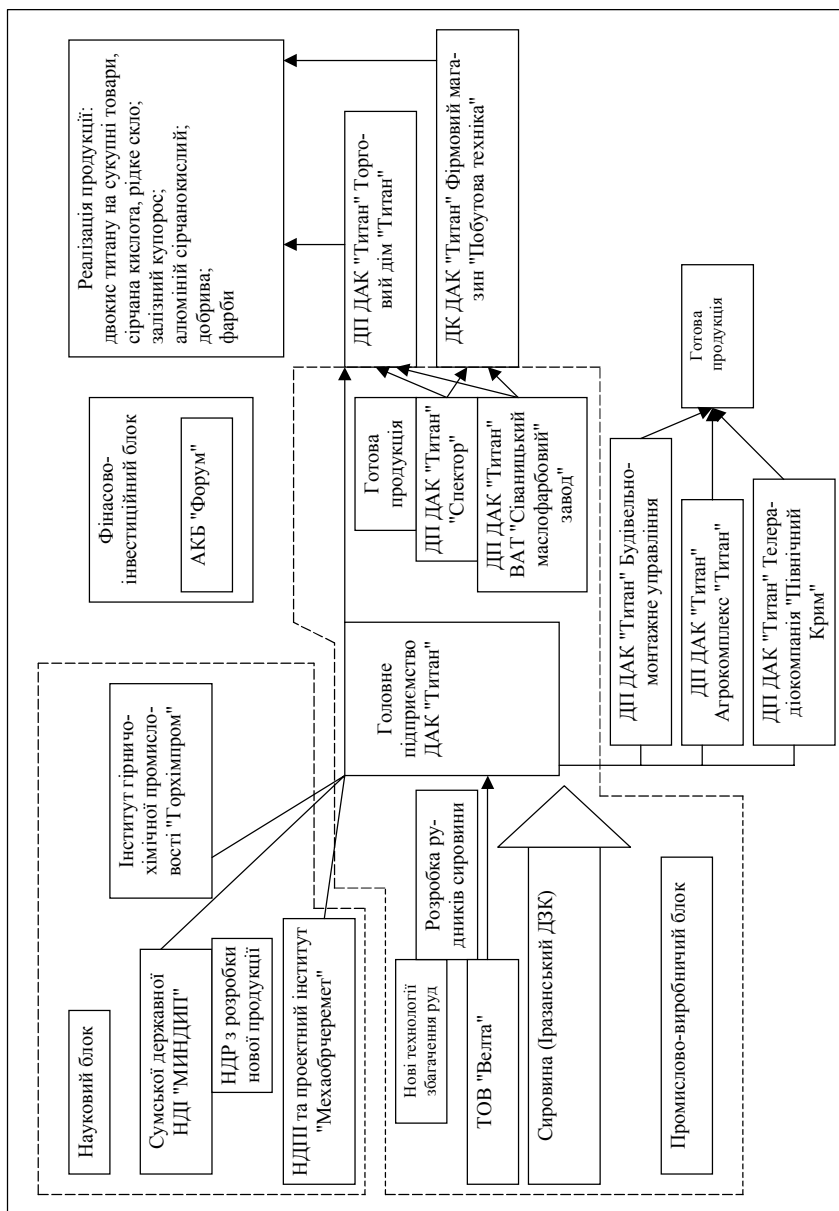


Рис. 17. Виробнича структура ПФГ "Титан"

Порівняльна характеристика Генеральної угоди ПФГ за загальним виглядом договору про спільну діяльність наведена у табл. 10.

Таблиця 10

Генеральна угода промислово-фінансових груп	Договір про спільну діяльність
Учасниками Генеральної угоди ПФГ можуть бути лише суб'єкти господарювання, а не фізичні особи	Учасниками договору можуть бути юридичні та фізичні особи
Однією зі сторін Генеральної угоди ПФГ є орган господарського керівництва – головне підприємство ПФГ	Договір характеризується рівністю учасників
Обов'язковими учасниками Генеральної угоди ПФГ є банк і промислове (сільсько-господарське) підприємство; банк повинен бути лише один	Немає заборони чи обов'язку щодо участі у договорі певного виду учасників
Учасники Генеральної угоди ПФГ – промислові підприємства, сільськогосподарські підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи й організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку	Договір може бути непов'язаний зі здійсненням його учасниками господарської діяльності
Орган господарського керівництва – учасник Генеральної угоди ПФГ – головне підприємство ПФГ визначається КМУ; головним підприємством ПФГ не можуть бути торговельне підприємство, транспортне підприємство, підприємство у сфері громадського харчування, побутового обслуговування населення, матеріально-технічного постачання	Питання управління спільною діяльністю визначаються учасниками договору самостійно
Основні положення Генеральної угоди ПФГ визначаються законодавством, зокрема Законом України [13]	Положення договору визначаються самостійно учасниками договору
Генеральна угода ПФГ підлягає розгляду вищими органами виконавчої влади і затвердженню постановою КМУ	Договір розглядається лише його учасниками
Термін дії Генеральної угоди ПФГ визначається за участю КМУ	Термін дії договору визначається його учасниками

Продовж. табл. 10

Генеральна угода промислово-фінансових груп	Договір про спільну діяльність
Генеральна угода ПФГ набирає чинності з дня її затвердження постановою КМУ про створення (реєстрацію) ПФГ	Час набирання чинності договором визначається його учасниками
Зміна мети діяльності ПФГ, передбаченої у Генеральній угоді ПФГ, можлива лише за участі КМУ України	Зміна мети спільної діяльності, передбаченої договором, можлива за згодою його учасників
Зміна положень і припинення чинності Генеральної угоди ПФГ здійснюється шляхом видання постанови КМУ	Зміна положень і припинення чинності договору здійснюється учасниками самостійно

Генеральна угода містить у собі значну кількість положень, якими регулюються всі основні зв'язки у межах групи.

Офіційна Генеральна угода ПФГ "Титан" включає наступні розділи: загальні положення, склад учасників ПФГ, найменування головного підприємства, перелік кінцевої продукції, органи управління, порядок прийняття рішень, надання фінансової звітності, порядок виходу зі складу ПФГ, ліквідацію ПФГ, інші умови угоди.

У наш час бачимо, що більшість цих розділів були формальними, містили у собі загальну інформацію або дублювали норми Закону [13] та "Положення про промислово-фінансові групи". Разом з тим недостатньо повно були прописані основні аспекти діяльності ПФГ, такі, як обов'язки і відповідальність, а також порядок розподілу результатів діяльності між учасниками групи.

Слід доповнити Генеральну угоду декількома аспектами: загальною діяльністю учасника; діяльністю учасника щодо реалізації своєї ролі у групі; зобов'язаннями учасника перед іншими членами ПФГ, відповідальністю у випадку невиконання зобов'язань, порядком її забезпечення; зобов'язаннями учасника ПФГ перед іншими господарюючими суб'єктами та їх перед ним, відповідальністю у випадку невиконання зобов'язань, порядком її забезпечення; визначенням у твердих сумах або у відсотках часток у прибутку групи кожного з учасників групи.

Також у Генеральній угоді слід зазначити питання, які повинні регулюватися двосторонніми угодами. Застосування запропонованих реко-

мендацій у практиці діяльності створюваних ПФГ повинно сприяти активізації залучення банківських коштів на виконання державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, оптимізації фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, збільшенню довіри між учасниками ПФГ, підвищенню зацікавленості учасників у результатах діяльності групи.

7.3. Розвиток промислово-фінансових груп та їх вплив на економіку України

Останнім часом на відміну від перших ПФГ, які склалися, як правило, з технологічно пов'язаних між собою підприємств, типовим стало диверсифіковане підприємство. Наприклад, кожна з 500 великих компаній США має в середньому 11 підприємств. У групі 100 провідних промислових фірм Великої Британії багатогалузевими є 96, у Франції – 84, в Італії – 90 [54].

Промислові компанії часто володіють банками чи фінансовими компаніями. Так, "Дженерал Моторс" є одним з найбільших у США постачальників комерційних кредитів. "Джнера Електрик Кепитал" фінансує злиття та поглинання за рахунок позикових засобів та має справу з комерційним лізингом літаків і промислового обладнання. Поєднання промислового та фінансового капіталів є не випадковим та має під собою реальну базу. Володіння фінансовими операціями сприяє розвитку основного бізнесу, наприклад через кредитування споживачів. За рахунок власних коштів фінансовим компаніям є можливість мобілізувати капітал не звертаючись за допомогою до банків.

Склад учасників ПФГ із часом змінюється. У 70-90-х р. XX ст. різко активізувалися процеси злиття та поглинання великих компаній. Деяка частина злиття та поглинання відбувалася в рамках однієї і тієї ж ПФГ.

Великі ПФГ, як правило, мають цілу мережу науково-дослідницьких підрозділів та діють за принципом "наука – виробництво – фінансові структури – ринок". Ще один напрямок їх діяльності – це придбання компаній, які досягли успіху в розробці технологій, що дає можливість доповнити та збагатити їх технологічну базу. Фінансуючи венчурні фірми, компанія фактично контролює її діяльність. Крім того, отримало розповсюдження

явище, коли ПФГ скуповує венчурні фірми, які є перспективними відносно т. зв. довгострокових інтересів ПФГ.

Промислово-фінансові групи достатньо широко розповсюджені в країнах СНД. У Російській Федерації офіційно зареєстровано 72 ПФГ (у 1993 р. – 1). У складі цих об'єднань підприємств – 1121 юридична особа, в т. ч. 154 фінансово-кредитні організації. Загальна кількість зайнятих у ПФГ – близько 4 млн чол., річний обсяг виробництва – 65 млрд руб. [54].

Групи зазнали в своєму розвитку досить тривалу еволюцію. На початковому етапі централізації процес проходив горизонтально – об'єднувалися підприємства одної галузі. Після цього централізація стала розвиватися по вертикалі: в орбіту об'єднань почали входити підприємства, пов'язані єдиним ланцюгом технологічного циклу. Така форма централізації капіталу отримала назву диверсифікації. Розвитку процесу централізації по вертикалі сприяла антитрестова політика держави, що прагнула не допустити монополізацію визначеної галузі одним чи групою промислових гігантів.

Сучасна ПФГ – це об'єднання великого числа заводів, комбінатів, компаній, фінансових та кредитних установ, що мають досить віддалений зв'язок один з одним. Юридичні особи, які входять у ПФГ, наділені відносною самостійністю, мають можливість швидше реагувати на змінювані запити ринку. Вони користуються чималими перевагами. Входячи в склад ПФГ, отримують технічну допомогу, кваліфіковані консультації центральних служб.

Прагнучи до поглинання конкурентів, ПФГ придбали готові потужності з особистим персоналом. У результаті відпадала необхідність в організації нового виробництва. Вони заволодівали також науковим потенціалом, апаратом збуту, отримували додатковий капітал. Поглиналися компанії, які не мали зв'язку виробничого та функціонального характеру. Були випадки придбання свідомо збиткових фірм для використання їх податкових пільг. Якщо в подальшому такі фірми себе не виправдовували, то їх продавали. Поглиналися фірми з перспективних галузей для розширення та збільшення їх оборотів. Наприклад, концерн "Літтон" за 14 років поглинув або придбав 70 компаній у США та за кордоном. Його обороти при цьому збільшилися з 83 млн дол. до 2,2 млрд дол.

За цей час із фірми, що випускає електронні деталі, він перетворився

в систему, що випускає атомні підводні човни, складні військові вироби, прилади для засвоєння космосу, різне устаткування, заморожені харчові продукти і багато іншого.

Концерн "Лін-Темко-Воут" приблизно за той же проміжок часу придбав акції більше 30 компаній. Його річні обороти збільшилися зі 130 млн дол. до 3,8 млрд дол. Асортимент випуску електроприладів розширився до виробництва ракет, приладів для освоєння космосу, електронних систем, сталі, м'ясних та шкіряних виробів і т. ін.

Могутні промислово-фінансові групи сформувалися в Японії. В економіці сучасної Японії найбільш помітну роль відіграють шість найкрупніших ПФГ, утворених за визначеними принципами. Серцевиною групи зазвичай виступає фінансова компанія – банк, ощадбанк, страхова компанія. Є групи зі структурою торгового дому, який об'єднує фінансово-торговий капітал.

До промислової частини, як правило, входять десятки підприємств з різних галузей. Наприклад:

група "Міцубісі". Основний банк групи – банк "Токіо Міцубісі Сьодзі". Крім того, в групу "Міцубісі" входять ще 28 крупних виробничих підприємств;

група "Міцуй". Головний банк – банк "Саукура". Торговий дім – "Міцуй Буссан". Крім того, членом групи є відомий торговий дім "Томен". Виробнича частина групи – 27 великих підприємств;

група "Сумітомо". Банк називається також – банк "Сумітомо". Торговий дім – "Сумітомо Сьодзі" та 21 велика виробнича фірма;

група "Даючи Кангін". Банк "Даючи Кангьо". Об'єднаним торговим домом є "Іточу". Тут також працює торговий дім "Канімасу Госьо", та 48 великих підприємств [34].

Сукупність річного обсягу продажу ПФГ складає приблизно 14...15 % ВВП країни. Якщо вважати, що загальний річний оборот – близько чотирьох трильйонів доларів США, на ці групи приходить 500 млрд дол. США.

У Росії зареєстровано більше 80 ФПГ. До їх складу увійшло 500 підприємств, у т. ч. 100 фінансово-кредитних установ [49]. Серед них провідну роль відіграють такі ФПГ, як:

Уральські заводи (Іжевськ, Саралул, Ока) – телекомунікаційне устаткування, системи зв'язку, медична техніка, устаткування для АПК;

Сокіл (Воронеж, Курськ, Єкатеринбург, Костромська обл.) – відео-магнітофони, радіоелектроніка, електротехнічне устаткування, машини для гірничодобувної промисловості;

Коштовності Уралу (Єкатеринбург, Москва) – технологія збагачення золотоносної руди, виробництво ювелірних виробів, пневмоударне штампування деталей, комп'ютерні системи;

Росхім (Москва, Дзержинський, Березники, Алтайський край, Ставропольський край) – виробництво хімічної продукції, аграрний сектор, машинобудування, харчова промисловість;

Сибір (Новосибірськ та область) – виробництво напівпровідникових приладів, автомобільна електроніка, джерела струму, теплові насоси, міні-заводи з перероблення побутових відходів;

Об'єднана гірничо-металургійна компанія (Москва, Челябінськ та область, Липецьк, Приморський край) – продукція чорної металургії, видобування залізної руди, виробництво металовиробів;

Інтеррос (Москва, Новокузнецьк, Норильськ, Санкт-Петербург) – чорна і кольорова металургія, мінеральні добрива, будматеріали, устаткування для легкої промисловості, торгівлі, медицини;

Швидкісний флот (Москва, Санкт-Петербург, Нижній Новгород, Хабаровськ, Рибінськ) – будівництво швидкісних суден;

Носта-труби-газ (Новотроїцьк, Челябінськ, Вікса) – виробництво чавуну, сталі, прокату, коксу, виробництво газопровідних труб великого діаметра в північному виконанні, продукції порошкової металургії;

Об'єднана промислово-будівельна компанія (Рязань та область) – виробництво будівельних матеріалів, житлове будівництво, ТНС;

Східно-Сибірська група (Іркутськ, Ангарськ) – виробництво хімічної продукції;

Нижньоновгородські автомобілі (Нижній Новгород) – виробництво автомобілів.

В Україні діє 14 ПФГ, серед яких: "Укрпромінвест", "Приват", "Укрсиббанк", "Індустріальна спілка Донбасу", "Інтерпайп", "Славутич". Найвпливовішою є промислова-фінансова група СКМ Рената Ахметова.

Світова практика ФПГ показала, що фінансово-промислові групи економічно доцільні: забезпечують своїм членам полегшений доступ до фінансових ресурсів та операцій із цінними паперами, контроль над використанням цих ресурсів, найкраще знання економічної кон'юнктури, ко-

ординацію дій, з'єднання засобів, допомогу фірмам, що опинилися у важкому стані.

Передбачається, що формування ПФГ та їх функціонування різносторонньо позитивно вплине на розвиток вітчизняної економіки, інтенсифікує рух інвестиційних ресурсів (рис. 18).

Використання ПФГ як форми співробітництва фінансових та промислових установ в Україні дозволяє:

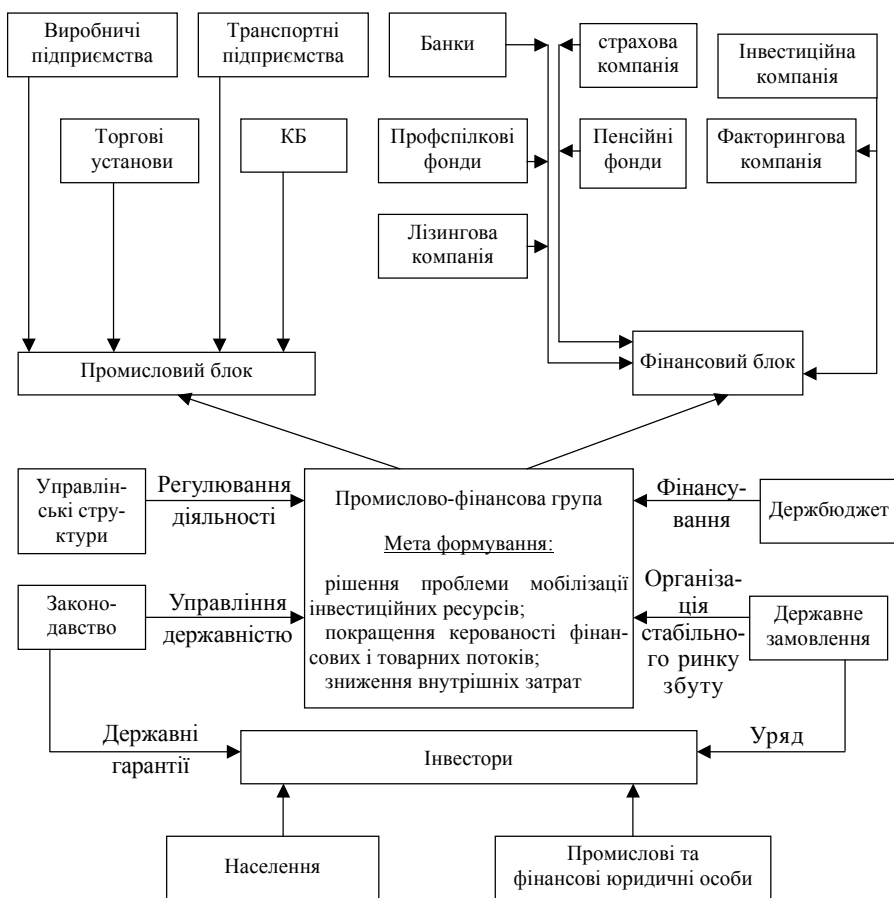


Рис. 18. Організація руху інвестиційних ресурсів у процесі формування і діяльності ПФГ

- відновити розірвані раніше технологічні зв'язки в промисловості;
- створити фінансовий механізм для розвитку виробництва;
- збільшити розмір (валюту балансу) банків альянсу за рахунок залучення в них додаткової клієнтури;
- збільшити стійкість як промислових підприємств, так і банківської коаліції;
- підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається;
- проводити інноваційну діяльність, новітні наукові розробки, впровадження яких підвищать якість вихідного продукту;
- акумулювати одержані фінансові засоби тільки в банках ПФГ, запобігати їх розпилюванню по іншим кредитним установам, що дозволяє організувати їх роботу виключно в інтересах цільових програм;
- отримувати іноземні інвестиції під гарантію уряду, що передбачене законом про ПФГ;
- усім членам ПФГ, включаючи банки, отримувати додатковий прибуток від реалізації продукції;
- мати консолідований баланс, який при такому об'єднанні може досягнути значних розмірів, що у багато разів полегшить як отримання іноземних інвестицій, так і великих кредиторів;
- зменшити трансакційні, технологічні та інформаційні витрати;
- банкам коаліції брати участь у проектному фінансуванні, що підвищить рентабельність розроблюваних проектів;
- виступати на ринку в двох ролях – як самостійна компанія і як ПФГ, що дає додаткову можливість з придбання замовлень щодо реалізації продукції;
- використовувати інтегральний імідж компаній, щоб досягти успіху для отримання додаткових переваг не тільки на українському ринку, але і на світовому;
- скласти конкуренцію могутнім іноземним компаніям, що займають український ринок та мають перевагу перед роздробленими фірмами, практично позбавленими інвестицій та зовнішнього фінансування, працюючими в режимі самофінансування, що в значній мірі обмежує їх розвиток;
- отримати банку надійну кредитну клієнтуру, яка має ліквідне забезпечення, великий власний капітал, консолідований баланс, та тим самим

вирішити завдання розміщення великих активів. Крім цього, з успіхами тої чи іншої ПФГ буде рости й імідж великого бізнесу.

Треба наголосити на тому, що функціонування ПФГ вигідно і державі (інакше в законі не було б прописано стільки підтримуючих заходів). По-перше, вирішується проблема направлення банківського капіталу в промисловості; по-друге, збільшується надійність банківської системи в цілому, вдосконалюється її структура, стає більш гнучкою та неоднорідною; по-третє, посилюється конкуренція: між банками усередині ПФГ за обслуговування найбільш вигідних учасників групи, між ПФГ за залучення нових великих організацій.

Питання для самоперевірки

1. Формування поняття "промислово-фінансова група" згідно із Законом України "Про промислово-фінансові групи України".
 2. Умови створення ПФГ в Україні.
 3. Перспективи розвитку підприємств, які об'єднуються в ПФГ.
 4. Обмеження створення ПФГ в Україні.
 5. Види ПФГ в Україні.
 6. Функції ПФГ.
 7. Кінцевий продукт ПФГ.
 8. Зміст Генеральної угоди між учасниками ПФГ та її відмінність від договору про спільну діяльність.
 9. Етапи розвитку ПФГ у світі.
 10. Вплив результатів діяльності ПФГ на економіку держави.
-

Розділ 8. ТЕХНОЛОГІЧНІ ПАРКИ УКРАЇНИ

8.1. Сутність, мета та передумови створення технологічних парків

Реалізація прийнятої державної стратегії формування інноваційної моделі економіки стримується наявністю в Україні ряду невирішених проблем, у т. ч. загрозою складу у зв'язку з нестабільністю нафтоенергетичного ринку, переважання неконкурентоздатних товарів і послуг, низьким рівнем технологічного розвитку.

Дана ситуація склалася через те, що в Україні все ще існують визнані в світі наукові школи, які незважаючи ні на що не припиняють процес продуціювання нових знань, техніки та технології. Однак їх науково-технологічні досягнення не стали у повній мірі об'єктами економічних відносин. Повільно створюється об'єднання відособлених ланок "наука" і "виробництво", спрямоване на технічну та технологічну модернізацію національної економіки. На цю проблему все ж таки було звернено увагу на державному рівні. У липні 1999 року Верховна Рада України прийняла Закон "Про спеціалізований режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків", а в жовтні 2001 року була уточнена його назва, з якої виключено слово "інвестиційної". У січні 2006 року його було викладено в новій редакції [4].

Цей закон визначає правові та економічні засади запровадження й функціонування спеціального режиму інноваційної діяльності технологічних парків: "Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка" (м. Київ), "Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона" (м. Київ), "Інститут монокристалів" (м. Харків), "Вуглемаш" (м. Донецьк), "Інститут технічної теплофізики" (м. Київ), "Київська політехніка" (м. Київ), "Інтелектуальні інформаційні технології" (м. Київ), "Укрінфотех" (м. Київ), "Агротехнопарк" (м. Київ), "Еко-Україна" (м. Донецьк), "Наукові і навчальні прилади" (м. Суми), "Текстиль" (м. Херсон), "Ресурси Донбасу" (м. Донецьк), "Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій" (УМБЦЕНТР) (м. Одеса), "Яворів"

(Львівська область), "Машинобудівні технології" (м. Дніпропетровськ) (далі – технологічні парки).

Технологічний парк (*технопарк*) – юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів для створення організаційних засад, виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Юридичні особи – учасники технопарку, суб'єкти наукової, науково-технічної, підприємницької діяльності, що уклали між собою договір про спільну діяльність.

Договір про спільну діяльність без створення юридичної особи, без об'єднання вкладів учасників технологічного парку – це договір між юридичними особами – учасниками технологічного парку, що містить у собі відомості про склад учасників технологічного парку, їх права та обов'язки, пріоритетні напрями діяльності технологічного парку, органи управління і керівний орган технологічного парку, їх повноваження та порядок прийняття ними рішень, порядок фінансування діяльності органів управління і керівного органу, порядок прийняття нових учасників технологічного парку та виключення із числа учасників технологічного парку, порядок ліквідації технологічного парку (припинення дії договору).

Керівний орган технологічного парку – юридична особа – один з учасників технологічного парку, який від імені учасників технопарку відкриває спеціальний рахунок технологічного парку і на якого за договором покладені функції поточного керівництва діяльністю технологічного парку.

Технологічні парки мають право створювати спільні підприємства.

Спільне підприємство – підприємство, створене для виконання проектів технологічного парку, одним із засновків якого є технологічний парк або учасник технологічного парку, а іншими – резиденти чи не резиденти, сумарний внесок яких до статутного фонду становить суму в національній валюті, еквівалентну не менше 500 тис. дол. США.

Сьогодні в більшості розвинутих країн світу технопарки представляють собою основні елементи інфраструктури, що забезпечують функціонування інноваційної моделі національної економіки. Відомо, що інноваційна економіка є найвищою формою еволюції індустріальної еко-

номіки. Вона з'явилася завдяки сильній за останні 50 років конкуренції, "революційним" змінам в організації виробництва та менеджменту. Технопарки та інноваційна економіка в цілому як довгострокові стратегії одержали перемогу над моделями отримання "швидких грошей", коли правило "сьогодні вклав – завтра одержав" не спрацьовує, бо прибуток очікується у майбутньому.

На заході інноваційна економіка почала формуватися в 60-і роки як результат високих темпів економічного росту. У цей період індустріальна економіка почала відходити на другий план. Пріоритетними стали орієнтація на виробництво високих технологій та інтелектуального капіталу. Тоді й виникли нові форми управління виробництвом та технікою продуціювання знань – технологічні парки.

Головна ідея створення технопарків – це комплексна організація наукомісткого виробництва та сприяння виникненню і впровадженню нових технологій. А саме технопарки дозволили поєднувати як технологічні, так і суспільно значимі аспекти постіндустріального суспільства. Технопарки можливо назвати науково-економічними структурами, в яких інновація є вхідним і кінцевим продуктом.

Діяльність технопарків, як показує досвід розвинутих країн, у значній мірі забезпечує прискорення науково-технічного прогресу, яке викликає зацікавленість у співпраці науки та промислових підприємств. Умовою збереження і посилення конкурентоспроможності підприємств стає інформація про досягнення й використання результатів не тільки прикладних, але і фундаментальних досліджень. Тому сучасні компанії не можуть задовольнятися вторинною науковою інформацією та змінюють зв'язки з її первинними джерелами – центрами фундаментальної науки, університетами.

У свою чергу, університети спонукає до співпраці з виробництвом не тільки можливість отримання прибутку від комерціалізації результатів науково-дослідних робіт, що проводяться ними, але і необхідність пошуку додаткових джерел фінансування фундаментальних досліджень та найсприятливіших можливостей працевлаштування своїх випускників. Розширюється використання таких форм співпраці, як консультування, обмін кадрами, субсидії й контракти на дослідження, крупні багаторічні контрактні угоди з корпораціями про проведення центрами (університетами) наукових досліджень у певній області.

У багатьох країнах співпраця університетів і промисловості здійснюється в рамках "наукових парків", або технопарків. "Наукові парки" можна умовно звести до трьох моделей – американської (США, Великобританія), японської (Японія) і змішаної (Франція, ФРН).

У США і Великобританії на сьогодні виділяються три типи "наукових парків": "наукові парки" у вузькому значенні слова; "дослідницькі парки", відмітні від перших тим, що в їх рамках новини розробляються тільки до стадії технічного прототипу; "інкубатори" (у США) та інноваційні центри (у Великобританії і Західній Європі), в рамках яких університети "дають притулок" компаніям, що виникають, надаючи їм за відносно помірну орендну платню землю, приміщення, доступ до лабораторного устаткування і послуг.

Типовим прикладом "дослідницького парку", в якому на землях університету знаходяться не тільки підприємства і лабораторії власне промислових компаній, а дослідницькі інститути некомерційного характеру, тісно пов'язані з промисловістю, є Центр Іллінойського технологічного інституту, приватний дослідницький центр США з бюджетом близько 68 млн дол. у рік.

З початку 80-х років у західноєвропейських країнах набув поширення новий для цих країн різновид технопарків, орієнтований на потреби дрібних "високотехнологічних" підприємств, – інноваційні центри, подібні до американських "інкубаторів". Їх задача – сполучати ідеї та винаходи з капіталом і підприємцями, привертати суспільні й приватні фонди, щоб забезпечити "стартовий період" новим упроваджувальним компаніям [58].

Функції інноваційних центрів охоплюють різні стадії інноваційного процесу, особливо забезпечують стимулювання переходу від експериментального виробництва до комерційного освоєння нової продукції.

Японська модель "наукових парків", на відміну від американської, припускає будівництво абсолютно нових міст – т. зв. "технополісів", що зосереджують наукові дослідження в передових і піонерних галузях, а також наукоємне промислове виробництво [50].

Більшість "технополісів" створює центри "граничної технології" – інкубатори сумісних досліджень і венчурного бізнесу.

Перший російський науковий парк був створений у Томську в 1990 році. У своєму розвитку він пережив три етапи; був організований як асоціація державних установ із 100 % державною власністю. Його за-

снували у той час Державний комітет з освіти СРСР, Мінвуз Росії, владні структури регіону, що ведуть вузи міста, науковий центр Томська і промислові крупні підприємства. Потім він був реформований в АТ закритого типу, в якому державна власність складала вже близько 3 % і з'явилися акціонерами фізичні особи (200 провідних учених, викладачів вузів та інженерів Томська). І нарешті, переживаючи великі економічні труднощі через невдачі в комерційній діяльності, в 1995 році технопарк був реорганізований і його правонаступником стало АТ відкритого типу Міжнародний діловий центр Томська "Технопарк". Він допоміг з'явитися на світ більш ніж 200 малим підприємствам і фірмам з різними формами власності й напрямками діяльності, які функціонують до сьогодні.

У травні 1991 року був створений республіканський технопарк "Башкортостан". Спочатку він одержав повну підтримку уряду республіки і через короткий час став центром розробки й реалізації інноваційної політики. Його засновниками виступили 36 організацій. Тепер у ньому 18 фірм та допомогу надано більш ніж 2000 малим підприємствам республіки.

У даній час у Росії 56 технопарків. Деякі вже пройшли період становлення й успішно працюють, визнані міжнародними експертами (наприклад, технополіс Зеленоград у Свердловській області, технопарки в Уфі і Томську, Міжнародний центр розвитку науки і технологій "Дубна"). У цих структурах функціонують 900 інноваційних фірм і 150 малих обслуговуючих фірм, створено понад 7 000 нових робочих місць [56].

У цілому технопарки установилися на російській землі. Важливу роль виконують спеціальні фонди фінансування, що ініціюються державою та об'єднаннями підприємств: Російський фонд фундаментальних досліджень, Фонд сприяння розвитку малих форм підприємств у науково-технічній сфері і т. д. Технологічні парки в Україні почали свою діяльність у IV кварталі 2000 року. Пізніше їх зареєстровано 16. В основному вони створені на базі колишніх потужних науково-технічних комплексів таких, наприклад, як "Інститут монокристалів" (м. Харків), "Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона" (м. Київ) та ін.

Найголовніші напрями діяльності кожного технологічного парку розроблятимуться відповідно до Законів України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки" та "Про пріоритетні напрями інноваційної діяль-

ності в Україні". За роки функціонування технопарки в Україні не тільки довели свою здібність виживати в непростих економічних умовах, але і продемонстрували високий інноваційний потенціал.

8.2. Особливості державної реєстрації та режиму функціонування технологічних парків в Україні

Згідно з діючим законодавством в Україні державна реєстрація про створення технологічних парків та видачу їм свідоцтва про реєстрацію виконується центральним органом виконавчої влади. Реєстрація технологічного парку як інноваційної структури є підставою для запровадження спеціального режиму інноваційної діяльності для нього.

Технопарк, який отримав свідоцтво про державну реєстрацію, зобов'язаний у процесі своєї діяльності реєструвати проекти технологічного парку. Свідоцтво про державну реєстрацію проекту технологічного парку видаватиметься на строк його реалізації, але не більше п'яти років, і буде підставою для застосування спеціального режиму інноваційної діяльності та відкриття спеціальних рахунків. Законодавством установлюється, що спеціальні рахунки технопарків, їх учасників та спільних підприємств відкриваються не в територіальних органах Держказначейства, а в установах банків.

Проект технологічного парку – підготовлений технологічним парком комплект документів, який включає опис взаємопов'язаних заходів технологічного парку, визначає його учасників та спільні підприємства (виконавців проекту), співвиконавців і виробників продукції щодо виробництва інноваційної продукції, а також щодо фінансового, кадрового, маркетингового та комерційного забезпечення виробничого впровадження нових товарів і надання послуг, що пройшов у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку експертизу та внесений до державного реєстру, який веде центральний орган виконавчої влади з питань науки.

Необхідною умовою державної реєстрації проектів є наявність позитивних висновків науково-технічної експертизи, зацікавлених центральних органів влади та Президії НАН України.

Розгляд, експертиза інноваційних проектів здійснюються центральним органом виконавчої влади з питань науки у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Проекти технологічних парків розробляються відповідно до пріоритетних напрямів, які вказані у Законі України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки" та "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні". Проект технологічного парку з включенням у нього номенклатури необхідних для його реалізації матеріалів, устаткування, обладнання, комплектуючих та інших товарів, а також обсяги експериментального, дослідного та промислового виробництва інноваційної продукції розглядаються та узгоджуються Президією НАН. Після цього даний проект технологічного парку затверджується центральним органом виконавчої влади з питань науки за поданням Національної академії наук України.

Розглянутий та затверджений таким порядком проект технологічного парку включається до державного реєстру, а технопарку – виконавцю проекту видається свідоцтво встановленого зразка про державну реєстрацію проекту технологічного парку.

Спеціальний режим інноваційної діяльності запроваджується для технологічних парків строком на 15 років і діє при виконанні проектів технологічного парку.

Особливість спеціального режиму діяльності технопарків складається в особливості державної фінансової підтримки та цільового субсидювання проектів технологічних парків.

Державна фінансова підтримка реалізації проектів полягає в щорічному виділенні з держбюджету коштів, які спрямовуються на: повне або часткове (до 50 %) безвідсоткове кредитування (на умовах інфляційної індексації) реалізації проектів; повну або часткову компенсацію відсотків сплачуваних виконавцями проектів технологічних парків комерційним банком та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування проектів.

Цільові субсидії для реалізації проектів технологічних парків надаються у вигляді:

спеціальний режим інноваційної діяльності запроваджується для технологічного парку строком на 15 років і діє при виконанні проектів технологічного парку;

державне сприяння інноваційній діяльності технологічних парків здійснюється шляхом державної фінансової підтримки та цільового субсидювання проектів технологічних парків;

звільнення від увізного мита при ввезені в Україну для реалізації проектів технологічних парків нових устаткування, обладнання та комплектуючих, а також матеріалів, які не виробляються в Україні;

податкового векселя на суми податкового зобов'язання, що нараховуються згідно із Законом України "Про податок на додану вартість" при імпорті нових устаткування, обладнання та комплектуючих зі строком погашення на 720 календарних днів, а при імпорті матеріалів, які не виробляють в Україні, зі строком погашення на 180 календарних днів надання векселя органу митного контролю;

суми податку на прибуток, одержаного при реалізації проектів технологічних парків, нарахованого в порядку, встановленому Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств".

Зазначені суми податків, що нараховуються при виконанні проектів технологічних парків, технологічні парки, їх учасники та спільні підприємства не перераховують до бюджету, а зараховують на спеціальні рахунки технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств у строки, встановлені Законом України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" й іншими законодавчими актами.

При цьому на спеціальні рахунки учасників технологічних парків та спільних підприємств, які є виконавцями проектів технологічних парків, зараховуються 50 % зазначених сум податків, а решта 50 % зазначених сум зараховуються на спеціальний рахунок керівного органу відповідного технологічного парку.

Порядок зарахування сум податків на спеціальні рахунки технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств, порядок використання коштів цільових субсидій та порядок контролю за їх використанням устновлюються Постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2006 року № 1643.

Зараховані на спеціальні рахунки технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств кошти цільових субсидій використовуються технологічними парками, їх учасниками та спільними підприємствами при реалізації проектів технологічних парків на:

проведення наукових, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків;

створення, розвиток, модернізацію та реконструкцію науково-технологічних, експериментальних та дослідно-промислових дільниць, у т. ч. на інструменти, обладнання та устаткування, що використовуються для цілей інноваційної діяльності;

підготовку конструкторської та технологічної документації, технічних умов, технічних проектів та витрати на підготовку виробництва інноваційної продукції;

патентування розробок, придбання прав на об'єкти права інтелектуальної власності (патентів, ліцензій на використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків, ноу-хау тощо);

накладні та поточні витрати (на матеріали, технічне забезпечення і т. под.), що виникають у ході інноваційної діяльності;

придбання обладнання, устаткування та інших засобів виробництва, пов'язаних з упровадженням інновацій;

науково-організаційну діяльність керівного органу технопарку, проведення та участь у роботі наукових, науково-технічних конференцій, семінарів та виставок, публікацію результатів наукових досліджень за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків.

Кошти цільових субсидій, зараховані при реалізації проекту технологічного парку на спеціальні рахунки його учасників та спільних підприємств і не використані протягом наступних трьох місяців після закінчення строку виконання проекту технологічного парку, підлягають зарахуванню до Державного бюджету України.

Технологічним паркам, їх учасникам та спільним підприємствам при реалізації проектів технологічних парків дозволяється прискорена амортизація задіяних у проекті технологічного парку основних фондів і встановлюється щорічна двадцятивідсоткова норма прискореної амортизації основних фондів груп 3 та 4. При цьому амортизація задіяних у проекті технологічного парку основних фондів групи 3 проводиться до досягнення балансової вартості групи нульового значення.

Технологічні парки, їх учасники та спільні підприємства здійснюють окремий бухгалтерський та податковий облік операцій, пов'язаних з реалізацією проектів технологічних парків. Контроль та моніторинг за реалізацією проектів технологічних парків здійснює центральний орган виконавчої влади з питань науки.

8.3. Оцінка ефективності діяльності технологічних парків і виконання інноваційних проектів

З кожним роком результати діяльності технологічних парків зростають. Так, у 2002 році 94 підприємства в складі технологічних парків виготовили інноваційну продукцію на суму 0,6 млрд грн. [53], а вже у 2006 році цей показник склав 1,7 млрд грн. Частка інноваційної продукції, виготовленої технопарками, в загальному її обсязі у 2002 році складала 4,6 %, а 2006 році – 7 %. У розвинених країнах цей показник досягає 60...70 % [53].

За даними Держкомстату України в 2006 році створено 113 нових технологій, з них 56 % були розроблені технологічними парками. Високою ефективністю відмічається діяльність таких технопарків, як "Інституту електрозварювання ім. Є.О. Патона", "Напівпровідникової технології і матеріалів, оптоелектроніки та сенсорної техніки", "Інституту монокристалів". Вони в 2006 році створили 108 найменувань інноваційної продукції, що складає 70 % від загальної кількості інноваційної продукції, що створили технопарки України [53].

З метою проведення оцінки ефективності функціонування технологічних парків та моніторингу впливу результатів виконання інноваційних проектів на підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки Наказом Мінекономіки, Міносвіти і науки, Міністерства промислової політики України від 21 листопада 2005 року № 434/688/442 затверджена "Методика оцінки ефективності виконання інноваційних проектів та діяльності технологічних парків" [19]. Згідно із цією Методикою оцінка ефективності інноваційних проектів та діяльності технологічних парків здійснюється щорічно за попередній календарний рік міжвідомчою робочою групою. Дана робота є складовою частиною проведення Моніторингу виконання інвестиційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків. Положення про проведення моніторингу затверджено Наказом Міністерства освіти і науки від 2003 року № 245.

Ефективність виконання інноваційного проекту і в цілому діяльність технологічного парку оцінюються за сумарною кількістю балів нарахованих за обраними показниками (табл. 11, 12).

Реалізація інноваційного проекту технологічного парку вважається ефективною, якщо $E\Phi > 2$.

Таблиця 11. Методика оцінки ефективності виконання інноваційних проєктів

Формула розрахунку балів	Зміст позначень формулами
$E\Phi_1 = \frac{ОП}{3}$	$E\Phi_1$ – кількість балів за досягнення прибутковості інноваційного проєкту; ОП – сума отриманого прибутку, млн грн; 3 – загальний обсяг витрат на виконання інноваційного проєкту за звітний період, млн грн
$E\Phi_2 = \frac{ОЧП}{3}$	$E\Phi_2$ – кількість балів за досягнення чистої прибутковості; ОЧП – сума отриманого чистого прибутку, млн грн
$E\Phi_3 = \frac{О}{3}$	$E\Phi_3$ – кількість балів за досягнення обсягу інноваційної продукції, товарів, послуг; О – обсяг інноваційної продукції, товарів, послуг, млн грн
$E\Phi_4 = \frac{К}{3}$	$E\Phi_4$ – кількість балів за охоплену кількість працюючих при виконанні інноваційного проєкту; К – кількість працюючих при виконанні проєкту, осіб
$E\Phi_5 = \frac{БЕП}{3}$	$E\Phi_5$ – кількість балів за обсяг бюджетних інвестицій, отриманих при реалізації проєкту; БЕП – обсяг коштів, перерахованих технопарком у бюджет – обсяг бюджетних інвестицій, отриманих виконавцем при реалізації проєкту, млн грн
$E\Phi_6 = \frac{В}{3}$	$E\Phi_6$ – кількість балів за кількість видів створеної інноваційної продукції, технологічних процесів, товарів, послуг; В – кількість видів інноваційної продукції, технологічних процесів, товарів, послуг, створених на відповідних етапах реалізації інноваційного проєкту, шт.
$E\Phi_7 = \frac{ПІВ}{3}$	$E\Phi_7$ – кількість балів за загальну кількість прав інтелектуальної власності виконавця інноваційного проєкту; ПІВ – кількість отриманих прав на об'єкти інтелектуальної власності, у т. ч. на патенти на винаходи, патенти на промислові зразки і корисні моделі, свідоцтва на знаки товарів і послуг, шт.
$E\Phi_8 = \frac{Л}{3}$	$E\Phi_8$ – кількість балів за загальну кількість виданих ліцензій; Л – кількість виданих ліцензій,

Продовж. табл. 11

Формула розрахунку балів	Зміст позначень формулами
$ЕФ_9 = \frac{ДІВ}{3}$	ЕФ ₉ – кількість балів за суму доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності, створених за інноваційним проектом; ДІВ – сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності, створених за проектом, млн грн
$ЕФ_{10} = 1,$ $ЕФ_{10} = 0$	ЕФ ₁₀ – кількість балів за виконання календарного плану виконання проекту; ЕФ ₁₀ = 1 – при виконанні всіх етапів календарного плану; ЕФ ₁₀ = 0 – при невиконанні одного з етапів календарного плану
$ЕФ = ЕФ_1 + ЕФ_2 +$ $+ ЕФ_3 + К_4ЕФ_4 +$ $+ К_5ЕФ_5 + К_6ЕФ_6 +$ $+ К_7ЕФ_7 + К_8ЕФ_8 +$ $+ К_9ЕФ_9 + ЕФ_{10}$	ЕФ – сумарна кількість балів щодо оцінки ефективності інноваційного проекту; К = 4, 5, 6, 7, 8, 9 – вагові коефіцієнти показника, отримані експертним шляхом; К ₄ = 0,01; К ₅ = 0,01; К ₆ = 0,8; К ₇ = 0,8; К ₈ = 0,8; К ₉ = 10

Діяльність кожного технологічного парку оцінюється за сумарною кількістю балів, нарахованих за досягнення окремих показників ефективності, що наведено у табл. 12.

Таблиця 12. Методика оцінки ефективності діяльності технологічного парку

Формули розрахунку балів	Зміст позначень формулою
$ЕТП_1 = \frac{ОП}{ЗВ}$	ЕТП ₁ – кількість балів за досягнення прибутковості діяльності технологічного парку щодо виконання інноваційних проектів; ОП – сума прибутку, отриманого технопарком від реалізації інноваційних проектів, млн грн; ЗВ – загальний обсяг витрат на виконання інноваційних проектів технопарку за звітний період, млн грн
$ЕТП_2 = \frac{ОЧП}{ЗВ}$	ЕТП ₂ – кількість балів за досягнення чистої прибутковості діяльності технопарку щодо виконання інноваційних проектів; ОЧП – сума чистого прибутку, отриманого від реалізації інноваційних проектів технопарком, млн грн

Продовж. табл. 12

Формули розрахунку балів	Зміст позначень формулою
$ETП_3 = \frac{O}{ЗВ}$	ETП ₃ – кількість балів за досягнення обсягу реалізованої інноваційної продукції, товарів, послуг технопарком; O – обсяг реалізованої інноваційної продукції, товарів, послуг
$ETП_4 = \frac{K}{ЗВ}$	ETП ₄ – кількість балів за кількістю працюючих у технопарку, задіяних у виконанні інноваційних проектів; K – кількість працюючих у виконанні інноваційних проектів, осіб
$ETП_5 = \frac{БЕП}{З_1 В}$	ETП ₅ – кількість балів за бюджетну ефективність інноваційних проектів; БЕП – бюджетна ефективність інноваційних проектів
$БЕП = ОПБК - ОБЮ$	ОПБК – обсяг коштів, перерахованих технопарком до бюджету, млн грн; ОБЮ – обсяг бюджетних інвестицій, отриманих технопарком при реалізації інноваційних проектів
$ETП_6 = \frac{В}{ЗВ}$	ETП ₆ – кількість балів за кількість видів створеної інноваційної продукції, техпроцесів, товарів, послуг; В – кількість видів інноваційної продукції, створеної на відповідному етапі, реалізації технопарком інноваційних проектів, шт.
$ETП_7 = \frac{КРП}{КЗП}$	ETП ₇ – кількість балів за досягнення коефіцієнта реалізації інноваційних проектів; КРП – кількість проектів, які виконуються технологічним парком, шт.; КЗП – кількість зареєстрованих проектів технологічного парку, шт.
$ETП_8 = \frac{ВКС}{КП}$	ETП ₈ – кількість балів за кількість виставок, конференцій, семінарів та інших заходів, що проходили за участю технопарку; ВКС – кількість виставок, конференцій та семінарів технологічного парку, шт.; КП – кількість, всього виставок, конференцій, семінарів, які виконуються технологічним парком, шт.
$ETП_9 = \frac{НПКС}{ЗКНП}$	ETП ₉ – кількість балів за кількістю підготовлених наукових праць, виданих книг, наукових статей з питань науково-технічної й інноваційної діяльності, які стосуються зареєстрованих інноваційних проектів і діяльності технопарків в цілому, відносно загальної кількості друкованих праць технопарку; НПКС – кількість наукових праць, книг та статей, які стосуються зареєстрованих інноваційних проектів в цілому, шт.; ЗКНП – загальна кількість наукових праць технопарку, шт.

Продовж. табл. 12

Формули розрахунку балів	Зміст позначень формулою
$ETP_{10} = 1$, $ETP_{10} = 0$	ETP_{10} – кількість балів за виконання календарних планів; $ETP_{10} = 1$ – при виконанні всіх етапів календарного плану; $ETP_{10} = 0$ – при невиконанні одного з етапів календарного плану
$ETP = ETP_1 +$ $+ ETP_2 + ETP_3 +$ $+ K_4 EPT_4 +$ $+ K_5 ETP_5 +$ $+ ETP_6 + EPT_7 +$ $+ K_8 ETP_8 +$ $+ ETP_9 + ETP_{10}$	ETP – сумарна кількість балів, яка характеризує ефективність діяльності технопарку; $K - 4, 5, 8$ – вагові коефіцієнти показників, які використовуються у даних розрахунках; $K_4 = 0,001$; $K_5 = 0,01$; $K_8 = 0,1$

Діяльність технологічного парку вважається ефективною, якщо загальна кількість балів за десятима показниками більше ніж п'ять ($ETP > 5$).

Питання для самоперевірки

1. Формування поняття "технологічний парк" згідно із законодавством України.
2. Мета та передумови створення технологічних парків.
3. Керівний орган технопарку.
4. Проект технологічного парку.
5. Порядок державної реєстрації та режиму функціонування технологічних парків в Україні.
6. Порядок проведення експертизи інноваційних проектів технопарків.
7. Особливості спеціального режиму діяльності технопарків.
8. Показники ефективності виконання інноваційних проектів технопарку.
9. Показники ефективності діяльності технологічних парків.

Розділ 9. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ТА АЛЬЯНСИ

9.1. Економічна природа, причини виникнення та фази розвитку транснаціональних компаній

Геоцентрична політика ряду країн і компаній минулого століття привела до створення великих міжнародних об'єднань у підприємницькій сфері – створення транснаціональних корпорацій (ТНК) та транснаціональних альянсів (ТНА).

Транснаціоналізація являє собою процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій, які проводяться ТНК і ТНА. Цей об'єктивний процес, зумовлений міжнародним одиничним поділом праці, породжує транснаціональні форми кооперації. Транснаціоналізація – якісно новий етап інтернаціоналізації господарського життя, який характеризується зростанням ролі зовнішніх факторів розвитку всіх держав і створення транснаціонального капіталу.

Транснаціональна корпорація – це міжнародна фірма, яка має свої господарські підрозділи у двох або більше країнах і керує цими підрозділами з одного чи декількох центрів на основі такого механізму прийняття рішень, який дозволяє проводити узгоджену політику й загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології і відповідальність для досягнення найвищого результату – прибутку.

Транснаціональні корпорації мають високий ступінь концентрації капіталу і виробництва. За даними ООН, у світі нараховується близько 200 тис. ТНК, яким належить більш як 250 тис. підрозділів за кордоном. Під безпосереднім їх контролем перебуває переважна більшість усіх виробничих активів світу й 80 % нових технологій та 50 % всього обсягу закордонних інвестицій. Найвищі поверхні господарської структури посідають ТНК. Так, 60 % американських і японських ТНК діють у сфері обробної промисловості, 37 % – у галузях переробної промисловості й тільки 3 % – у добувній промисловості. Також ТНК займають провідні позиції у світовому виробництві, зокрема в галузях електроніки, автомобілебудуванні, у хімічній і фармацевтичній промисловості [56].

Існують різні типи транснаціональних корпоративних об'єднань. Найпоширенішим серед них є АТ, що мобілізує капітал шляхом випуску цінних паперів – акцій та облигацій. Транснаціональна корпорація як АТ належить акціонерам, однак вони рідко залучаються до управління нею. Управлінський вплив акціонерів обмежується участю у виборах керівних органів корпорації та розробці стратегії господарської діяльності. Тому реальна влада зосереджується в руках керівників, що повсякденно здійснюють управління корпорацією.

Характерною особливістю ТНК є також те, що вони мають наднаціональний наддержавний характер. Це в свою чергу веде до створення наддержавних зв'язків, тобто до глобалізації процесів у світі.

До причин виникнення ТНК слід віднести: поглиблення міжнародного розподілу праці та міжнародної спеціалізації економіки країн; існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі; надмірно монопольну владу виробників; валютний контроль; транспортні витрати, відмінності в податковому законодавстві у країнах.

Транснаціональні корпорації як форма міжнародного бізнесу мають значні переваги перед національними компаніями. Передусім зарубіжні підрозділи ТНК відіграють винятково важливу роль у забезпеченні її доступу до іноземних ринків, зниження витрат виробництва, підвищення прибутку.

Розширення за рахунок іноземних підрозділів сфери обігу та виробництва й зростання ефективності їх функціонування сприяє посиленню фінансової стійкості ТНК, зокрема у періоди економічних криз.

До переваг транснаціональних перед національними корпораціями відносяться також такі:

- можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності через доступ до ресурсів іноземних держав;

- недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий та інші "невідчутні" активи, насамперед управлінський і маркетинговий досвід;

- близькість до споживачів продукції іноземної філії ТНК і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм країни, що приймає;

- можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, різниця в курсах валют тощо;

здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції; за допомогою прямих іноземних інвестицій ТНК одержує можливість уникнути бар'єрів при входженні на ринки окремих країн через експорт товарів та/або послуг.

У процесі свого становлення й розвитку ТНК пройшли й проходять певні фази. Їх визначили американські дослідники Дж. Стопфорд і А. Уелс під час вивчення організаційних змін у структурі фірм при переборенні їх в ТНК [35].

1. Невеликий розмір фірми; управління здійснює один менеджер. Зі зростанням фірми на ній створюються функціональні відділи: з виробництва продукції, продажу, фінансів тощо. Така структурна зміна розглядається як початок другої фази розвитку фірми.

2. Внутрішня структура фірми в другій фазі дає їй змогу забезпечити значне зростання за рахунок збільшення виробництва продукції та організації збуту в межах внутрішнього ринку. Розвиток структури зумовлює поділ кожного функціонального відділу на декілька підвідділів або груп. Менеджер фірми й функціональні відділи і надалі є основними елементами схеми управління. Часто фірми виробляють продукцію однієї номенклатури й тому зберігають стабільність операцій. Зростання фірми відбувається завдяки вертикальній інтеграції.

3. Збільшення кількості нових видів продукції або перехід на нові ринки порушує рівновагу внутрішньої структури, що склалася в другій фазі. Рішення фірми про запровадження нової структури розглядається як початок третьої фази розвитку фірми. Відмінності між другою і третьою фазами такі:

організація виробничих відділів у третій фазі ніби копіює структуру всієї фірми у другій фазі;

у третій фазі кожен відділ розглядається як центр прибутків незалежно від діяльності інших відділів;

функції президента в третій фазі істотно змінюються – він зосереджує свою увагу на стратегії розвитку корпорації та досягненні балансу між різними відділами;

визначальною рисою другої фази є відмінність у функціях між структурними елементами схеми корпорації, третьої фази – відмінність у продукції, що випускається;

структура фірми в третій фазі передбачає наявність у центральній конторі декількох відділів і груп, які здійснюють функції планування, кон-

тролю, а також інформаційні та консультативні функції, що стосуються діяльності всієї корпорації. Звідси випливає, що структура фірми в третій фазі дає їй можливість ефективно функціонувати за кордоном.

9.2. Економічний механізм функціонування транснаціональних корпорацій

Економічний механізм функціонування створених і діючих підприємств або об'єднання підприємств є сукупністю наступних його елементів:

- механізму фінансування;
- механізму планування;
- механізму економічного стимулювання;
- механізму оподаткування;
- механізму матеріально-технічного та кадрового забезпечення;
- механізму збуту товарів, продукції, послуг;
- механізму розподілу та використання результатів діяльності.

Відносно функціонування ТНК, де широко використовуються експортно-імпортні відносини, велике значення має ефективність уживаних механізмів збуту продукції, фінансування та оподаткування діяльності.

Сьогодні експорт товарів і послуг, які готуються ТНК, здійснюється спеціальними способами:

- без фактичного перетину кордону;
- на основі толінгу, тобто тимчасового ввезення сировини й комплектуючих на митну територію та їх переробки на готову продукцію з наступним експортом;
- здійснення зарубіжних операцій на основі агентських угод, партнерства або спільної інвестиційної діяльності з місцевими компаніями без створення юридичної особи;
- створення зарубіжного представництва, а не філій, що дає змогу не декларувати прибутки в країнах їх походження, де діє представництво;
- створення спеціальних дочірніх компаній у країнах зі сприятливими умовами або пільговим оподаткуванням, чи в офшорних зонах;
- перехід частини зарубіжних філій або ДП під контроль спеціальної холдингової компанії, зареєстрованої у країні зі сприятливим оподаткуванням операцій з капіталом і репатріації дивідендів.

Провідна роль належить податковим умовам діяльності ТНК, оскільки планування діяльності ТНК базується на врахуванні відмінностей в умовах економічної діяльності в країнах, де компанія здійснює операції.

Розрізняються два основних підходи до оподаткування прибутків ТНК: світовий, територіальний.

Світовий підхід базується на тому, що оподатковуються всі прибутки корпорації, отримані як у країні, де ТНК зареєстровано, так і прибутки, отримані від діяльності підрозділів корпорації в усіх інших країнах.

Територіальний підхід передбачає оподаткування прибутків, отриманих місцевими та іноземними компаніями на території певної країни.

Так, якщо ТНК зареєстрована в країні зі світовим підходом до оподаткування, то прибуток філій корпорацій в інших країнах може оподатковуватися двічі – у країні, де розташована філія, і в країні реєстрації ТНК. Щоб змінити негативні наслідки подвійного оподаткування між країнами укладаються двосторонні угоди про уникнення такого оподаткування. Ці угоди передбачають декларування прибутків, отриманих філіями зарубіжних корпорацій в інших країнах, а також прибутку, сплаченого ТНК у цій країні.

З метою полегшення податкового тиску на ТНК використовують й інші методи, основними з яких є:

- застосування трансфертних цін у розрахунках між філіями й дочірніми підприємствами ТНК у різних країнах;

- концентрація дивідендів та інших доходів корпоративних фінансових компаній, розташованих у країнах з пільговими оподаткуваннями фінансових операцій;

- застосування різних форм внутрішньокорпоративного кредитування з використанням власних фінансових структур або кредитування філій під гарантію ТНК;

- здійснення трансферу активів ТНК через ліцензійні угоди з власними філіями;

- спорудження підприємств і придбання нерухомості через внутрішньокорпоративні компанії з нерухомості, розташовані в країнах з пільговим оподаткуванням операцій з нерухомості або офшорних країнах;

- здійснення транспортного обслуговування операцій ТНК через власні транспортні та судноплавні компанії, зареєстровані в офшорних зонах.

Економія на податках вирішальним чином впливає на основні напрями у діяльності ТНК, наприклад, інвестиційну привабливість, фінансову структуру, фінансовий контроль.

Механізм оподаткування тісно пов'язаний з механізмом фінансування. У міжнародних операціях ТНК виникають обмеження та ризики при переміщенні активів і фінансових ресурсів, які є наслідком крім податкових також політичних, валютних та ін.

Окремі країни застосовують обмеження на трансферт дивідендів або примусове їх реінвестування в країні; додаткове оподаткування переказу дивідендів до штаб-квартири ТНК в іншу країну. Обмеження та ризики впливають на можливість фінансових операцій між структурними підрозділами ТНК. Це спонукає ТНК обминати їх різними шляхами. Найпоширенішими шляхами є прихований переказ активів у формі не дивідендів, а роялті, різних агентських та комісійних, плати за послуги, надані штаб-квартирою ТНК.

Транснаціональні корпорації також використовують внутрішньо-корпоративні активи у випадку т. зв. "блокованих фондів". Блоковані фонди – це корпоративні активи ТНК, які інвестовані в країнах з неконвертованою чи обмежено конвертованою валютою, що не дають змоги переказувати дивіденди зі структурних підрозділів до штаб-квартири ТНК.

Для розблокування фондів ТНК застосовують: "фронтвані" кредити; непов'язаний експорт; примусове реінвестування прибутків у країнах, де діють філії ТНК.

"Фронтвані кредити" являють собою форму кредитування материнської ТНК своєї філії не прямо, а через великий міжнародний банк. Така структура фінансування збільшує гарантії повернення кредитів, оскільки в разі політичних змін у країні, де діє філія ТНК, ця філія і сама ТНК менш захищені політично, ніж великий міжнародний банк, який за рахунок своєї фінансової та політичної ваги може забезпечити повернення кредитів.

Непов'язаний експорт. Його суть – використання філіями ТНК своїх надходжень у місцевій валюті для придбання місцевої продукції та її подальшого експорту. Непов'язаний експорт є методом подолання неконвертованості чи обмеженої конвертованості місцевої валюти для забезпечення валютної окупності інвестицій.

Примусове реінвестування прибутків у країні діяльності філії ТНК. Воно, як правило, призводить до тимчасового розриву окупності

інвестицій. У такому разі ТНК здійснюють стратегію реінвестування у власне виробництво або придбання певних місцевих активів (акції, облігації інших паперів, нерухомість тощо), які в майбутньому можуть збільшити свою вартість і стати більш ліквідним.

Внутрішній оборот ТНК опосередковується внутрішньокорпоративними цінами, які дістали назву "трансфертних". Трансфертні ціни, як правило, відрізняються в широкому діапазоні від ринкових. Відносно зниження трансфертних цін на імпортовані філією комплектуючих та сировину від інших філій означає фактично її додаткове фінансування й збільшення прибутку. Відносно підвищення трансфертних цін на імпортовані від материнської компанії та корпоративної структури ТНК товари призводить до фактичного трансферу фінансових ресурсів до материнської компанії.

Основні характеристики трансфертних цін:

підлягають внутрішньому регулюванню ТНК, а тому є більш стабільними;

базуються на витратах на виробництво, але водночас установлюються на рівні, який відповідає певним потребам ТНК – мінімізації податків і митних витрат, трансферу фінансових ресурсів від однієї філії ТНК до іншої акумуляції активів ТНК у певній країні тощо;

сприяють формуванню внутрішньої норми прибутку ТНК;

впливають на основні макроекономічні показники: рівень валового внутрішнього продукту, національного доходу, державного бюджету країни, що приймає.

Механізм трансфертних цін використовується як інструмент додаткового фінансування компанії та збільшення її прибутку.

Значна кількість ТНК, які здійснюють виробництво в декількох країнах з великим обсягом постачання спеціалізованої продукції, використовує корпоративний багатосторонній кліринг. Він передбачає розрахунки за постачання продукції між філіями централізовано, через багатосторонній взаємний облік платіжних зобов'язань. Внутрішньокорпоративний банк (корпоративна фінансова компанія або фінансовий департамент) ТНК здійснює всі основні операції з обслуговування ТНК: клірингові розрахунки між філіями, депозитарні операції, кредитування, інвестування, валютні операції, обслуговування акціонерів тощо. Він має значні переваги

щодо оптимізації фінансового менеджменту ТНК й отримання додаткових прибутків за рахунок фінансових операцій.

9.3. Транснаціональні альянси: сутність, фактори розвитку та форми

Об'єктивний процес інтернаціоналізації господарського життя обумовлює розвиток різноманітних видів і форм міжнародного бізнесу. Найбільш повно переваги цього процесу проявляються при створенні діяльності міжнародних спільних підприємств – транснаціональних альянсів. Спільне підприємство, як підтвердила практика, сприяє обранню більш прогресивної виробничої структури, всесторонній реалізації потенціалу ринкових відносин, а також, що дуже важливо, запобігає монополізації економіки.

Міжнародні спільні підприємства здатні впливати на масштаби в темпи ринкової трансформації економіки країн, що приймають, створювати умови забезпечення їхньої міжнародної конкурентоспроможності. На мікрорівні спільні підприємства зокрема їх різновид – стратегічні альянси, що складаються з декількох фірм, легко входять у зарубіжні ринки та мають певні переваги за рахунок синергетичного ефекту від взаємодії різнонаціональних партнерів.

Транснаціональні альянси – це глобальна форма здійснення партнерства, спільної або пайової діяльності на основі багатосторонніх контрактів (угод) компаній різних країн у галузях маркетингової, фінансової, інноваційної, інвестиційної та операційної діяльності. У наш час ці структури є однією з найрозвиненіших форм і найдинамічніших напрямів транснаціоналізації.

Серед перших транснаціональних альянсів – альянс "Форд Мотор Компані" (США) та "Мазда Моторе" (Японія), який було сформовано наприкінці 80-х років. Пізніше він відіграв вирішальну роль у створенні та розвитку автомобільної компанії "Кіа Моторс" (Корея). Відтак транснаціональні альянси розвивалися практично в усіх основних сферах глобальної конкуренції – телекомунікаціях, інформатиці, авіаперевезеннях, сфері послуг та ін.

Інтенсивного розвитку вони набули з початку 90-х років. Спершу альянси були спрямовані на досягнення відносно простих цілей, таких, як

координація збуту в регіональному чи глобальному масштабі або поширення інновацій і нових патентованих технологій у споріднених галузях ТНК; економічна мотивація полягала у зниженні витрат на здійснення глобального маркетингу чи поширення технологій, а також збільшенні продаж за рахунок стабільних партнерських чи коопераційних зв'язків.

Із середини 90-х років транснаціональні альянси стають довготривалими і мають комплексний характер; формуються для реалізації стратегічних цілей – створення й поширення нових технологій і продуктів, кооперації виробництва, спільного надання послуг та ін.

Поява і динамізм розвитку транснаціональних альянсів з другої половини XX століття обумовлені дією ряду факторів, зокрема:

у глобальній економіці відбувається зміна структури та джерел економічного зростання – високі технології, інновації, послуги та інформація стають визначальними його чинниками;

відповідно до цього змінюються пріоритети інвестування – зі сфер природних ресурсів та промисловості до сфер технології, послуг, інформації й телекомунікацій;

у глобальній економіці, особливо за інтенсивного технологічного та інформаційного прогресу, спостерігається наростаюча диверсифікація й комбінування форм і способів транснаціоналізації різних видів діяльності та бізнесу;

паралельно традиційним прямим і портфельним інвестиціям зростає різноманіття активів (цінностей) та способів діяльності, які є економічними передумовами та джерелами транснаціоналізації;

глобальна конкуренція ставить все більш жорсткі вимоги до вибору найефективніших, найменш затратних форм транснаціоналізації. Відповідно до вимог економічної раціональності та конкурентних переваг, а також з огляду на нові фактори розвитку світового економічного простору основними напрямками сучасної транснаціоналізації є :

інвестиційні – засновані на використанні матеріальних і фінансових ресурсів у вигляді прямих та портфельних інвестицій;

не інвестиційні – засновані на трансграничній спільній діяльності, делегуванні функцій і партнерстві, розподілі та комбінації діяльності, трансграничному спільному використанні нематеріальних активів і отриманні спільних трансграничних результатів та їх розподілу між членами альянсу;

комбіновані – поєднання інвестиційних і не інвестиційних форм транснаціоналізації.

Відповідно до цього основними джерелами розвитку ТНА є інвестиційні джерела – трансграничні (іноземні) інвестиції, передусім прямі; не інвестиційні джерела формуються на основі використання нематеріальних активів, партнерства та спільної діяльності; комбіновані – прямі та портфельні інвестиції, нематеріальні активи і спільна діяльність.

Таким чином, у сучасних умовах глобальна стратегія транснаціоналізації здійснюється шляхом раціонального вибору (комбінації) інвестиційних і не інвестиційних форм транснаціоналізації. Така комбінація зумовила бурхливий розвиток транснаціональних, або глобальних альянсів у світовій економіці.

Значну роль відіграють у створенні й розвитку ТНА виробничо-технологічні чинники, які впливають з визначення та органічних властивостей самих альянсів, але водночас мають власні характеристики, що диктуються кон'юктурою економічного життя. Такими чинниками є:

- подальша глобалізація ринків і розширення спектра геополітичних завдань розвитку, технологічна універсалізація господарської діяльності підприємницьких структур;

- коливання у співвідношенні валютних курсів окремих національних грошових одиниць і об'єктивна потреба маневру в інвестиційній політиці;

- можливість забезпечення додаткової транзакційної економії, заощадження на витратах;

- можливість підвищення прибутковості активів, що забезпечується поглибленням спеціалізації та організаційно-управлінською оптимізацією;

- подальший прогрес технологій, що спричиняє недоцільність, а іноді й підприємницьку неможливість наслідування паралельних курсів науково-дослідницького прогресу.

Крім загальних рис, утворених цими чинниками, процес створення транснаціональних альянсів має певні національні особливості. Наприклад, відмітною рисою японських ТНК є акцент на "технологічні мотиви" при кооперуванні господарсько-підприємницьких зусиль, капітальних та інших ресурсів у такий спосіб.

Для американських ТНК пріоритети більшою мірою зміщуються в конкурентну сферу. Іншими словами, часто рішення про утворення транснаціонального альянсу приймаються тоді, коли ринкова ситуація вимагає втілення оборонних або наступальних заходів. Звісно, не йдеться мова про принципи відмінності в мотивах "закріплення" мотивацій

саме за національною ознакою. Уточнимо, що під "технологічним мотивом" розуміють прагнення використати можливість форсованого освоєння завдяки господарським контактам у рамках ТНА нових технологій і відповідно закріпити за собою ніші ринків високотехнологічної продукції. "Конкурентний мотив" спонукає ТНК до узгодження напрямів збутової діяльності, в т. ч. до взаємного допущення на ринки збуту, що контролюються окремими корпораціями. Він особливо актуальний у разі загрози ринковим позиціям монополій в періоди криз. Транснаціональні альянси створюють можливості для трансграничного використання та взаємовпливу конкурентних переваг, а також формування нових конкурентних переваг.

Основні конкурентні переваги, на використання і створення яких спрямовані альянси, охоплюють:

- конкурентні переваги компанії (як правило, глобального лідера в галузі) на трансграничній основі, їх трансферт або використання іншими компаніями-членами альянсу в інших країнах;

- конкурентні переваги країни для використання в інших країнах;

- конкурентні переваги кластера споріднених галузей на трансграничній основі;

- трансграничну інтерналізацію конкурентних переваг у рамках транснаціонального альянсу.

Завдяки використанню конкурентних переваг результати діяльності альянсів є вагомішими, ніж за "простої" транснаціоналізації. Як правило, в рамках альянсу досягається вища економія на масштабі, можливості маневрування виробничими ресурсами та окремими складовими виробничих потенціалів, прискорено впровадження досягнень науково-технічного прогресу, підвищення ефективності всієї маркетингової діяльності.

Крім конкурентних переваг, альянси базуються на взаємній узгодженості довгострокових стратегічних планів партнерів та основних цілей їх діяльності. Такими цілями є, наприклад, приріст вартості (ефективності), збільшення інновацій і знань, гнучкості та масштабу діяльності, збереження й посилення конкурентних переваг.

Транснаціональні альянси мають певні форми вияву. Вони класифікуються за регіональною, функціональною ознаками, масштабами, джерелами транснаціоналізації та ін.

За ступенем регіоналізації транснаціональні альянси можна класифікувати як:

національні – створені компаніями однієї країни; *транснаціональні* – створені компаніями двох або більше країн, діють на трансграничній основі;

глобальні – створені компаніями декількох країн, діють у глобальному масштабі.

Ступінь транснаціоналізації чи регіоналізації альянсу істотно впливає на регулятивне середовище його діяльності, оскільки це передбачає необхідність урахування умов державного та міждержавного регулювання на трьох рівнях: національному, регіональному та глобальному.

З економічної точки зору створення альянсів впливає з відокремлення функцій (права) власності на активи (матеріальні й особливо нематеріальні) та їх ефективного використання на трансграничній основі, а також відповідної комбінації різних функцій розпорядження, використання та управління спільною діяльністю.

9.4. Транснаціональні компанії та альянси як прояв глобалізації та багатосторонньої взаємодії країни

Глобалізація – це процес взаємовпливу і зворотних ефектів у межах економіки, всіх її областей і секторів (внутрішній, зовнішній НДОКР, виробництво, ринок, споживання), що стосується економічних відносин між країнами [48]. Глобалізація стала знаменням нової доби. Науковці та політики заговорили про неї на повний голос у 80-х роках минулого століття. Термін "глобалізація" виник 1983 року і належить американцю Т. Левіту. Її сутність добре передала вже сама назва книги економіста з Гарвардської школи бізнесу К. Оме "Світ без кордонів", що з'явилася у США у 1990 році. І справді, господарська глобалізація означає виникнення єдиного планетарного економічного простору, наростаючу взаємодію та взаємне узалежнення національних економік. Національні економіки зрощуються в єдиний політдержавний економічний організм. Виникають прямі й зворотні зв'язки національних економік і світового ринкового господарства, їх глибоке взаємопереплетення і взаємозалежність. Економіка конкуренції перетворюється в економіку співробітництва. Ця тенденція виявляється в діяльності транснаціональних компаній та транснаціональних альянсів.

Міжфірмові зв'язки швидко поширюються за національні кордони,

традиційна інтернаціоналізація капіталу доповнюється інтернаціоналізацією наукових досліджень.

Глобалізація в цілому й у світогосподарських відносинах зокрема – об'єктивний процес, що виражає сукупність умов розвитку сучасного світового співтовариства і насамперед науково-технічного й економічного прогресу.

Так, наприклад, американська ТНК з виробництва комп'ютерної техніки і програмного забезпечення "Майкрософт" у 1995 році не входила в число 15 найбільших у світі, та вже в 2000 році вона вийшла на перше місце, відірвавшись від таких гігантів, що лідирували до цього, "Дженерал електрик" і "Роял датч-Шелл".

Утіленням глобальних процесів є ТНК й ТНА. Вони усе більшою мірою стають визначальним фактором для вирішення долі тієї чи іншої країни в міжнародній системі економічних зв'язків. Активна виробнича інвестиційна торгова діяльність цих об'єднань дозволяє їм виконувати функцію міжнародного регулятора виробництва і розподілу продукції. Взаємовідносини мікрорівня всередині світових гігантів стосуються багатьох держав, таким чином ТНК й ТНА поєднують у своїй внутрішній структурі важливі сфери національних економік та підсилюють багатосторонню кооперацію держав.

Підтвердження цього можна знайти в діяльності більшості ТНК. Наприклад, велика американська компанія "Procter&Gamble" є виробником споживчих продуктів (миючих засобів, пральних порошків, засобів жіночої та дитячої гігієни, косметичної, паперової та харчової продукції), має репутацію однієї з найкращих компаній світу. На сьогодні "P&G" насправді є глобальною корпорацією. З 1980 р. вона збільшила в чотири рази кількість своїх споживачів і тепер може обслуговувати близько 5 млн осіб в усьому світі. Компанія діє більше ніж у 60 країнах світу, а продукція продається більше ніж у 140 країнах. Завдяки тому, що у всіх підрозділах і філіях компанії працює 106 тис. осіб, "P&G" також є головною силою для економічного росту і благоустрою в усьому світі. Щороку "P&G" одержує понад 60 % свого виторгу в сумі 40 млрд дол. за межами США.

Одним з найбільш розвинених елементів загального глобалізаційного процесу є економічна глобалізація, яка внесла ряд коректив у загальну

концепцію, зокрема, економічного зростання держав. На сьогодні й мови не може бути про економічне зростання без усвідомлення необхідності інвестиційних впливів в економіку, особливо в перехідну. Хоча економічна думка й раніше звертала свої погляди у бік інвестицій, як запоруки економічного зростання, проте ефект від інтеграції був недооцінений.

Міжнародне переливання капіталу активізувалося після Другої світової війни у формі прямих іноземних інвестицій (ПІІ). До 80-х років приріст ПІІ складав 1,6 %. У 1986 р. темпи росту ПІІ раз і назавжди перевищили темпи росту міжнародної торгівлі, сягнувши 20 %. Уже в 1999 р. темпи приросту досягли 25 % – 138,8 млрд дол. Портфельні інвестиції відповідно зустріли 2000 р. із 30 % – м темпом приросту та 17 млрд дол. Якщо відповідні темпи росту фінансових потоків матимуть місце і в подальшому, то слід очікувати перевищення фінансовими потоками інших напрямків економічної глобалізації як ефективної форми інтеграції світової економіки. За реальними інвестиціями залишається сфери та галузі економіки, які своєму існуванню завдячують штучно створеним бар'єрам.

Еволюція глобалізації світової економіки пройшла ряд етапів: експорт, ліцензування, спільне підприємництво, прямі інвестиції, фінансові інвестиції (рис. 19).

У свою чергу, в структурі економічної глобалізації особливе місце посідає процес глобалізації міжнародних фінансових ринків (МФР), що пов'язано з радикальними змінами їх ролей у складі світового господарства. До нещодавнього часу головним завданням МФР було обслуговування реального сектору економіки, а за останні десятиліття процес інтернаціоналізації охопив більшість країн світу. Важливим наслідком цього стала фактична незалежність світового фінансового ринку від політики окремих країн світу. Якщо ж говорити про розвиток комунікаційних систем при лібералізації міжнародних економічних і, зокрема, валютно-фінансових відносин, то він привів до практично абсолютної мобільності капіталу.

Вищезазначені фактори сприяли виникненню відносної незалежності МФР від реального сектору економіки. Саме через це темпи їх розвитку набагато перевищують темпи розвитку реального сектору світової економіки, оскільки більша частина операцій на них (до 90 %) мають суто

спекулятивний характер. Крім того, все більшої сили набуває прояв зворотного впливу фінансової сфери на реальний сектор економіки. Така позиція світових фінансових ринків за умови загальної тенденції глобалізації світових економічних відносин сприяла тому, що процес їх глобалізації пройшов значно швидше за глобалізацію ринків товарів та послуг, а також інших факторів виробництва.

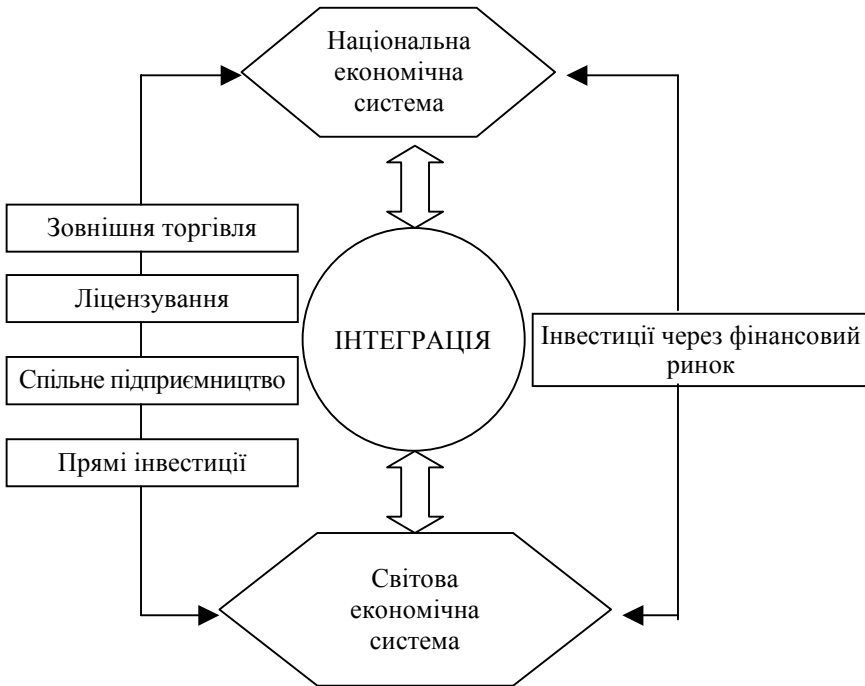


Рис. 19. Зміст світової системи глобалізації

Загалом, глобалізація фінансових ринків полягає у посиленні їх ролі в процесі руху фінансових ресурсів між країнами, що супроводжується зростанням міжнародної мережі фінансових організацій та виникненням якісних змін в їхній структурі управління та філософії менеджменту.

Залежно від співвідношення процесів глобалізації фінансового і реального секторів економіки розрізняють три типи глобалізації.

1. *Глобалізація переважно реального сектору*, яка характеризується-

ся тим, що у регіональних об'єднаннях країн ринки деяких видів товарів і послуг можуть бути повністю інтегрованими, що власне і спричиняє ситуація, за якої реальний сектор економіки перевищує фінансову сферу за ступенем розвитку глобалізації.

2. *Глобалізація переважно фінансового сектору* (оскільки мобільність фінансових активів є більшою за мобільність товарів та послуг, то в багатьох випадках розвиток глобалізації відбувається переважно на фінансових ринках).

3. *Повна глобалізація* має місце за умови перебування реального і фінансового секторів економіки обох країн у тісному взаємозв'язку.

З огляду на сучасні умови у світі переважає третій тип глобалізації, проте якщо досліджувати окремі регіони та країни, то, беззаперечно, можна виявити й інші типи.

Глобалізація відсутня тоді, коли і фінансовий, і реальний сектори економіки обох країн є ізольованими в межах власних національних кордонів.

Щодо рушійних факторів глобалізації фінансових ринків, то ними, насамперед, є:

- наявність вільного руху капіталу між країнами;
- лібералізація і дерегулювання фінансових ринків;
- конкуренція для забезпечення доступу до капіталу, а також пошук нових можливостей досягнення мети;
- мінливість та нестабільність ринків, особливо у країнах, що розвиваються;
- розвиток інформаційних технологій;
- стандартизація фінансових продуктів;
- фінансові інновації.

Двигунами глобалізації є учасники міжнародного ринку капіталу (банки, біржі, інвестори, урядові організації), які, перебуваючи в постійній взаємодії, впливають на майбутній розвиток факторів її розвитку.

Сьогодні глобалізація фінансових ринків включає в себе наступні тенденції:

1) зростання конкуренції на міжнародних фінансових ринках між кредиторами та між позичальниками, що відчулося у результаті дії двох факторів.

Так, по-перше, транснаціональні фінансові організації постійно знахо-

дяться у пошуках вигідних напрямків вкладення капіталу, враховуючи те, що прибутковість операцій на фінансових ринках країн, що розвиваються, є значно вищою за прибутковістю операцій на ринках розвинутих країн. Проте ризикованість подібних операцій також є значно вищою. Операції у деяких країнах і регіонах забезпечують оптимальне співвідношення між рівнем дохідності й ступенем ризику, саме через це конкуренція у даних ланках ринку капіталу є надзвичайно високою.

По-друге, споживачі фінансових ресурсів (уряди країн, ТНК, ТНА та національні компанії) потребують значних обсягів фінансування, причому попит на кошти є більшим за їх пропозицію. Тому і позичальники складають один одному конкуренцію щодо можливості використання джерел дешевого капіталу;

2) інтеграція міжнародних ринків капіталу, передумовою якої стала ліквідація багатьох бар'єрів для входження на національні ринки капіталу міжнародних кредиторів та позичальників, підвищення мобільності боргового капіталу, зниження трансакційних витрат, стрімкий розвиток інформаційних систем (баз даних, глобальних комп'ютерних мереж) тощо. За останні роки однією з найважливіших подій у даній галузі стало введення євро, у результаті чого змінилася роль європейських фінансових ринків у світовій валютно-фінансовій системі;

3) конвертація міжнародних фінансових ринків. Зазначений процес є подібним до інтеграції та полягає у поступовому зникненні меж поміж різними секторами міжнародних фінансових ринків, що стало можливим у результаті:

послаблення законодавчого розподілу інвестиційного і комерційного банківського бізнесу;

створення фінансових холдингів на базі фінансових організацій різної спеціалізації.

У результаті універсальні комерційні банки стали активними учасниками ринку цінних паперів, а інвестиційні банки почали освоювати новий для себе сегмент кредитування – іпотечне кредитування. Поступове знищення сегментації спостерігається і серед інституційних інвесторів, якікладають кошти у нетрадиційні для них боргові інструменти шляхом використання деривативів і сек'юритизації. Злиття фінансових установ приводить до виникнення міжнародних фінансових холдингів, що об'єднують страхові компанії, пенсійні та взаємні фонди, інвестиційні й комерційні

банки, а також охоплюють у своїй діяльності різноманітні сегменти фінансового ринку;

4) концентрація міжнародних фінансових ринків, що характеризує процес злиття як організацій-кредиторів (банків, інвестиційних фондів, страхових компаній), так і організацій-позичальників (ТНК, ТНА). У результаті величезні обсяги фінансових ресурсів концентруються в руках обмеженої кількості глобальних гравців, які не тільки здійснюють операції на багатьох сегментах ринку боргового капіталу, але і виступають "маркетмейкерами", або ж визначають вартість фінансових ресурсів на ринку, беручи за основу їх пропозицію та попит на них. Процеси концентрації фактично торкнулися всіх розвинутих країн світу;

5) комп'ютеризація та інформатизація фінансових ринків, яка, у свою чергу, полягає в широкому використанні учасниками міжнародних фінансових ринків новітніх інформаційних систем, глобальних баз даних та інтегрованих систем управління операціями. Дія інших факторів глобалізації безпосередньо залежить від розвитку інформаційних технологій. Так, комп'ютерні системи широко використовуються у світовій торгівлі борговими цінними паперами, при управлінні ризиками тощо. Деякі міжнародні банки інвестують до 25 % своїх загальних щорічних операційних витрат лише на розвиток інформаційних технологій.

Міжнародні інвестори і позичальники висувають низку вимог щодо глобалізованих фінансових ринків та їх учасників, які фактично є результатами фінансової глобалізації. Серед них слід назвати: високу якість продуктів та вигідну ціну на них; значний рівень диверсифікації та інтенсивну інноваційну діяльність; високу ліквідність фінансових продуктів; професійне управління ризиками; ефективний розподіл капіталу в світовому масштабі.

Проте слід вказати і на існування певних недоліків глобалізованих фінансових ринків, що є причиною появи однойменних ризиків:

глобалізовані ринки є фактором впливу на політичні та економічні події в усіх країнах, оскільки зміни на них через систему причинно-наслідкових зв'язків впливають на загальну ситуацію у світі;

глобалізація фінансових ринків призводить до виникнення відмінностей між глобальними та орієнтованими на внутрішній ринок учасниками.

Проникнення глобальних учасників на національні фінансові ринки може неоднозначно впливати на них, наприклад, сприяти виникненню фінансових криз;

ризика нецільового використання фінансових інструментів, а також здійснення фінансових махінацій з боку глобальних учасників ринку.

Розвиток міжнародних фінансових ринків протягом останніх десятиліть перебуває у безпосередній залежності від динаміки глобалізаційних та інтеграційних процесів у світі.

Журнал "Foreign Policy" щорічно публікує індекс глобалізації країн (A.T. Kearney/ Foreign Policy Globalization Index), який відображає розвиток політичної, економічної, персональної та технологічної глобалізації у 62 країнах світу, на які припадає 96 % світового ВВП та 84 % населення світу. При його розрахунку враховуються 14 показників, які поділяють на чотири групи: показники економічної інтеграції (обсяг міжнародної торгівлі, прямі іноземні та портфельні інвестиції, міжнародні платежі тощо); показники персональних контактів (міжнародний туризм, міжнародні телефонні переговори, поштові відправлення, перекази тощо); показники технологізації (кількість користувачів Інтернет, Інтернет-серверів); а також показники участі у міжнародній політиці (кількість посольств, участь у міжнародних організаціях тощо). Відповідно до даних на 2004 рік найвищий рейтинг глобалізації мають Ірландія, Сінгапур та Швейцарія. До речі, Ірландія є найбільш глобалізованою країною світу вже третій рік поспіль. Україна посідає 43-тє місце та є останньою з усіх країн Центральної та Східної Європи у цьому рейтингу. Це пояснюється насамперед уповільненням реформ у ключових секторах (таких, як телекомунікації), політичною нестабільністю та корупцією в країні. З-поміж інших країн нашого регіону слід відзначити Словенію, яка вперше увійшла до двадцятки найглобалізованіших країн світу, посівши 19 місце. Лідером серед країн Центральної та Східної Європи є Чехія, яка посідає 14 місце у світі за індексом глобалізації [30].

При формуванні фінансової політики України та реформуванні її фінансової системи слід брати до уваги той факт, що фінансова глобалізація – це суперечливий процес. З одного боку, вона сприяє розширенню обмінів товарами, технологіями, руху капіталів, інформації тощо, а з іншого – супроводжується гіпертрофією міжнародного фінансового сектору, що дедалі більше не відповідає потребам розвитку реальної економіки, на-

дає переваги розвиненим державам, збільшує відстань між багатими й бідними країнами.

Комплексне дослідження процесу фінансової глобалізації дало змогу виділити сім груп факторів, під впливом яких перебуває її розвиток: 1 – регулятивні фактори; 2 – фактори якісних змін у фінансах; 3 – технологічні фактори; 4 – політичні фактори; 5 – психологічні; 6 – фактори гуманізації; 7 – інші фактори (табл. 13).

Таблиця 13. Фактори розвитку фінансової глобалізації

Комплексні фактори	Окремі фактори, їх сутність
Регулятивні	Переміщення повноважень з державного на міждержавний рівень – послаблення ролі держави у фінансах – регіоналізація фінансової діяльності – вільний рух капіталу – посилення ролі ТНК – критика ролі міжнародних організацій, перегляд їхньої ролі
Фактори якісних змін у фінансах	Сек'юритизація – активний інноваційний розвиток – глобальні фінансові кризи та поширення "кризової інфекції" – спекулятивний характер фінансового ринку – глобальна фінансова система щоразу більше відривається від реальної економіки
Технологічні	Розвиток інформаційних технологій – виникнення ринку глобальних електронних фінансових послуг – необмежені технологічні можливості здійснення фінансових угод
Політичні	Зростання впливу політичних криз на стабільність фінансових ринків
Психологічні	Підвищення впливу психологічних очікувань учасників глобального фінансового ринку на розвиток подій на фінансових ринках
Фактори гуманізації	Посилення розриву між багатими та бідними людьми та країнами – необхідність зростання ролі людини та її особистості у фінансах – процес гуманізації фінансів – розвиток ринку етичних акцій
Інші	Скорочення трансакційних витрат – дедалі більший вплив екзогенних факторів на національні господарства – дедалі більший вплив лібералізації фінансових ринків на товарні ринки – можливість розв'язання глобальних проблем завдяки концентрації ресурсів на глобальних фінансових ринках

Регулятивні фактори насамперед полягають у тому, що відбуваються глибокі зміни в системі регулювання економіки, а саме – простежується переміщення повноважень з державного на міждержавний рівень. Глобалізація, природно, підриває роль держави у фінансах: має місце послаблення впливу держави на структурну політику, джерела поповнення бюджету та вивіз капіталу, відбувається фактична відмова країн і суверенітету в галузі фінансів, втрата контролю за утворенням державного боргу та дерегулювання сфери фінансових діяльності (зняття обмеженої величини відсоткової ставки, зниження податкових зборів з фінансових трансакцій, відкриття іноземних банків на внутрішніх фінансових ринках тощо). За таких умов роль держави зводиться до того, що вона має обстоювати інтереси своєї країни та регулювати ситуацію не супроти глобалізації, а навпаки – у безконфліктній і безболісній інтеграції країни у фінансово глобальний простір. Держави проводять політику поступу координації економічних і соціальних програм, сприяють вільному капіталу, що, у свою чергу, створює передумови для регіоналізації фінансової діяльності та становлення нових регіональних фінансових ринків.

Глобальні фінанси поступово відриваються від відтворювальних циклів у світовій економіці. Тобто спостерігається "зростання" фінансових ринків, що прогресує, ринків, які перестали виконувати лише роль обслуговування реального сектору економіки та набули самостійного значення (спекулятивні та хеджінгові операції). Тільки 10 % валютних операцій обслуговують зовнішню торгівлю, а 90 % є лише спекулятивними. Гроші перетворилися на товар та виконують функцію обслуговування віртуальної економіки, валютні спекуляційні операції є одними з найвигодніших ринкових операцій. Така ситуація значно підвищує ймовірність фінансових криз.

Ще одним з *факторів якісних змін* у фінансах є активізація ринку фінансових інновацій. Високий рівень конкуренції між окремими фінансовими ринками та їхніми операторами, ймовірність виникнення глобальних фінансових криз сприяють розвитку нових фінансових інструментів, їхньому постійному вдосконаленню. Зауважимо також, що відбувається процес сек'юритизації фінансової діяльності. Глобальний інвестор демонструє перехід від прямих до портфельних інвестицій. Портфельні інвестиції дають змогу інвестору брати участь в управлінні компанією, вони сфокусовані на придбанні цінних паперів на фондовій біржі та посилюють глобальну спекуляцію інвестиціями.

Технологічні фактори. Безпрецедентний розвиток інформаційних технологій спричинив виникнення глобального ринку електронних фінансових послуг, необмежені "технологічні" можливості здійснювати угоди між суб'єктами різних країн упродовж доби.

Зростає вплив *політичних та психологічних факторів* на міжнародні фінансові ринки. Підвищується вплив психологічних очікувань учасників міжнародного фінансового ринку та інформаційних факторів на розвиток подій на фінансових ринках.

Фактори гуманізації. Маючи численні переваги, глобальний розвиток водночас характеризується посиленням розриву між багатими та бідними людьми й націями, загрозою екологічної деградації, ймовірністю продовольчих криз, втратою національної самобутності тощо. В основі глобалізаційних процесів лежать ринкові закони, тому природним є ігнорування принципу, що прогрес має бути зорієнтованим на розвиток людини та поліпшення якості її життя. Суспільство стоїть перед потребою гуманізації глобального розвитку, тобто формування системи спільних заходів та солідарних практичних дій щодо збереження духовно-моральних цінностей людей. Відбувається гуманізація фінансів, зростає роль людини, особистості в них. Так, наприклад, останнім часом на європейських та інших світових фондових ринках з'явилися й набули популярності етичні акції, тобто акції компаній, діяльність яких повною мірою відповідає загальноприйнятим етичним нормам. Тобто формується нова парадигма світового розвитку – гуманізація основних фінансово-економічних концепцій, що полягає у зменшенні розриву між багатими й бідними у країнах та між націями, зміцненні світових фінансових інститутів, підвищенні ролі новостворених економік у розв'язанні проблем міжнародних фінансів.

З-поміж інших факторів розвитку глобалізації слід назвати скорочення трансакційних витрат при укладанні угод на глобальному фінансовому ринку, концентрацію ресурсів для розв'язання глобальних проблем, дедалі більший вплив екзогенних факторів на національні господарства внаслідок їхньої економічної відкритості, посилення впливу лібералізації фінансових ринків на динаміку світового енергетичного та інших товарних ринків.

Сучасний розвиток глобалізаційних процесів перебуває під впливом численних факторів як суто економічного характеру, так і політичних та психологічних факторів, які роблять непередбачуваними наслідки фінансової глобалізації для національних фінансових систем.

Питання для самоперевірки

1. Транснаціональні компанії та альянси як організаційні форми транснаціонального капіталу.
 2. Причини виникнення ТНК.
 3. Основні фази розвитку ТНК.
 4. Зміст економічного механізму функціонування ТНК.
 5. Особливості оподаткування прибутку ТНК.
 6. Методи переводу активів у штаб-квартиру ТНК.
 7. Трансфертні ціни та механізм їх використання.
 8. Транснаціональні альянси та їх відмінність від спільних підприємств.
 9. Фактори появи і динамічного розвитку ТНА.
 10. Глобалізація та роль ТНК і ТНА в її поглибленні та розширенні.
-

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
3. Закон України "Про холдингові компанії в Україні" від 15.03.2006 № 3528-IV.
4. Закон України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" від 12.01.2006 № 3333-IV.
5. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 № 2210-III.
6. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 22.05.97 № 283/97-ВР зі змінами та доповненнями.
7. Закон України "Про власність" від 07.02.91 № 697-XII.
8. Закон України "Про господарські товариства" від 19.09.91 № 1576 XII зі змінами та доповненнями.
9. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.99 № 996-XIV.
10. Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців" від 15.05.2003 № 755.
11. Закон України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності" від 05.04.2007 № 877-V.
12. Закон України "Про цінні папери та фондовий ринок" від 23.02.2006 № 3480-IV.
13. Закон України "Про промислово-фінансові групи в Україні" від 21.11.1995 № 437/95-ВР.
14. Указ Президента України від 11.05.94 № 224/94 "Про затвердження Положення про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації".
15. Положення "Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації", затверджене Указом Президента України від 11.05.94 № 224/94.
16. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 19 "Об'єднання підприємств", затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.07.99 № 163.
17. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 № 219 "Про

порядок надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгодження дії щодо концентрації суб'єктів господарювання".

18. Наказ Держкомітету України з питань технічного регулювання споживчої політики та Держстандарту України від 28.05.2004 "Про затвердження класифікатору організаційно-правових форм господарювання" ДК 002-94.

19. Наказ Мінекономіки, МОН та Міністерства промислової політики України від 21.11.2005 № 434/688/442 "Про затвердження Методики оцінки ефективності інноваційних проектів та діяльності технологічних парків".

20. Наказ Фонду державного майна України від 15.06.2001 "Про внесення змін до Положення про порядок укладання або переукладання контракту з головою Правління відкритого акціонерного товариства, холдингової компанії та державної акціонерної компанії до типової форми контракту, затвердженого наказом ФДМУ від 06.04.2000 № 695".

21. Наказ Антимонопольного комітету України від 19.02.2002 № 33-8 "Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України та про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання".

22. *Азроянц Э.А., Ерзикян Б.А.* Холдинговые компании: опыт, проблемы, перспективы. – М: НИИУ, 1997. – 742 с.

23. *Бандурка А.М., Червяков И.М., Посылкина О.В.* Финансово-экономический анализ. – Харьков: Харьк. ун-т внутренних дел, 1999. – 394 с.

24. *Берзинь И.Э.* Экономика формы. – М.: Ин-т международного права и экономики, 1997.

25. *Бланк И.А.* Основы финансового менеджмента. – К.: Ника-Центр, 1999. – 512 с.

26. *Бондар Н.М.* Економіка підприємства. – К.: А.С.К., 2004. – 400 с.

27. *Водачек Л.* Предприятие. – М.: Перспектива, 2001.

28. *Герчигова И.Н.* Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 501 с.

29. *Горбунов А.Р.* Дочерние компании, филиалы, холдинги. – Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: Глобус, 2005. – 286 с.

30. *Горубнов А.Р.* Оффшорные фирмы в международном бизнесе: принципы, схемы, методы. – М.: Де экспресс, 1997. – 368 с.

-
31. *Грузинов В.П., Грибов В.Д.* Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 208 с.
32. *Евенко А.И., Некрасовский К.О.* О японских союзах // Российско-экономический журнал. – 1995. – № 12.
33. *Економіка підприємства / І.М. Бойчук, П.С. Харів та ін.* – К.: Каравела, 2001. – 298 с.
34. *Економіка підприємства. Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покровного.* – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
35. *Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств / Під заг. ред. Л.М. Чепурди.* – Професіонал, 2005. – 270 с.
36. *Енэмура Н., Цукамото Х.* О системной экономической реформе в странах бывшего СССР. – М. 1992. – 63 с.
37. *Енэмура Н., Цукамота Х.* Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики // Вопросы экономики. – 1992. – № 11. – С. 82.
38. *Жаліло Я.* Японський досвід державного регулювання економіки // Економіка України. – 1995. – № 3. – С. 72–76.
39. *Кашина Т.* Организационная стратегия холдинговых компаний // Экономические стратегии. – 2000. – № 2. – С. 48–61.
40. *Ковальов А.І.* Управління реструктуризації підприємства. – К.: А в РІО, 2006. – 356 с.
41. *Кордан К., Фоллман Т.* Финансы предприятия. – М. 2001.
42. *Коришва Е.И.* Оффшорный мир. Взгляд изнутри. – М.: Экономика, 2001. – 318 с.
43. *Костенко Т.Д., Підгора Е.О.* Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. – К.: ЦУЛ, 2005. – 398 с.
44. *Кузнецов П., Муравьев А.* Государственные холдинги как механизм управления предприятиями государственного сектора // Вопросы экономики. – 2002. – № 7. – С. 97–104.
45. *Кулачин М.И.* Предпринимательство и право: Опыт запада. – М.: Дело, 1992. – 144 с.
46. *Куценко Н.Д.* Холдинговые компании в рыночной экономике. – М.: ИНИОН РАН, 1994. – 356 с.
47. *Макконнелл К.Р., Брю С.Л.* Экономика: Пер. с англ. – М.: Республика, 1993. – 399 с.
48. *Маяров И.* Японский прорыв // Свободная мысль. – 1992. – № 15. – С. 102–110.

-
49. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Финансово-промышленные корпорации России. – М. 1999. – 257 с.
50. Мескон М.Х., Альберт М., Хеддури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
51. Орехов А.А. Оффшорный бизнес: место, роль и формы в современных международных экономических отношениях // Внешнеэкономический бюллетень. – 2002. – № 7. – С. 97–104.
52. Основи економічної теорії / А.С. Гальчинський та ін. – К.: Вища школа, 1995.
53. Перегудов С.М. Корпорации, общество, государство. – М. 2001. – 328 с.
54. Перспективи технологічних парків. Інформація Секретаріату Кабінету Міністрів України // Урядовий кур'єр. – 2007. – № 69.
55. Рожков М., Балабаев Н. Международные промышленно-финансовые группы в СНГ: проблемы создания // Финансовая газета. – 1996. – № 32.
56. Семипоженко В. Технологические парки Украины: первый опыт формирования инновационной экономики // Экономика Украины. – 2004. – № 1. – С. 16–21.
57. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства. – К.: Кондор, 2003. – 468 с.
58. Сталінська Г.О. Транснаціональні корпорації як прояв глобалізації та багатосторонньої взаємодії країн. – К.: Весник КНУ ім. Т. Шевченка. – 2005. – № 73. – С. 43–46.
59. Уткин Э. Управление формой. – М.: АКАЛИС, 1996.
60. Фінанси підприємства / Під ред. Р.А. Слав'юк. – К.: ЦУЛ, 2002.
61. Хазда С. Особенности правового положения дочерних предприятий // Предприятие, хозяйство и право. – 2003. – № 4.
62. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – С. Пб.: Питер, 2001. – 512 с.
63. Шаповал В.М., Аврамчук Р.Н., Ткаченко О.В. Економіка підприємства. – К.: Центр навч. л-ри, 2003. – 288 с.
64. Шиткина И.С. Холдинги. – М.: Городец, 2003. – 367 с.
-

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
Розділ 1. Об'єднання підприємств та їх характеристика	5
1.1. Види та організаційно-правові форми об'єднань підприємств ..	5
1.2. Характеристика видів об'єднань підприємств	9
1.3. Економічна роль об'єднань підприємств	19
Розділ 2. Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств	22
2.1. Правове забезпечення створення і функціонування об'єднань підприємств та їх правові ознаки	22
2.2. Суб'єкти державного регулювання та їх регулюючі функції	25
2.3. Зарубіжний досвід державного регулювання створення і діяльності об'єднань підприємств	33
Розділ 3. Спеціалізація, кооперування, концентрація та комбінування	38
3.1. Спеціалізація виробництва підприємств об'єднань	38
3.2. Кооперування підприємств об'єднання	45
3.3. Концентрація та комбінування виробництва	50
Розділ 4. Реорганізація та реструктуризація підприємств як найважливіша передумова створення об'єднань підприємств	55
4.1. Сутність понять і категорій, які характеризують реорганізацію та реструктуризацію підприємств	55
4.2. Види реструктуризації	59
4.3. Етапи та оцінка наслідків реструктуризації підприємств	62
Розділ 5. Організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств	67
5.1. Сутність поняття "організаційно-управлінська структура"	67
5.2. Основні класи та типи організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств	69
5.3. Принципи та чинники, які впливають на побудову організаційних структур управління об'єднанням підприємств	83
Розділ 6. Холдингова організація об'єднань підприємств	91

6.1. Сутність, типи та історія виникнення холдингової організації об'єднань підприємств	91
6.2. Мета, завдання та правове регулювання створення і діяльності холдингових об'єднань підприємств	94
6.3. Управління холдинговим об'єднанням підприємств	107
Розділ 7. Промислово-фінансові групи	111
7.1. Сутність та умови створення фінансово-промислових груп	111
7.2. Договірні регулювання відносин у промислово-фінансових групах	117
7.3. Розвиток промислово-фінансових груп та їх вплив на економіку України	122
Розділ 8. Технологічні парки України	129
8.1. Сутність, мета та передумови створення технологічних парків	129
8.2. Особливості державної реєстрації та режиму функціонування технологічних парків в Україні	134
8.3. Оцінка ефективності діяльності технологічних парків і виконання інноваційних проектів	138
Розділ 9. Транснаціональні корпорації та альянси	143
9.1. Економічна природа, причини виникнення та фази розвитку транснаціональних компаній	143
9.2. Економічний механізм функціонування транснаціональних корпорацій	146
9.3. Транснаціональні альянси: сутність, фактори розвитку та форми	150
9.4. Транснаціональні компанії та альянси як прояв глобалізації та багатосторонньої взаємодії країни	154
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	166

Навчальне видання

ГУРЧЕНКОВ Олександр Петрович

**ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Навчальний посібник

(українською мовою)

Редактор *Ю.О. Віршовка*
Комп'ютерна верстка *В.Г. Мазанко*

Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2506 від 25.05.2006 р.

Підписано до друку 00.00.07. Папір офсетний. Формат 60×84/16.
Друк офсетний. Гарнітура "Таймс". Ум. друк. арк. 10,0. Обл.-вид. арк. 10,7.
Тираж 000 прим. Ціна договірна

Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування,
54002, м. Миколаїв, вул. Скороходова, 5